

Anu Rissanen

Kehittämissuunnitelma toiminnanohjausjärjestelmän muutosprojektiin myyntireskontrassa



Liiketalous

Tradenomi

Syksy / Kevät 2021



KAMK • University
of Applied Sciences

Tiivistelmä

Tekijä(t): Rissanen Anu-Maarit

Työn nimi: Kehittämissuunnitelma toiminnanohjausjärjestelmän muutosprojektiin myyntireskontrassa

Tutkintonimike: Tradenomi (AMK), liiketalous

Asiasanat: toiminnanohjausjärjestelmä, älykäs taloushallinto, myyntireskontra, pörssiyhtiö, perehdyttäminen, prosessi

Taloushallinto on keskeinen ja välttämätön lakisääteinen osa yrityksen toimintaa ja teknologialla on siinä merkittävä rooli. Toiminnanohjausjärjestelmähankinnat ovat yrityskoosta riippumatta suuria ja kauaskantoisia päätöksiä.

Kehittämistyön tarkoituksena oli saada uudesta toiminnanohjausjärjestelmästä myyntireskontran osalta toimiva ja liiketoimintaa tukeva järjestelmä. Opinnäytetyön tavoitteena oli laatia kehittämissuunnitelma, jonka avulla toiminnanohjausjärjestelmä tullaan testaamaan ja käyttöönottamaan myyntireskontrassa.

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi valmistavassa metalliteollisuudessa toimiva vientiyritys, heidän tytäryhtiönsä sekä koko jälleenmyyntiverkosto. Kehittämistyö toteutettiin toimeksiantajan tarpeesta saada heidän liiketoimintaansa tukeva järjestelmä.

Opinnäytetyön teoreettisena viitekehyksenä oli toiminnanohjausjärjestelmä, sen testaus, toimivuus ja käyttöönotto myyntireskontrassa. Opinnäytetyössä tarkasteltiin erityisesti lainsäädännön tuomia vaatimuksia toiminnanohjausjärjestelmälle sekä perehdyttämisen tarpeita käyttäjäkoulutuksessa. Teoriaosuudessa käsitellään ensin taloushallintoa ja myyntireskontraa muuttuvassa automaation ajassa. Toisena teoriakokonaisuutena työssä ovat taloushallinnon ja myyntireskontran prosessit sekä kirjanpitolain tuomat vaatimukset osana toiminnanohjausjärjestelmää. Viimeinen teoriaosuus koostuu myyntireskontraprosessin vaiheista toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotossa. Teoreettinen viitekehys muodostui sähköisistä, kirjallisista sekä ulkolaisista lähteistä.

Työn empiirisessä osassa raportoidaan kehittämistyön vaiheet ja tulokset. Empiirinen osa sisältää myös kehittämissuunnitelman, jonka avulla toiminnanohjausjärjestelmä myyntireskontrassa saadaan onnistuneesti toimintaan ja käyttöön. Aineiston hankinnan menetelminä opinnäytetyön tekemisessä käytettiin havainnointia ja haastattelua.

Teoriaosuuden avulla opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena opinnäytetyönä, joka oli toiminnanohjausjärjestelmän muutosprojektin aloitus ja kehittämissuunnitelman laatiminen muutosprojektin läpivientiin myyntireskontrassa. Muutosprojekti toteutettiin talven ja kevään 2021 aikana. Kehittämistyön tuloksena uusi tuotannonohjausjärjestelmä tullaan ottamaan käyttöön myyntireskontrassa onnistuneesti. Selkeinä kehittämiskohteina muutostyön käyttöönoton aloituksessa havainnoitiin viestinnän kehittäminen sekä aikataulutuksen tärkeys kehittämistyössä. Jatkotutkimuksena voisi olla uuden toiminnanohjausjärjestelmän vaikutus asiakastytyväisyyteen.

Abstract

Author(s): Rissanen Anu-Maarit

Title of the Publication: : Enterprise resource planning system modification project throughput and user training in accounts receivable

Degree Title: e.g. Bachelor of Business Administration

Keywords: enterprise resource planning (ERP) system, intelligent financial management, accounts receivable, listed company, orientation, process

Financial management is an integral statutory part of a company's operations and technology plays a significant role in it. ERP system acquisitions are important and far-reaching decisions, regardless of the size of the company.

The purpose of this thesis and development work was to use the new ERP system as a basis for creating a functional business support system for the accounts receivable ledger. The aim of the thesis was to develop, test and introduce a new system and train those who work on the accounts receivable ledger.

The client of the thesis was a manufacturing export company in the metal industry, the subsidiaries of the company and their resale network. The development work was based on the client's need to have a system that supports the business operations of the company.

The enterprise resource planning system, testing it and its functionality and implementation in the account receivable ledger were used as a theoretical framework in the thesis. The thesis focused on the need for familiarization in the user training and on the impact of the legislation on the enterprise resource planning. The first part of the theory section discusses financial management and accounts receivable in the era of the rapidly changing automation. The second part presents the processes of financial administration and accounts receivable ledger, as well as the challenges generated by the legislation as a part of the ERP system. The last section consists of the stages of the accounts receivable ledger process in the implementation of the ERP system. The theoretical framework consists of electronic, printed, and English sources.

The empirical part of the work reports the stages and results of the development work. It also contains a development plan that will enable successful deployment of the production management system in the sales ledger. Observations and interviews were used as the methods of data collection.

The theoretical part enabled the implementation of this functional thesis, whose subject was the deployment and testing of the modification project of the ERP system in the sales ledger. The development work was conducted in the winter and spring of 2021. As a result of the development work, the new production management system will be successfully implemented in the accounts receivable. During the research, it was observed that paying more attention to communication and the importance of scheduling in the development work are essential when starting the modification process. Further research could focus on the impact of the new system on customer satisfaction.

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Digitaalinen- älykäs taloushallinto ja myyntireskontra	4
2.1	Digitaalinen ja älykäs taloushallinto	4
2.2	Myyntireskontra osana taloushallintoa ja sen kehittäminen.....	9
3	Toiminnanohjausjärjestelmä	16
3.1	Taloushallinnon prosessit osana toiminnanohjausjärjestelmää	16
3.2	Myyntireskontraprosessi osana taloushallintoa.....	22
3.3	Lainsäädännön vaatimukset toiminnanohjausjärjestelmälle.....	25
4	Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton vaiheet myyntireskontrassa	28
4.1	Toiminnanohjausjärjestelmän valinta, testaus ja käyttöönotto	28
4.2	Käyttäjäkoulutus ja uuteen järjestelmään perehdyttäminen	30
5	Kehittämissuunnitelma toiminnanohjausjärjestelmän muutokseen myyntireskontrassa	35
6	Pohdinta	36
	Lähteet	40
	Liitteet	

Symboliluettelo

Advanced user interfaces	Käyttöliitymäautomaatio
AI, Artificial Intelligence	Tekoälystä käytettävä lyhenne
App	Puhelimeen, tietokoneeseen tai tabletiin ladattava sovellus
Audit trail	Aukoton tietoketju kirjanpitoon järjestelmän ja raportoinnin välillä
Chatpot	Tekoälyä hyödyntävä tietokoneohjelma, asiakaspalvelurobotti
CRM	Customer Relationship Management, asiakkuuden hallinta
Customer Data Points	Asiakastiedot
Customer Basic Data	Asiakkaan perustiedot
Customer Contact Data	Asiakkaan yhteystiedot
Customer Delivery Data	Asiakkaan toimitustiedot
Customer Price Basic Data	Asiakkaan maksuehdot
Customer Tax Basic Data	Asiakkaan verokoodit
Customer Credit Basic Data	Asiakkaan luottotiedot
Data	Havaintoja maailmasta
Datapoints	Masterdatalle määritetyt käyttäjäpisteet
ERP	Enterprise Resource Planning, toiminnanohjaus
ESEF	European Single Electronic Format, Eurooppalainen yhtenäinen sähköinen raportointimuoto listayhtiöille
Financial accounting	Ulkoinen laskentatoimi
HR-järjestelmä	Human Resources, henkilöstöjärjestelmä

IASB	International Accounting Standards Board, kansainvälinen tilinpäätösnormistojen laatija
IFRS-standardi	Kansainvälinen tilinpäätösstandardi, jonka mukaan listayhtiön tilinpäätös laaditaan
Integrointi	Tietojen automaattinen siirto järjestelmien välillä
Machine learning	Koneoppiminen
Management accounting	Sisäinen laskentatoimi
Masterdata	Perustietojen hallinta
Order to cash	Tilauksesta kassaan prosessi, joka muodostuu asiakkaan tilauksesta hänen suorittamaan maksuun
Procure to pay	Prosessi hankinnasta maksuun
RPA	Robotec Process Automation, ohjelmistorobotiikka
Record to report	Tositteesta kirjanpitoon, kuvaa pääkirjanpito prosessin
SaaS Erp-palvelut	Pilvipalvelut, joita ulkoinen yritys tarjoaa
SIPOC	Supplier Input Process Outcome Customer, Toimija, Syöte, Prosessi, Tuotos, Asiakas, työkalu, jonka avulla ja missä järjestyksessä kuvataan prosessin kokonaisuus
Usecase	Käyttäjätapaus

1 Johdanto

Yritysten liiketoiminnan kehittämisen myötä joudutaan kehittämään myös järjestelmiä. Yrityksen toiminnanohjausjärjestelmä on keskeisessä asemassa, kun halutaan kehittää eri toimintoja yhte-
näisiksi ja juuri liiketoimintaa tukeviksi. Teknologioiden ja datan kehittyminen taloushallinnossa
on viime vuosina ollut nopeaa. Liiketoiminta haluaa taloushallinnostaan ketterän organisaation,
joka pystyy vastaamaan sen tarpeisiinsa sekä tukemaan sen kehittymistä kustannustehokkaasti,
huomaamattomasti ja reaaliajassa. Kehittymisen edellytyksenä on yritysten liiketoimintojen digi-
talisointi. Vuonna 2020 alkanut Covid 19-pandemia (Korona) on myös pakottanut organisaat-
tioita miettimään toimintojaan uudella tavalla. Talousosastotkin ovat nyt muutosten kourissa.
Muutokset tuovat kuitenkin positiivisia ja pysyviäkin hyötyjä toimintoihin. Korona on siirtänyt
useat taloushallinnon toimihenkilöt etätöihin, mikä on edistänyt henkilöstön digityötaitoja,
etäyhteyksien toimivuutta sekä digitaalisen taloushallinnon materiaalin laajuutta.

Tässä opinnäytetyössä perehdytään läpi toiminnanohjausjärjestelmän muutosprojektiin ja sen lä-
pivientiin yrityksessä. Opinnäytetyön toimeksiantajana on metalliteollisuudessa toimiva vientiyh-
tiö, jossa ollaan vaihtamassa toiminnanohjausjärjestelmää. Viennin osuus koko yhtiön liikevaih-
dosta on yli 70 % ja sen liikevaihto vuonna 2020 oli yli 600 M€. Kyseessä on konserni, joka on
noteerattu pohjoismaisessa pörssissä. Koko konsernissa henkilökuntaa on noin 1700, mutta Suo-
messä toimivassa emoyhtiössä noin 900 henkilöä. Emoyhtiön henkilökunta koostuu muun mu-
assa tuotannon, hankinnan, markkinoinnin, tuotekehityksen, myynnin ja taloushallinnon osas-
toista. Konserniin kuuluvat toimeksiantavan emoyhtiön lisäksi sen tytäryhtiöt ja yhtiön palvelu-
verkosto kattaa 40 maata.

Muutosprojektissa ovat mukana emoyhtiö, sen tytäryhtiöt ja koko jälleenmyyntiverkosto. Toi-
meksiantajan mukaan nykyiset toimintatavat eivät vastaa liiketoiminnan tarpeita kilpailukyvy-
säilyttämiseksi tulevaisuudessa. Liiketoiminnan kehittämisohjelmassa on muodostettu työko-
naisuuksia ja -ryhmiä, joissa on kehitetty erilaisia toimintamalleja ja järjestelmätarpeita kaikkien
sidosryhmien näkökulmasta sekä loppukäyttäjien tarpeet huomioiden. Yhtiön eri toiminnoissa on
paljon kehitystarpeita, joihin nykyisellä järjestelmällä ei pystytäkään vastaamaan. Yhtenä esimerkkinä
kehittämisohjelman avulla toimeksiantaja haluaa pyrkiä eroon tietojen manuaalisesta siirtämi-
sestä järjestelmien välillä ja tietojen siirtämisestä paperilta järjestelmiin.

Toiminnanohjausjärjestelmän muutos tuli ajankohtaiseksi myös yhtiön liiketoiminnan jatkuvan
laajenemisen ja erilaisten lakiin perustuvien vaatimusten myötä. Lisäksi yhtiössä haluttiin kehittää

toiminnanohjausjärjestelmä, joka olisi jokaista toimintoa paremmin palveleva ja ajanmukainen, yhtenäinen järjestelmä. Yhtenäiset toimintatavat ja nykyaikainen järjestelmä tukevat liiketoimintaa sen strategisten tavoitteiden saavuttamisessa. Liiketoiminnan kehittämisohjelmalla halutaan, että uusi järjestelmä tukee liiketoimintaa, ei määrittele sitä.

Työ on rajattu koskemaan muutosprojektin läpivientiä taloushallinnossa ja siellä myyntireskontran järjestelmää. Työn tarkoituksena oli saada uudesta toiminnanohjausjärjestelmästä myyntireskontran osalta toimiva ja liiketoimintaa tukeva järjestelmä. Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää myyntireskontran osalta uutta toiminnanohjausjärjestelmää, testata tulevaa järjestelmää, vastata sen käyttöönotosta sekä käyttäjäkoulutuksesta myyntireskontran osalta. Toiminnanohjausjärjestelmän valinnan viivästymisestä johtuen työn aikana ei päästy kuitenkaan testaamaan järjestelmää. Toimeksiantajalle suunniteltiin kehittämissuunnitelma, jonka avulla muutostyö tullessaan läpiviemään myyntireskontrassa. Opinnäytetyön tavoitteeksi muotoitui laatia kehittämissuunnitelma, jonka avulla toiminnanohjausjärjestelmä tullessaan testaamaan ja käyttöönottamaan myyntireskontrassa. Työssä perehdyttiin lisäksi automaation vaikutuksiin taloushallinnossa ja myyntireskontrassa.

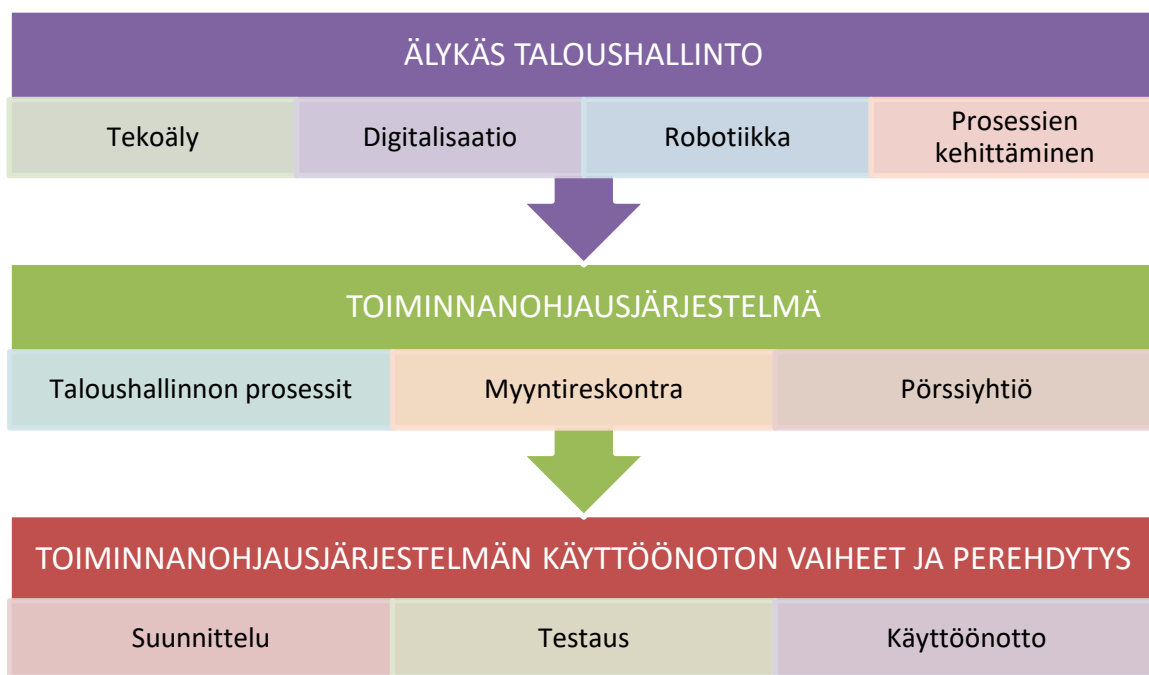
Opinnäytetyön teoreettisena viitekehyksenä oli toiminnanohjausjärjestelmä, sen testaus, toimivuus ja käyttöönotto myyntireskontrassa. Teoriaa tarkasteltiin erityisesti lakien ja pörssiyhtiönä toimimisen kannalta. Tutkimusongelmana työssä oli pörssissä toimivan vientiyrityksen toiminnanohjausjärjestelmän valintaan, muutostyön onnistumiseen myyntireskontrassa sekä käyttäjien perehdyttämiseen vaikuttavat seikat.

Kehittämistyön onnistunut läpivienti vaati etukäteen perehtymistä teoriatietoon. Kehittämissuunnitelman laatiminen myyntireskontraan vaati ensin teoriaosuuden kirjoittamista, tutustumista kehitystyön eri vaiheisiin sekä nykyaikaiseen ja älykkääseen taloushallintoon. Työn teorian tärkeys alussa korostuu myös uuden järjestelmän testauksessa ja kehitystehtävän arvioinnissa, kun mietitään, onko uusi järjestelmä lainvaatimusten mukainen ja onko kehittämistehtävän tavoitteet järjestelmän vaatimusten osalta saavutettu. Lisäksi uuden järjestelmän onnistunut käyttäjäkoulutus vaatii perehdyttämisen eri vaiheiden ja keinojen tutkimista ja niihin tutustumista teoriassa. Teoriasta saaduilla tiedoilla voidaan kehittämistyön läpivientiä toteuttaa käytännössä ja opitun teorian pohjalta osataan havainnoida oikeita asioita työn empiirisen osan raportointiin. Näin työssä yhdistyy opinnäytetyön teoreettinen ja empiirinen osuus.

Opinnäytetyön empiirisessä osassa raportoidaan kehittämistyön onnistumiseksi valitut menetelmät, prosessin vaiheet ja tulokset. Lisäksi empiirisessä osassa esitellään käyttöönoton suunnitelma, jonka avulla muutosprojekti voidaan viedä onnistuneesti loppuun saakka.

Työelämälähtöisyys tulee tässä opinnäytetyössä esille toimeksiantajan tarpeesta edistää heidän kehittämishanketta. Työssä yhdistyy todenmukaisen kehittämistyön ja oppimisen eli kehittämis- pohjaisen oppimisen lähtökohdat. Opinnäytetyöntekijälle tällainen kehittämis- pohjainen oppiminen on hieno mahdollisuus osallistua työelämän kehittämishankkeeseen, jossa hän voi samalla kehittää omaa osaamista ja työelämää.

Kuvassa 1 on kuvattu työn opinnäytetyön teoreettisen osuuden muodostuminen



Kuva 1. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys

2 Digitaalinen- älykäs taloushallinto ja myyntireskontra

Ensimmäisenä teoriakokonaisuutena työssä käsitellään moderneihin toiminnanohjausjärjestelmiin johtavia seikkoja kuten tekoälyä, digitalisaatiota ja robotiikkaa. Luvussa perehdytään automaation tuomaan aikaan ja sen muutoksiin taloushallinnossa ja myyntireskontrassa. Keskeisinä käsitteinä teoriaan tutustumisessa ja sen kirjoittamisessa ovat älykäs taloushallinto, tekoäly sekä taloushallinnon ja myyntireskontran kehittäminen.

Prosessiautomaatio ei sinänsä ole uusi keksintö. Organisaatiot ovat etsineet keinoja kehittää toimintaansa, lisätä käyttötehokkuutta ja tukea kasvuaan jo vuosisatoja sitten käyttämällä koneita työvoimavaltaisiin tehtäviin. (Barkman, Cannata & Chitre yms.2017, 7.)

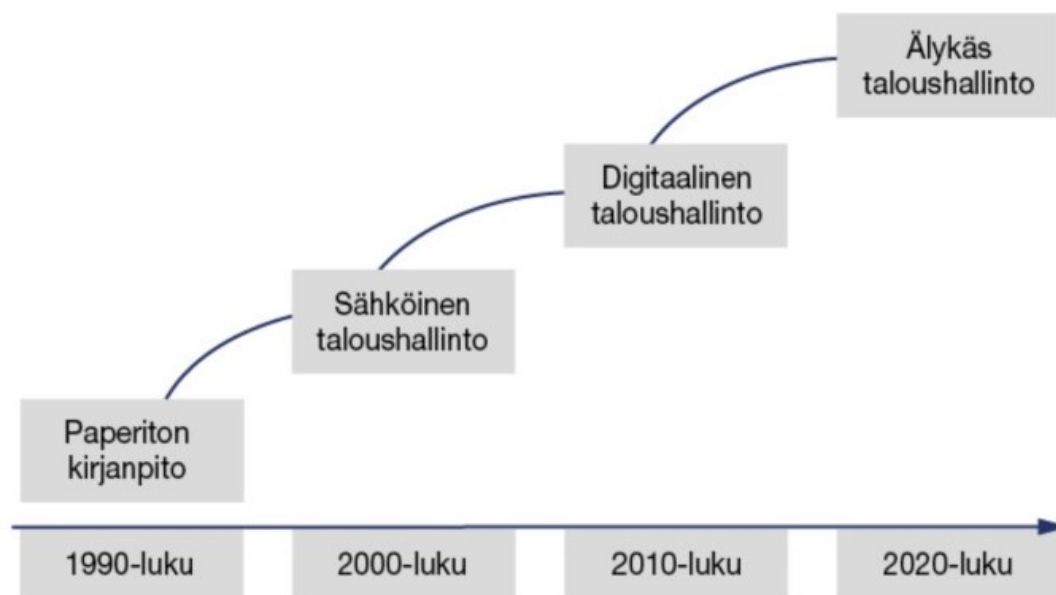
2.1 Digitaalinen ja älykäs taloushallinto

“Digitaalisella taloushallinnolla tarkoitetaan taloushallinnon kaikkien tietovirtojen ja käsittelyvaiheiden automatisointia ja käsittelyä digitaalisessa muodossa” (Kaarlejärvi & Salminen, 2018, 14). Yrityksen siirtyessä digitaaliseen taloushallintoon sen kuuluisi käsitellä kaikki kirjanpito ja sen osaprosessit sähköisesti ilman paperia. Digitaalisesta taloushallinnosta voidaan käyttää myös nimitystä automaattinen taloushallinto. Digitaalisessa taloushallinnossa yritys pyrkii hoitamaan kaikkien tietovirrat sähköisesti toimittajien, asiakkaiden, viranomaisten, henkilöstön, rahoittajien ja mahdollisten muiden sidosryhmien kanssa. Näin yrityksen digitaalinen taloushallinto integroituu yrityksen muiden reaali-prosessien kanssa. Tällöin voidaan välttää järjestelmissä digitaalisessa muodossa olevan tiedon käsittely manuaalisesti useaan kertaan. Olennaista on digitalisoida tietovirtoja organisaatioiden ja järjestelmien välillä. Tällä tarkoitetaan sitä, että järjestelmä voi itsestään suorittaa ne rutiinimaisesti toistuvat toimenpiteet, joihin aikaisemmin on tarvittu henkilöresursseja. Henkilöstö luo tässä automaation vaiheessa järjestelmiin automaatio- ja käsittelysääntöjä, käsittelee mahdollisia poikkeuksia, tarkistaa ja täsmäyttää lopputuloksia sekä tulkitsee niitä ja ennustaa tulevaa. (Kaarlejärvi & Salminen, 2018, 14-16.)

Edelläkävijäorganisaatiot ovat jo siirtymässä seuraavaan vaiheeseen digitalisaatiossa eli niin sanottuun älykkääseen taloushallintoon. Tässä vaiheessa automaatiota hyödynnetään erilaisilla

älykkäillä välineillä muun muassa automaattiosäntöjen luontiin, poikkeuksien käsittelyyn, ei-rakenteellisen datan käsittelyyn ja analyysien, ennusteiden sekä toimenpide-ehdotusten muodostamiseen. Näin ollen älykkäässä taloushallinnossa prosessit suunnitellaan tarkoituksen- sekä yhdenmukaisiksi ja järjestelmillä on korvattu ihmisten rutiininomaiset tehtävät. Tällä tuetaan ihmisten työtä päättelyä ja luovaa ongelmanratkaisukykyä vaativissa tehtävissä. Älykkäässä taloushallinnossa ihmiset saavat keskittyä yrityksen ihmisälyä vaativiin tehtäviin. Tällä mahdollistetaan taloushallinnon ammattilaisille uudenlaista ajankäyttöä ja paitsi osaamisen hyödyntämistä myös uudenlaista osaamista. Korkeammalla taloushallinnon järjestelmien älykkyydellä ja automaatiolla voidaan lisätä myös työn mielekkyyttä ja parantaa työtyytyväisyyttä. (Kaarlejärvi & Salminen, 2018, 14-17.)

Paperiton kirjanpito- termiä aloitettiin käyttämään 1990- luvulla, jolloin taloushallinnon prosesseja aloitettiin kehittämään kohti digitaalisuutta. Paperittomalla kirjanpidolla tarkoitetaan toimintoja, jossa lakisääteiset eri kirjanpitositteet esitetään sähköisessä muodossa. Sähköinen taloushallinto nimitys yleistyi taas 2000- luvulla juuri sähköisen laskutuksen yleistyessä. Verkkolaskutuksen kehityksen ansiosta Suomessa ollaan edetty kohti digitaalista taloushallintoa monia maita nopeammin. On tärkeää kuitenkin huomata, että myös digitaalinen taloushallinto voi olla paperiton, mutta myös tehoton tilanteessa, jossa esimerkiksi laskut tulevat yritykseen paperisina ja ne skannataan järjestelmään. Digitaalisessa taloushallinnossa kaikki yrityksen kirjanpitoon kuuluvat prosessit ja tositteet käsitellään mahdollisimman automaattisesti ilman paperia ja tietovirrat kulkevat järjestelmien välillä digitaalisessa muodossa. Älykkäässä taloushallinnossa kaikki järjestelmät ovat yhdenmukaisia ja tukevat näin toisiaan. Kuvassa 2 on esitelty taloushallinnon digitalisoitumista Kaarlejärven & Salmisen (2018) kuvaamana eri vuosilukujen aikana. (Kaarlejärvi & Salminen, 2018, 14-17.)



Kuva 2. Taloushallinnon digitalisoituminen (Kaarlejärvi & Salminen, 2018, 16.)

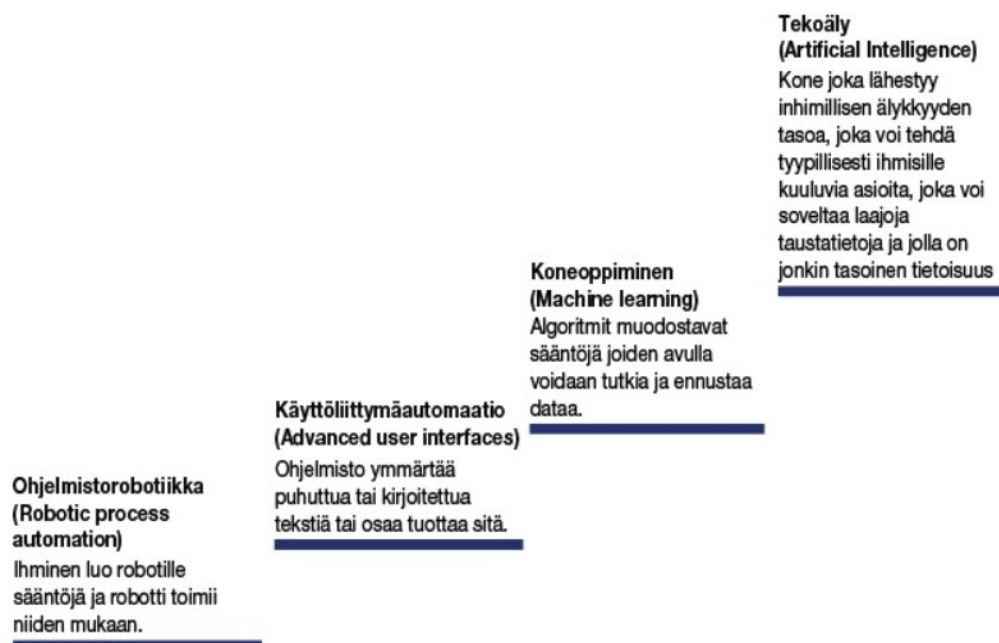
Tekoälystä nähdään usein käytettävän lyhennettä AI. Lyhenne tulee englanninkielen nimityksestä Artificial Intelligence. Suomenkielessä nähdään vastaavasti käytettävän termejä keinoäly, koneäly, koneoppiminen tai syväoppiminen. Tekoäly koostuu useasti eri menetelmästä ja tekniikasta, joista organisaation täytyy pystyä valitsemaan aina paras ja tarkoituksenmukaisin juuri heidän käsillä olevaan bisnesongelmaan. Data käsitteellä tarkoitetaan erilaisia havaintoja maailmasta. Tekoäly kykenee käsittelemään valtavan määrän dataa ja toimimaan hyvin nopeasti. Tekoäly osaa etsiä ja löytää tarvittavat säännöt datasta. Tämä tarkoittaa sitä, että se liittyy kyseisen organisaatiolle olevan tärkeän datan tunnistamiseen, sen analysointiin ja visualisointiin. Jos organisaatiossa ei ymmärretä tätä, ei tekoälystä ole heille hyötyä. (Kananen & Puolitaival, 2019, 16,56, 67.)

Tekoäly käsitteenä voi kuitenkin olla harhaanjohtava. Tekoäly ei nimensä mukaan ole älykäs eikä tietoinen kuten ihminen on, mutta se pystyy suoriutumaan rajatun aihealueen tehtävistä ihmistä nopeammin ja tarkemmin. Se on tarkasti rajattuun tehtävään määritelty työkalu. Sekunnin kestävissä tehtävissä tekoäly voittaa ihmisen, mutta pidemmissä päättelyä vaativissa työtehtävissä ihminen voittaa vielä tekoälyn. Tekoäly ei siis ole tietoinen toiminnastaan, se ei ymmärrä eikä osaa ajatella tekemäänsä. Se ei kykene ajattelemaan ihmisen tavoin. Tämän lisäksi kone ei ymmärrä asioiden yhteyksiä eikä niiden seurauksia vaan ne koulutetaan reagoimaan halutulla tavalla erilaisiin ulkoisiin herätteisiin. (Kananen & Puolitaival, 2019, 27, 38.)

Taloushallinnossa tapahtumadatala tarkoitetaan taloushallinnossa käsiteltäviä liiketapahtumia, joihin liittyy erilaisia dokumentteja ja joista muodostetaan tositteita kirjanpitoon. Tapahtumadatoja ovat muunmuassa ostolaskut, matkalaskut, tiliotteet ja myyntilaskut. (Kaarlejärvi & Salminen, 2018, 70.)

Kaarlejärven ja Salmisen (2018) mukaan ohjelmistorobotiikan ja digitaalisuuden käyttö ja niiden mukanaan tuomien ratkaisujen hyödyntäminen on yleistynyt erittäin voimakkaasti taloushallinnon alalla. Heidän mukaansa yksi suurimmista muutoksista taloushallinnon digitalisaatiossa on ollut juuri ohjelmistorobotiikan ja tekoälyn käyttöönotto taloushallinnon automaatioasteen nostamisessa ja taloushallinnon toiminnan kehittämisessä. Useat organisaatiot hyödyntävät prosesseissaan ohjelmistorobotiikkaa, koneoppimista ja muuta tekoälyä. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 29, 51). Taloushallinnossa koneella voidaan hoitaa toimintoja, joita on ennen tehty harvemmin tai joihin ei yleensä ole aikaa. Tällainen toiminto taloushallinnossa on esimerkiksi erilaiset täsmäytykset. Kone voi hoitaa ne ilman ihmisten panostuksia. (Kaarlejärvi & Salminen, 2018, 183.)

Ohjelmistorobotiikka on yleisin taloushallinnon prosesseissa käytetty robotiikan muoto, sillä se sopii parhaiten säännönmukaisiin tehtäviin. Se toimii kuin ihminen, mutta digitaalisessa muodossa ja sen avulla voidaan täydentää perusjärjestelmien automaatiota. Yksi nopeasti yleistyvistä tekoälyn osa-alueista on erilaiset kehittyneet käyttöliittymät. Näitä ovat muunmuassa erilaiset chatpotit sekä tekstien tunnistaminen ja muodostaminen esimerkiksi kuvien perusteella. Taloushallinnossa käyttöautomaatiota voidaan hyödyntää esimerkiksi poimimalla tietoja skannatuista kuiteista ja sähköpostiviesteistä ja luomalla niiden perusteella taloushallinnon tapahtumia. Kaarlejärven & Salmisen (2018) mukaan koneoppiminen on alkeellista tekoälyä ja se vaatii onnistuakseen paljon dataa. Taloushallinnossa koneoppimisen avulla voidaan luoda esimerkiksi tiliöintisääntöjä laskuille. Järjestelmän käyttäjä kuitenkin viimeisenä päättää laskun hyväksymisestä. Myös myyntilaskutus voidaan lähes kokonaan järjestää ohjelmistorobotin avulla (Kaarlejärvi, 2018). Kehitteillä on kuitenkin koko ajan lisää robotiikan ja tekoälyn luokkaan kuuluvia eri teknologioita, joiden avulla voidaan päästä kohti älykästä taloushallintoa. Seuraavassa kuvassa 3 on kuvattu näitä taloushallinnon eri prosesseissa käytössä olevia teknologioita. (Kaarlejärvi & Salminen, 2018, 51-61.)



Kuva 3. Älykkään automaation ja robotiikan työkaluja Kaarlejärven ja Salmisen (2018) mukaan. (Kaarlejärvi & Salminen, 2018, 52.)

Organisaatio tarvitsee strategian, jonka avulla se voi huomioida tekoälyn. Näin organisaatio ymmärtää, mitä se voi sillä saavuttaa ja miten se tekoälyn avulla voi hyödyntää uusia mahdollisuuksiaan. Kun tekoäly otetaan mukaan kaikkien päätösten tueksi, organisaatiolla on mahdollisuus pohtia tuottamaansa arvoa ja sen merkitystä aivan uudella tavalla ihmisen ja koneen välisenä suhteena. (Aaltonen, 2019, 144-153.) Digitalisoituminen pitäisi uhkan sijaan nähdä mahdollisuutena esimerkiksi kirjanpitäjän työhön. Taloushallinnossa kirjanpitäjän työ on usein rutiinien omaisesti toistuvia eri prosesseja ja kirjauksia, mutta se sisältää myös paljon monimutkaisia ja ammatillisesti vaativia kysymyksiä, joihin kirjanpitäjällä tarvitsee olla vastaukset. (Aho, 2019, 24-27.)

Barkhamin ja kumppaneiden (2017) mukaan organisaation on käytävä läpi viisi eri vaihetta alkaessaan suunnittelemaan prosessiensa automatisointia. Vaiheet heidän mukaansa ovat:

1. Arvioi automaation mahdollisuudet organisaatiossasi
2. Vastaa kysymykseen, miksi automaatio auttaisi organisaatiotasi
3. Määritä toimintamallit, miten automaatiota viedään eteenpäin organisaatiossasi

4. Tunnista kumppanisi automaation läpi viennissä ja arvioi kustannukset
5. Suunnittele automaatio-prosessi, sen läpivienti, aikataulu ja yhteistyökumppanit.

(Barkman, Cannata & Chitre yms.2017, 18-21.)

Tekoälyn hyödyntäminen organisaatiossa edellyttää seuraavia asioita:

- Kehittäminen täytyy lähteä liiketoiminnan tarpeesta
- Datan määrä, sen hyödynnettävyys sekä ajantasaisuus ja riittävä mittausväli täytyy huomioida oikein
- Tiimeissä täytyy olla riittävästi liiketoimintaosaamista, teknistä osaamista sekä palvelumuotoilua. Nämä taidot yhdistettäessä saadaan parhaat hyödyt.
- Oppiminen tapahtuu kokeilemalla, kyselemällä, kouluttamisella sekä ymmärtämisellä.
- Erilaisten tietosuojasäädösten sekä eettisten näkökulmien huomiointi alusta alkaen. Tekoäly vaatii dataa, joka vastaavasti vaatii aina tietosuojaan ja eettisten näkökulmien huomioimista.
- Läpinäkyvällä tekemisellä ja onnistuneella sisäisellä viestinnällä lisätään tekemiseen innostusta ja luottamusta. (Kananen & Puolitaival, 2019, 17- 60.)

Tämän hetkisten kehitettyjen tekoälyratkaisujen perusteella voidaan sanoa, että nykyisistä taloushallinnon tehtävistä 95 % voidaan automatisoida seuraavien muutaman vuosikymmenen aikana (Kaarlejärvi & Salminen, 2018, 61). Kaikki prosessit eivät kuitenkaan vielä ole valmiita ohjelmistorobotiikalle eli RPA:lle. Tästä johtuen organisaatioiden on priorisoitava prosessit, jotka sen on mahdollista automatisoida (Guyonnet, 2016.)

2.2 Myyntireskontra osana taloushallintoa ja sen kehittäminen

Taloushallinto on yrityksen järjestelmä, jonka avulla yritys voi seurata taloudellisia tapahtumiaan siten, että se voi raportoida toiminnastaan sidosryhmilleen. Näiden yritysten sidosryhmien perusteella taloushallinto voidaan jakaa ulkoiseen (financial accounting) ja sisäiseen laskentatoimeen

(management accounting). Ulkoisilla sidosryhmillä tarkoitetaan viranomaisia, työntekijöitä, asiakkaita, toimittajia sekä muita yhteistyökumppaneita. Sisäisen laskentatoimen raportit ovat taas yrityksen oman johdon informaation tarpeeseen. (Lahti & Salminen, 2014, 16.)

Taloushallinto on siis toiminto, jolla muunnetaan yrityksen toiminta taloudelliseen muotoon ja raportoidaan sen toiminnan tuloksista. Yrityksissä taloushallinto koostuu datasta, eri prosesseista, ihmisistä ja tietojärjestelmistä. Taloushallinnossa olevilla prosesseilla käsitellään taloushallintoon sisään tulevaa dataa. Tätä tulevaa dataa prosessoivat eri tietojärjestelmät automaattisesti, ihmiset manuaalisesti tai usein nämä molemmat yhteistyössä. Lopputuloksena taloushallinnossa syntyy erilaisia dokumentteja, rahavirtoja ja raportointeja. Taloushallinto jaetaan yleensä ostolasku-, myyntilasku-, matka- ja kululaskuprosesseihin sekä maksuliikenne- ja kassanhallinta-, käyttöomaisuuskirjanpito-, pääkirjanpito- ja raportointiprosesseihin. (Kaarlejärvi & Salminen, 2018, 93-94.)

Myyntireskontrat ja niiden hoito on jo pitkälle viety sähköistetty osaprosessi Suomessa. Suomalaiset yritykset hyödyntävät jo tehokkaasti sähköisiä järjestelmiä, mutta niiden mukanaan tuoman automaation hyödyntämisessä on vielä parantamisen varaa (Rumpu, 2020). Tätä kehitystä ovat tukeneet Suomen edistysellinen pankkijärjestelmä sekä lisäksi viitenumeroiden käsittely. Erilaisissa laskutusjärjestelmissä liikkuvat valmiit laskut muodostavat tapahtumia myyntireskontrassa sekä kirjauksia pääkirjanpidossa. Myyntireskontran tehtävänä on pitää rekisteriä yrityksen myyntilaskuista ja niiden statuksista. Myyntireskontran päävaiheet voidaan näin jakaa suoritusten kohdistamiseen, avointen saamisten seuraamiseen sekä niiden mahdollisiin perintätoimiin. (Kaarlejärvi & Salminen, 2018, 130-131.)

Yleisimpinä prosessien kehittämisen syinä taloushallinnossa ja myyntireskontrassa on tehokkuuden lisääminen, läpimenoaikojen nopeutuminen sekä myyntireskontraprosessissa syntyvien tapahtumien laadun paraneminen. Prosesseja halutaan kehittää käyttäjille helppokäyttöiseksi ja tehokkaiksi. Prosesseja kehitetään ensinnäkin suunnittelemalla itse prosessit eli toimintatavat. Yhdenäistämällä toimintatapoja voidaan lisätä niiden sujuvuutta ja tehokkuutta sekä saada selville mahdolliset pullonkaulat ja ongelmakohdat. Näin toimimalla voidaan lisätä automaatiota. Mitä helppokäyttöisempiä prosessit ovat, sitä varmemmin ne tuottavat oikeanlaista lopputulosta, ovat tehokkaampia ja läpivietävissä nopeammin. Helppokäyttöisyyttä voidaan lisätä kehittämällä esimerkiksi käyttöliittymä, joka mahdollistaa käytettävyyden paikasta ja ajasta riippumatta. Näin

myös lisäautomaatiota voidaan kehittää tuomalla robotiikkaa ja tekoälyä järjestelmien päälle. (Kaarlejärvi & Salminen, 2018, 168-179.)

Taloushallinnon ja myyntireskontran kehittäminen voidaan nähdä harmittavan usein vain yritysten järjestelmien ja niiden automaation kehittämisenä. Yrityksen kehitystarpeet kannattaa analysoida huolellisesti datan, prosessien, järjestelmien ja organisoinnin osalta. Yritys voi saada hyödyn kuitenkin kehittämällä vain jotain osa-aluetta. Kehittämällä järjestelmiä voidaan yrityksessä onnistua luomaan uudenlainen organisaatio tai vastaavasti kehittämällä prosessejaan, voi yritys mahdollistaa automaatiota järjestelmissään. Usein nämä neljä osa-aluetta ovat nivoutuneet toisiinsa ja parhaimman tuloksen yritys saa, kun huomioi nämä kaikki yhdessä. Kaarlejärven & Salmisen (2018) mukaan yrityksen on tärkeää huomioida kehittämistoimenpiteissään, että ne ovat yhteydessä yrityksen asettamiin tavoitteisiin. He ovat kuvanneet näitä neljää taloushallinnon kehittämisen osa-aluetta ja kysymyksiä, joiden avulla voidaan varmistaa toimintojen kehittäminen alla olevassa kuvassa 4. (Kaarlejärvi & Salminen, 2018, 248.)



Kuva 4. Taloushallinnon kehittämisen näkökulmia (Kaarlejärvi & Salminen, 2018, 248.)

Koko yrityksen ja taloushallinnon toiminnanohjausjärjestelmää valittaessa on myös päätettävä, halutaanko hankkia jokaiseen prosessiin erillissovellus vai halutaanko käyttää mahdollisimman laajasti valmista integroitua ERP-järjestelmää. Lyhenne ERP tulee sanoista Enterprise Resource

Planning. Sillä tarkoitetaan Suomenkielessä toiminnanohjausta. ERP-järjestelmällä tarkoitetaan integroituja sovelluksia eli moduuleita, joita voidaan ottaa käyttöön eri osa-alueittain ja jotka käyttävät samaa tietokantaa. Tyypillisesti ERP-järjestelmät kattavat yrityksen toiminnallisuudet kuten myynnin, tuotannon, huollon, projektinhallinnan, logistiikan, materiaalihallinnon, henkilöstöhallinnon ja sekä taloushallinnon. (Kaarlejärvi & Salminen, 2018, 35.)

Automatisoitua taloushallintoa ja myyntireskontraa sen osana voidaan kutsua myös integroiduksi taloushallinnoksi. Integraatioon kuuluu erilaiset rajapinnat ja niiden luominen yrityksen kaikkiin sidosryhmiin kuten viranomaisiin, asiakkaisiin ja toimittajiin. Reaaliaikaisen tiedon kulkeminen yrityksen ja sen sidosryhmien välillä on tärkeää kun yrityksen taloushallinto toimii sähköisessä liiketoimintaympäristössä. Jotta taloushallinnon prosesseista saadaan liiketoimintaa tukevat ja tehokkaat, mahdollisten erillisohjelmien täytyy integroitua keskenään tai liittyä käytössä olevaan ERP- järjestelmään. Taloushallinnossa integraatiotarpeet koskevat tilaus- ja toimitusketjua, materiaalihallintoa, taloushallinnon toisia osamoduuleita sekä myyntireskontrassa esimerkiksi verkkokauppaa sekä tilitystapahtumia verkkopankki- ja luottokorttimaksuista. (Kaarlejärvi & Salminen, 2018, 42-45.)

Järjestelmien kehittämisessä on tärkeää huomioida niiden käytettävyyden myös yrityksen ulkopuolella, esimerkiksi mobiiliversioilla. Pilvipalvelut eli SaaS ERP- palvelut tarjoavat yritykselle keinoja lisätä järjestelmän toiminnan joustavuutta. Ne mahdollistavat integroimaan olemassa olevia sovelluksia järjestelmään. Tämän lisäksi ne antavat yritykselle mahdollisuuden lisätä moduuleita liiketoiminnan kasvaessa. Näin yrityksen ei tarvitse huolehtia järjestelmän korvaamisesta uudella. Kolmanneksi yhdistettynä internetiin, ne lisäävät siis myös liikkuvuutta käyttää järjestelmää. (FinancesOnline, 2017.)

Myyntireskontran ja taloushallinnon kehittämisessä pitäisi keskittyä olennaiseen. Prosessien ei tarvitse aina tuottaa 100 % oikeaa lopputulosta, vaan lopputuloksessa riittää, että se on riittävän oikein. Viimeisten senttien metsästyksessä kuluu monesti enemmän aikaa kuin siitä on hyötyä lopputuloksessa. Myös työvaiheiden ja tehtävien kyseenalaistaminen on tärkeää ennen niiden kehittämistä. Jos tehtävää ei ole ulkoisesti säädetty, eikä siitä koeta myöskään sisäisesti tulevan hyötyä, ei kyseistä työtehtävää kannata kehittää. Tällaisia työtehtäviä ja vaiheita myyntireskontrassa ovat muun muassa paperien käsittely ja arkistointi. Työaikaa ei kannatta käyttää sellaisiin kirjauksiin ja täsmäytyksiin, joista ei voida nähdä olevan saatavilla olennaista hyötyä eikä olennaista vaikutusta lopullisessa kirjanpidossa. (Kaarlejärvi & Salminen, 2018, 168-179.) Kaarlejärven

mukaan olisi tärkeää ottaa robotti työkaveriksi tukemaan henkilöiden tekemää työtä juuri taloushallinnon prosessien tukemisessa ja niiden kehittämisessä (Kaarlejärvi, 2019). Robotti voi tehdä työtä väsymättä, päivittäin ja aloittaa työnteon jo yön tunteina. Näin henkilökunnan aloittaessa työt aamulla, on jäljellä vain mahdollisten virheiden selvittely ja mielenkiintoiset asiantuntijatyöt. Myös robotti tarvitsee esihenkilön, ihmisen, joka valvoo sen tekemisiä ja huolehtii työn laadusta. (Kaarlejärvi, 2017.) Robotti on myös tietoturvallinen, sillä ihmiseen verrattuna se ei jälkikäteen muista eikä tallenna käsittelemiään tietoja (Tamminen, 2017).

Jos mietitään taloushallinnon ja myyntireskontran kehittämisen kustannuksia, tietotekniikan ja ohjelmistojen osuus kokonaiskustannuksista ovat noin 10-30 %. Oikeilla valinnoilla yritys voi vaikuttaa juuri työn sujuvuuteen ja tehokkuuteen. (Kaarlejärvi & Salminen, 2018, 64.) Tulevaisuudessa tietotekniikan kustannukset kasvavat, sillä taloushallinnossa automaatio lisääntyy, manuaalinen työ vähentyy, erilaisia transaktioprosesseja uudistetaan ja asiakkaille on tarjolla erilaisia web- pohjaisia palveluportaaleja. Kaarlejärven & Salmisen (2018) mukaan teknologinen kehitys tähän suuntaan kiihtyy juuri 2000-luvulla ja he ovat kuvanneet tietotekniikan teknologiaratkaisuja järjestelmillä, joissa web toimii pääasiallisena käyttöliittymänä ja yhteys päätelaitteeseen voi tapahtua lähes missä tahansa. Tietokoneen lisäksi järjestelmiä voi käyttää erilaisilla mobiililaitteilla. (Kaarlejärvi & Salminen, 2018, 40-41.) Kaarlejärvi & Salminen (2018) kuvaavat teknologian kehittymisen myötä syntyneitä ratkaisuja eri sukupolvien väliseksi tietotekniikaksi. Alla olevassa kuvassa 5 on heidän käsityksensä mukaan kuvattu järjestelmien nykytilaa edelläkävijäyrityksissä.



Kuva 5. Talousjärjestelmien nykytila edelläkävijäyrityksissä. (Kaarlejärvi & Salminen, 2018, 41.)

Yritysten tärkein tehtävä on palvella asiakasta ja tuottaa heille arvoa parhaimmalla mahdollisella tavalla, joka tarkoittaa usein pitkäaikaisten suhteiden luomista molemmiin puoliin. Myyntireskontra on taloushallinnon prosesseista toiminto, jossa ollaan asiakkaiden kanssa tekemisessä. Näin ollen asiakassuhteiden hoidossa suurena apuna yrityksille toimii asiakkuuksien hallintajärjestelmä eli CRM. Järjestelmän avulla voidaan automatisoida asiakasrekisterin ylläpito, myyntilaskujen luonti, lähettäminen sekä asiakkaalta tulevien saatavien kirjaaminen myyntilaskuille ja kirjanpitoon. Integroitujen järjestelmien välillä esimerkiksi tiedot myynneistä välittyvät johdolle ja toteutuneet kaupat siirtyvät automaattisesti laskutukseen oikeilla tiedoilla. Järjestelmissä kaikkien saatavissa olevien ja ajantasaisten laskutustietojen avulla voidaan varmistaa laskujen siirtyminen oikeisiin osoitteisiin. Ihmisten tehtäväksi jää tärkein eli asiakkaiden kontaktointi ja palvelu. (Rumpu, 2020.)

Korona on vaikuttanut transaktioiden määrän tippumiseen etenkin papereiden kohdalla. Tämä on tarkoittanut, että myös niissä maissa, joissa ollaan toimittu paperilaskujen varassa, yritysten on täytynyt aloittaa siirtyminen sähköisten laskutuskanavien käyttäjiksi. PDF- laskujen muuntamisen edut verkkolaskuiksi ovat huomattavat. Verkkolaskutuksella voidaan eliminoida tiedon poiminnasta muodostuvia virheitä, vähentää muodostuvaa paperia sekä laskujen manuaalista käsittelyä. Näin voidaan muodostaa tietojen tarkkuutta sekä nopeampaa laskujen käsittelyä. Tekoälyä voidaan opettaa käsittelemään laskuja parantamalla sen suorituksia kerta toisensa jälkeen. (Kauppalehti 2020.)

Myös huhtikuussa 2020 voimaan astunut uusi verkkolaskutuslaki on lisännyt sähköisen laskutuksen määrää ja on näin huomattava askel digitalisaation näkökulmasta. Lain mukaan yrityksellä, joiden liikevaihto on alle 10 000 euroa tai jotka harjoittavat vain kuluttajakauppaa on oikeus saada pyynnöstä laskunsa sähköisenä. (Visma, 2020.) Laskujen kierrätyksen automaation kehittämisessä on tärkeää huomioida myös 95 prosentin tarkkuus laskua tiliöitäessä. Näin voidaan alusta loppuun saakka hoitaa laskuprosessi automaation avulla ja suurempiin laskuihin voidaan määrittellä euroraja, jonka ylimenevät laskut tarkistaa aina ihminen. (litiä, 2020.)

Taloushallintoa on tärkeää kehittää myös liiketoiminnan, taloushallinnon itsensä sekä erilaisten viranomaisraportointi vaatimusten näkökannalta. Näin automaatio ja digitaalinen data vastaavat sekä yrityksen ulkoisiin että sisäisiin vaatimuksiin. Mitä enemmän automatisoituja rutiinit ovat, sitä paremmin ne toimivat. Mitä digitaalisempia ja standardisoituja prosessit ovat, sitä helpompi niitä on kehittää lisää ja sitä enemmän niiden laatu paranee ja ihmisillä menee vähemmän aikaa

virheiden selvittelyyn. Olemassa olevat robotit kehittyneimmissä yrityksissä auttavat taloushallintoja pääsemään tavoitteisiinsa ja luomaan hyvälaatuista dataa toiminnastaan. Voidaankin sanoa, että taloushallinnosta on vihdoinkin tullut liiketoiminnan kumppani. (Kaarlejärvi & Salminen, 2018, 13.)

3 Toiminnanohjausjärjestelmä

Opinnäytetyön teoreettisena viitekehyksenä on toiminnanohjausjärjestelmä, sen testaus, toimivuus ja käyttöönotto myyntireskontrassa. Teoriaa tarkastellaan erityisesti lakien ja pörssiyhtiönä toimimisen kannalta. Tässä osiossa keskeisiä käsitteitä ovat toiminnanohjausjärjestelmä, taloushallinto, sen prosessit, myyntireskontra sekä pörssiyhtiö. Tietojen kerääminen yritysten eri prosesseista kuten kirjanpidosta, myynnistä ja markkinoinnista on helpompaa ja virtaviivaisempaa, kun ne ovat integroitu yhteen ERP- alustaan (FinancesOnline, 2017).

3.1 Taloushallinnon prosessit osana toiminnanohjausjärjestelmää

Taloushallinto on keskeinen osa yrityksen toiminnanohjausjärjestelmää. Toiminnanohjausjärjestelmän eri vaiheiset projektit lähtevät usein liikkeelle taloushallinnon moduuleista. Juuri taloushallinnon moduuli on keskeisessä asemassa, koska taloushallinnon perustiedoissa määritellään toisiin moduuleihin vaikuttavat suurimmat ohjaustiedot (master datat). Taloushallinnon sano taankin toimivan ikään kuin yrityksen selkärankana kokonaisuudelle, sillä juuri taloushallinnon perustiedoissa määritellään suuri joukko ohjaustietoja, joilla vaikutetaan muiden moduuleiden ja sovellusten toimimiseen. Tällaisia ohjaustietoja yrityksissä voi olla muun muassa organisaatiota rakenne, liiketoimintarakenne, tilikartta, asiakas- ja sopimushallinta sekä kustannuspaikka ja muut seurantakohdetiedot. (Kaarlejärvi, Salminen, 2018, 35-36.)

Sähköinen taloushallinto on toisin sanoen pilvipohjainen taloushallinnonjärjestelmä, joka mahdollistaa taloushallinnon prosessien tekemisen verkossa ajasta ja paikasta riippumatta. Automatisoidussa taloushallinnossa voidaan kirjanpito hoitaa automaattisesti sähköisiltä laskuilta ja tilitapahtumista. Prosesseista tuleva tieto liikkuu eri ohjelmistojen väliltä automaattisesti ja näin yrityksen taloustilanne on mahdollista nähdä reaaliajassa ja milloin tahansa. (Rumpu, 2020.)

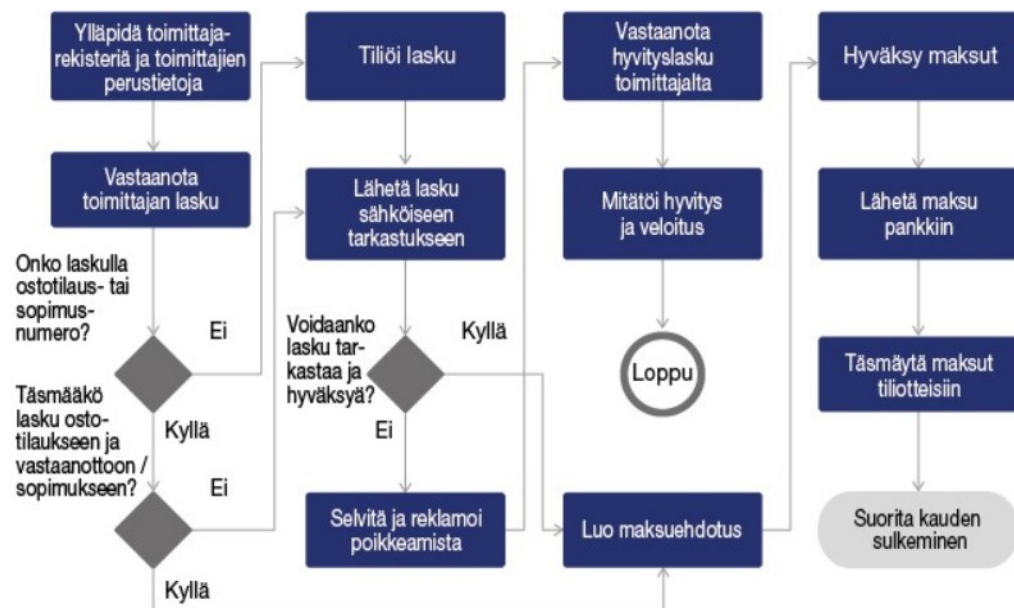
Prosessi määritellään toimintatapana, jonka avulla eri panoksista syntyy tuotoksia, lisäarvoa tuottavia tuloksia ja vaikutuksia. Se on selkeä toimintatapa, joka toistuu aina samanlaisena. (Jyväskylän Yliopisto). Prosessi on jatkuvista yhteen liitettävistä toiminnoista koostuva sarja tulosten aikaansaamiseksi (Auno, 2020).

Prosessissa suoritetaan sarja toimenpiteitä, joiden tarkoituksena on tuottaa määritelty lopputulos. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2015,199.) Kaarlejärven & Salmisen (2018) mukaan taloushallinto jaetaan yleisesti käytetyllä jaottelulla seuraavanlaisiin prosesseihin.

Ostolaskuprosessi

Ostolaskun kokonaisprosessia kuvataan usein termillä ostosta maksuun tai Procure to pay (P2P). Ostolaskujen käsittely on taloushallinnossa eniten aikaa ja resursseja vievä prosessi, sillä taloushallinnon lisäksi se työllistää koko organisaatiota hyväksyttävien laskujen tarkastuksen, hyväksynnän ja täsmäytysten osalta. Prosessissa on paljon kehitettävää potentiaalia ja automaatio onkin kehittynyt huomattavasti ohjelmistorobotiikan ja koneoppimisen avulla. Taloushallinnon näkökulmasta ajatellen prosessi alkaa laskun vastaanottamisesta yrityksessä ja päättyy sen kirjaamiseen kirjanpitoon, maksamiseen ja arkistointiin. Useissa ERP- järjestelmissä prosessit ovat sähköisiä ja toimivat erillisjärjestelmänä.

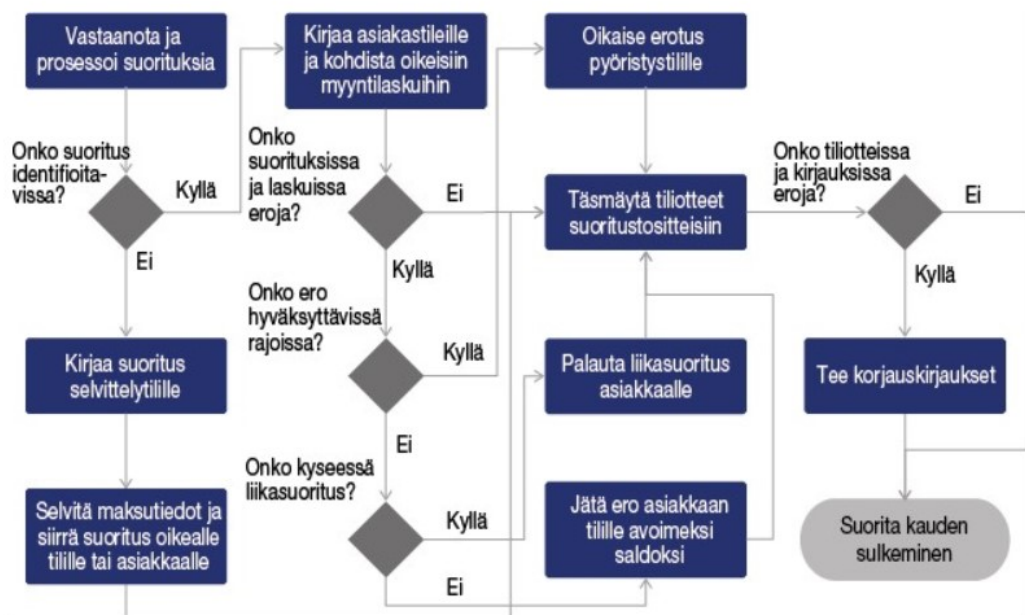
Kuvassa 6 on kuvattu ostolaskuprosessi, joka alkaa toimittajätietojen ylläpidosta sekä laskun vastaanottamisesta ja päättyy laskun maksamiseen ja ostoreskontran kauden sulkemiseen. Prosessin aikana lasku kulkee yrityksen järjestelmässä erilaisien hyväksyntäkierrosten välillä ja lähtee ja palaa aina takaisin ostoreskontranhoidajalle järjestelmään.



Kuva 6. Ostolaskuprosessi (Kaarlejärvi & Salminen, 2018, 99.)

Myyntilaskuprosessi

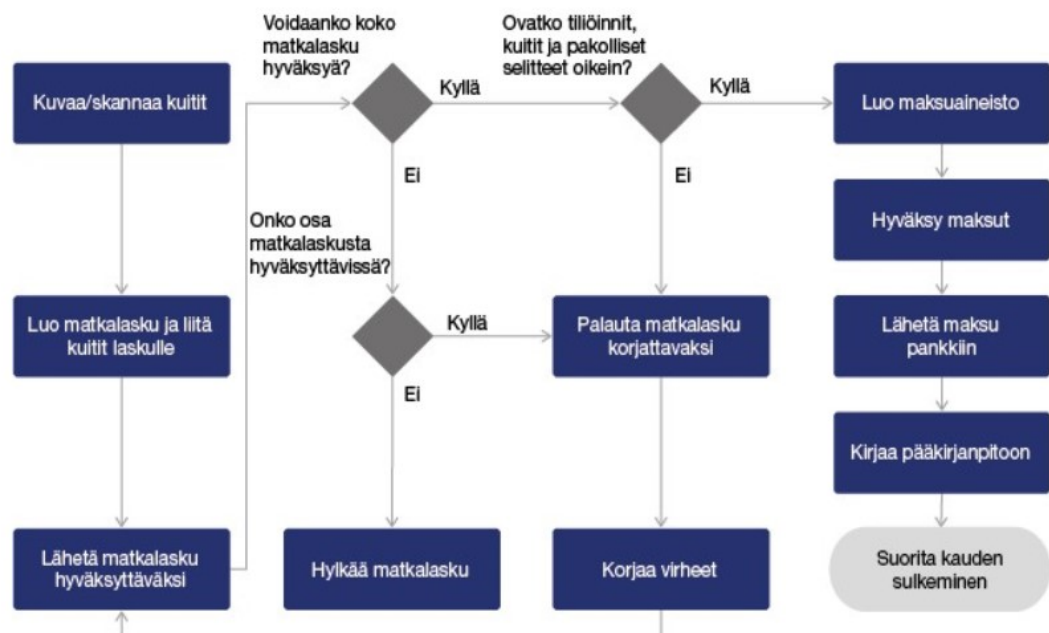
Myyntilasku prosessiin kuuluu eri vaiheet myyntitilauksen luomisesta ja laskutuksesta sen maksumuorituksen. Kokonaisprosessia kutsutaan termillä tilauksesta kassaan tai Order to cash (O2C). Myyntilaskuprosessi alkaa laskun luomisesta asiakkaalle. Myyntireskontrassa valvotaan suoritusten saapumista, sen vastaanottamista, kirjautumista pääkirjanpitoon sekä lopuksi myyntireskontran kauden sulkemista. Myyntireskontrassa asiakkaan laskutuksen ja sen valvonnan lisäksi tehtäviin kuuluu suoritusten kirjautumisen valvominen. Suorituksen tullessa viitenumerolla, suoritus kuittaautuu laskulle automaattisesti, mutta ilman viitettä se täytyy usein kohdistaa manuaalisesti. Tähän prosessiin kuuluu myös reskontran täsmäytykset, hyvitysten kohdistamiset sekä lii- kasuoritusten palautukset asiakkaille. Kuukauden vaihteessa prosessi päättyy myyntireskontran ja saldojen täsmäytyksiin. Kuvassa 7 on kuvattu myyntilaskuprosessin vaihe, jossa asiakkaalta tulee suoritus avoimelle myyntilaskulle.



Kuva 7. Myyntilaskun suoritusten käsittelyn vaiheet myyntireskontrassa (Kaarlejärvi & Salminen, 2018, 122.)

Matka-ja kululaskuprosessi

Matka- ja kuluprosessiin kuuluu työntekijöiden työmatkoista ja ostolaskuprosessin ulkopuolisista tapahtumista syntyvien korvausten käsittelyn. Suomessa on laki, joka määrää verovapaiden matkakustannusten esimerkiksi päivärahojen ja kilometrikorvausten enimmäisraajat. Verohallinto vahvistaa nämä määrät vuosittain. Matka- ja kululaskuprosessissa on useita rajapintoja kuten verottaja, kirjanpitojärjestelmä, laskutusjärjestelmä, maksuliikennejärjestelmä, luottokorttiyhtiö, matkatoimisto sekä HR-järjestelmä. Prosessiin voi sisältyä eri yrityksissä myös matkasuunnitelma. Prosessi yrityksessä päättyy, kun korvaus on maksettu työntekijälle ja käsitelty kokonaisuudessaan taloushallinnossa ja tehty tarvittavat kirjaukset pääkirjanpitoon. Seuraavassa kuvassa 8 on kuvattu matka- ja kululaskuprosessin eri vaiheet.

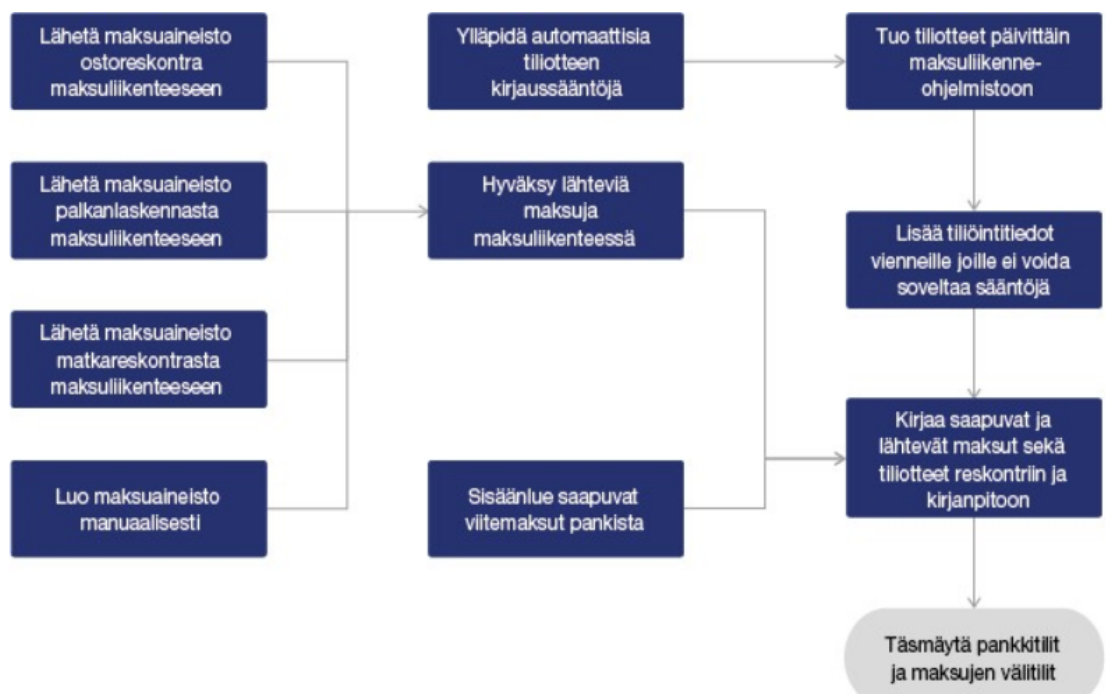


Kuva 8. Matka- ja kululaskuprosessi (Kaarlejärvi & Salminen, 2018, 112.)

Maksuliikenne ja kassanhallinta

Tämä prosessi kattaa maksutapahtumien, viitesuoritusten ja pankin tilitapahtumien käsittelyn. Myös luottokorttien, maksukorttitapahtumien, kassa- ja käteistapahtumien käsittely, sekä mobiili- ja internetmaksut kuuluvat maksuliikenteen hallintaan. Prosessilla tarkoitetaan siis yrityksen taloushallinnossa maksutapahtumien siirtymistä pankin ja yrityksen välillä sekä niiden eri käsitteilyä taloushallinnon järjestelmissä. Kaarlejärven & Salmisen (2018) mukaan Suomessa on yksi

maailman kehittyneimmistä maksuliikennejärjestelmä sekä infrastruktuuri. Pankkien ja yritysten välillä on kehittyneet maksuliikennestandardit, jotka osaltaan vähentävät virheitä ja automatisoivat taloushallintoa. Myös yritysten kassaennusteiden tekeminen kuuluu useasti maksuliikenne ja kassanhallintaprosessiin. Ennusteita tehdään niin lyhyellä kuin pitkällä aikavälillä. Lyhyen ajan ennusteet kertovat, että tulevien suoritteiden ja lähtevien maksujen erotuksen eli paljonko yrityksellä on kassassa milloinkin rahaa. Pitkän aikavälin ennusteet tehdään taas tulos- ja tasebudjettien perusteella. Seuraavassa kuvassa 9 on kuvattu yritysten rahaliikenteen kulkeminen maksuliikenteessä.



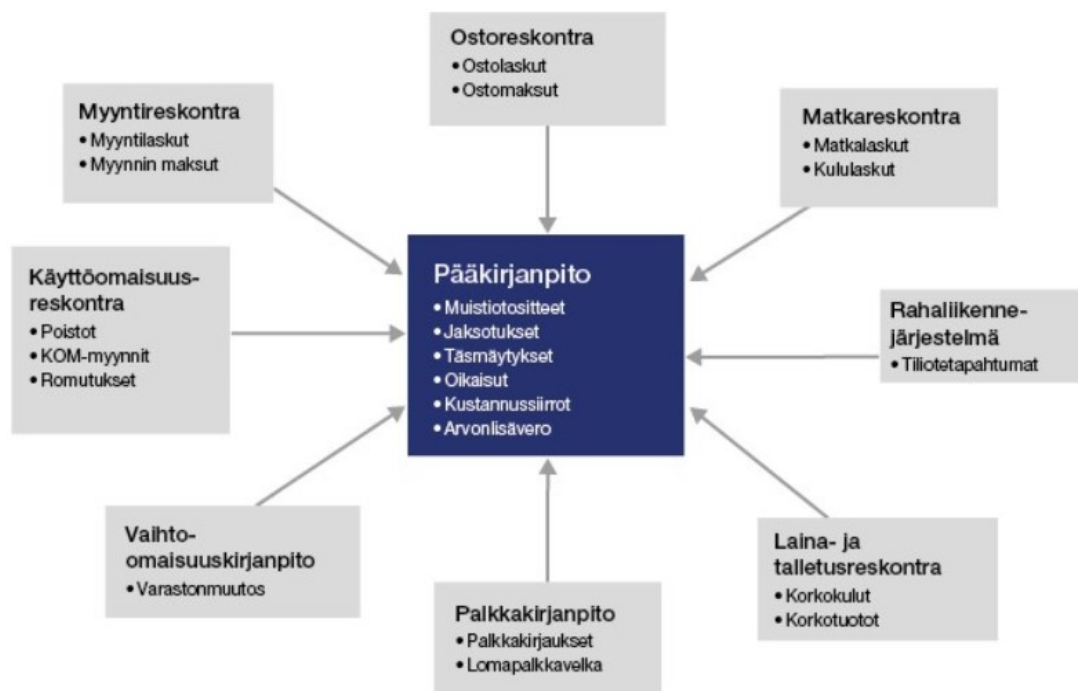
Kuva 9. Maksuliikenneprosessi yrityksissä (Kaarlejärvi & Salminen, 2018, 133.)

Käyttöomaisuuskirjanpito

Tässä prosessissa seurataan yrityksen käyttöomaisuuteen kuuluvia hankintoja kuten koneita, kalustoja sekä niiden arvostuksia ja poistoja. Nämä ovat yrityksissä pitkäaikaisia hankintoja, jotka on tarkoitus hyödyntää kolmen tai useamman vuoden aikana. Ne kirjataan yrityksen taseeseen käyttöomaisuudeksi ja kirjataan niiden vaikutusaikana poistoiksi. Taloushallinnon järjestelmissä on yleensä oma moduulinsa käyttöomaisuusrekisterille ja sen erityisohjelmille, joilla se linkittyy yrityksen kirjanpitoon.

Pääkirjanpito prosessi

Pääkirjanpito prosessia kutsutaan tositteesta raportointiin tai Record to Report (R2R). Pääkirjanpito kokoaa kaikki tapahtumat yhteen osaprosesseista, täsmäyttää ja luo tarvittavat raportit. Tehtäviin kuuluvat esimerkiksi liittymien, välitilien ja reskontrien täsmäytykset, jaksotukset, kauden sulkemiset, verojen käsittelyt sekä raportointi. Pääkirjanpidon sidosryhmiä ovat siis toiset taloushallinnon osaprosessit. Nämä osaprosessit kirjautuvat pääkirjanpitoon. Pääkirjanpito on taloushallinnossa paikka, johon osaprosessit erilaisilla muistiotositteilla kokoavat aineiston. Kuvassa 10 on kuvattu pääkirjanpito, sen sidosryhmät sekä niiden luomat tositteet taloushallinnossa.



Kuva 10. Pääkirjanpito muodostuu osakirjanpidosta sekä suoraan pääkirjanpitoon tehtävistä muistiotositteista (Kaarlejärvi & Salminen, 2018, 145.)

Raportointiprosessi

Raportointiprosessi on prosessi, joka käyttää muista prosesseista tulevaa tietoa ja alkaa siis siitä, mihin toiset prosessit päättyvät. Taloushallinnossa tähän prosessiin kuuluvat myös toiminnan oh-

jaaminen ja yrityksen johtamisen budjetointi- ja ennusteprosessit. Talouden ohjauksen näkökulmasta katsottuna, yritysten raportointiin liittyy lisäksi toiminnan ohjaaminen sekä johtaminen budjetointi- ja ennusteprosessien avulla. (Kaarlejärvi & Salminen, 2018, 93-166.)

Yhteinen järjestelmien kehittäminen eri toimintojen välillä on tärkeää huomioida. Esimerkiksi talouden prosessin kehittämällä yhteistyössä yrityksen hankinnan kanssa voivat molemmat hyötyä automaatiosta ja datan analysoinnista. Yhteistyöllä voidaan saavuttaa prosessin läpinäkyvyyttä, kustannussäästöjä ja synergiaetuja. Hankinnasta maksuun- prosessista saadun luotettavan datan perusteella voidaan nopeuttaa maksua toimittajalle, helpottaa ennusteiden laadintaa, nopeuttaa ostolaskujen kiertoa sekä niiden oikeellisuutta sekä helpottaa toimittajasopimusten kilpailuttamista. Näistä toiminnoista vapautuva aikaa jää yhteistyön analysointiin ja esimerkiksi kannattavuuden parantamiseen. (Kauppalehti 2020.)

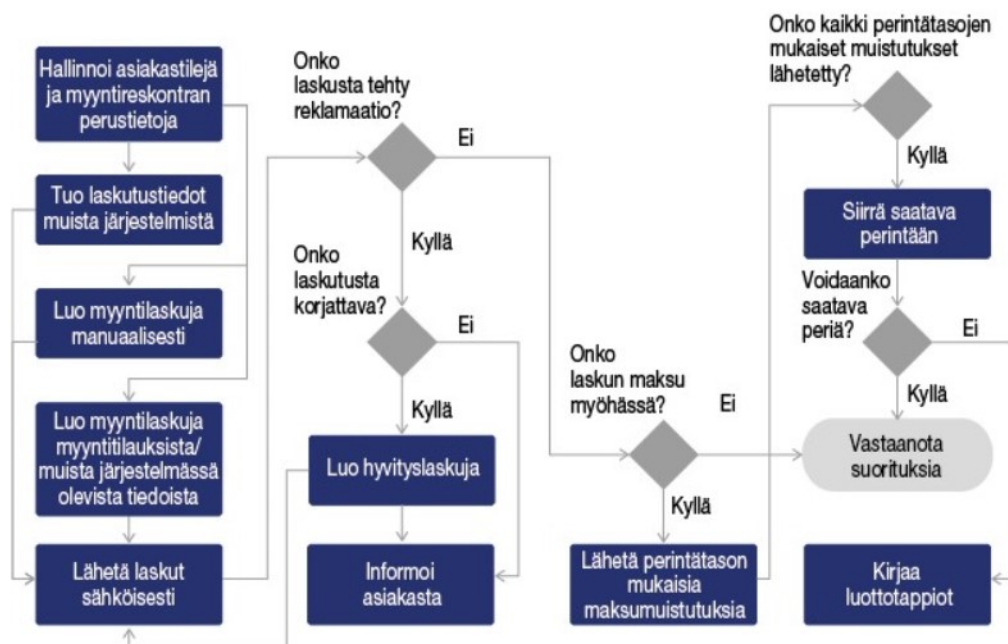
Taloushallinnon asemaa yrityksissä säätelee kirjanpitolaki ja myös teknologialla on merkittävä rooli. Toiminnanohjausjärjestelmillä ja niiden hankintaprosesseilla on yrityksen koosta riippumatta suuria ja kauaskantoisia vaikutuksia. Yritysten täytyy miettiä omat toiminnalliset tarpeensa, ohjelmiston valintaan vaikuttavat järjestelmässä käytetty teknologia, mahdolliset toimittajat, järjestelmän kokonaiskustannukset, alkuinvestoinnit, järjestelmän joustavuus, ylläpito, kehitys sekä tietenkin järjestelmän käytettävyyden loppukäyttäjille. (Kaarlejärvi & Salminen, 2018, 35-43.)

3.2 Myyntireskontraprosessi osana taloushallintoa

Laskutus on yritykselle toiminto, jonka on toimittava oikein. Laskutusjärjestelmät muodostavat yrityksessä valmiista laskuista myyntireskontratapahtumat sekä pääkirjanpidon kirjaukset. Mikäli tässä prosessissa on viiveitä tai jatkuvasti virheitä, voi koko yrityksen maksuvalmius heikentyä ja näin koko yrityksen toiminta vaarantua. Lisäksi laskutus on toiminto, joka näkyy suoraan asiakkaille ja on näin osa yrityksen imagoa ja yrityksen asiakaspalvelua. Kun myyntilaskutusta tarkastellaan osana taloushallinnon prosessia, se alkaa laskun laatimisesta ja prosessi päättyy maksun kohdistumisena myyntireskontraan ja kirjautumisena pääkirjanpitoon. Myyntilaskutuksen prosessia kannattaa tarkastella koko prosessina ja laskuttavan organisaation näkökulmasta laskun

muodostumisesta kuittaukseen, ei vain sähköisen laskun muodostumisesta asiakkaalle. (Kaarlejärvi & Salminen, 2018, 122-124.)

Sähköisestä laskutuksesta puhuttaessa se usein jaetaan kahteen eri päävaiheeseen, jotka ovat laskutuksen laatiminen sekä sen lähetyt. Sähköistä laskutusprosessia on tärkeää tarkastella kuitenkin koko prosessina eli laskun laatimisesta, sen lähettämisestä, maksun saamisesta sekä sen kohdistamiseen myyntireskontrassa. Laskutuksen kokonaisprosessista voidaan saada täysin sähköinen vain siinä tilanteessa, että myös laskun vastaanottaja voi vastaanottaa ja käsitellä laskun sähköisesti. (Lahti & Salminen, 2008, 74.) Myyntireskontraprosessi alkaa asiakastietojen hallinnasta, muodostuu laskun luomisesta asiakkaalle, sen suorituksen saapumisen valvonnasta, mahdollisista korjauksista sekä perintätoimista, mikäli suoritusta laskulle ei huomautuksista huolimatta saada. Kuvassa 11 on kuvattu myyntireskontran laskutusprosessi kokonaisuudessaan yrityksissä.



Kuva 11. Myyntilaskutus – ja perintäprosessin kuvaus myyntireskontrassa (Kaarlejärvi & Salminen, 2018, 121.)

Ennen laskun lähettämistä sähköisessä muodossa eteenpäin, se laaditaan järjestelmässä sisällä olevan datan perusteella tai tallennetaan manuaalisesti. Useissa yrityksissä laskutus tapahtuu

joko generoimalla laskut pääjärjestelmästä ja lähetetään asiakkaalle tai laskutusdata siirretään pääjärjestelmään, jossa ne generoidaan ja sitten lähetetään asiakkaalle. Suomessa laskun lähettäjän on oltava kytköksessä johonkin Suomessa kuuluvaan operaattoriin. Yritysten laskutusmassa siirretään operaattorille, joka ohjaa laskut asiakkaille joko heidän sähköiseen järjestelmään tai skannauskeskukseen, josta laskut lähtevät paperisina asiakkaille. Yrityksen tehtäväksi jää ylläpitää rekisteriä asiakkaiden verkkolaskutiedoista ja osoitteista. Kun yritys huolehtii, että asiakkaiden laskutusmassa siirtyy operaattorille oikeassa muodossa, on se hoitanut oman osuutensa sähköisestä laskutuksesta. (Kaarlejärvi & Salminen, 2018, 129-130.)

Myyntilaskuprosessiin kuuluu olennaisena osana myös asiakkuuksien hallinta. Asiakkaiden tietojen hallinta voidaan pitää yllä järjestelmissä useilla eri tavoilla ja tavat vaihtelevatkin yrityksittäin. Olennaista kuitenkin olisi varmistaa, että tietojen ylläpito on järkevää ja samaa tietoa ei pidetä manuaalisesti yllä monissa eri järjestelmissä. Kaikilla käyttäjillä pitäisi olla pääsy asiakastietoihin. (Kaarlejärvi & Salminen, 2018, 124.)

Kun halutaan tavoitella digitaalisuuden mahdollistavaa tehokkuutta, täytyy huomioida kaksi tärkeää periaatetta. Ne ovat tiedon ottaminen järjestelmään liiketoimintaprosesseista sekä itsepalvelun hyödyntäminen. Näillä tarkoitetaan datan ottamista moduuleista, joissa se on jo valmiina ja itsepalvelun hyödyntämisellä esimerkiksi asiakkaan mahdollisuutta lisätä oston tarve järjestelmään. Verkkokaupat ovat hyvä esimerkki tällaisesta mahdollisuudesta. Varsinainen lasku muodostuu näin laskutusjärjestelmässä, kun sillä on tarvittava data olemassa. Laskutuksen tietoa syöttäviä esijärjestelmiä ovat muun muassa myyntitilausjärjestelmät ja sopimustietokannat. (Kaarlejärvi & Salminen, 2018, 122-124.)

Mikäli asiakas maksaa laskun oikealla viitteellä, voidaan suoritus kohdistaa automaattisesti myyntireskontraan viiteaineistolla. Mikäli summa poikkeaa avoimesta saatavasta tai se eroaa muulla tavoin laskusaatavasta, se joudutaan kohdistamaan muiden tietojen perusteella. Verkkolaskujen käyttäminen vähentää virheitä eikä esimerkiksi inhimillisiä näppäilyvirheitä näin pääse syntymään. Mikäli maksu tulee reskontraan ajallaan, on myyntireskontraprosessin sen laskun osalta päättynyt. Mikäli näin ei kuitenkaan tapahdu, joudutaan aloittamaan toimet saatavan saamiseksi. Ensimmäisenä toimenpiteenä on maksukehoituksen lähettäminen. Nämä voidaan useassa järjestelmässä automatisoida. Tällöin järjestelmään voidaan luoda säännöt, millaisilla viiveillä muistutukset lähetetään ja millaiset tekstit muistutuksille halutaan ja minkä ajan päästä mahdolliset seuraavat tiukemmat muistutukset lähetetään. (Kaarlejärvi & Salminen, 2018, 130-132.)

Perintää ja sen prosessia sekä aikatauluja säätelee laki saatavien perinnästä, jonka rajoituksia kannattaa huomioida erityisesti kuluttajia koskevassa perinnässä. Myös viivästymisistä johtuva korkolaskutus voidaan automatisoida. Korkolaskut voidaan muodostaa esimerkiksi kuukausittain ajettaviksi. Mikäli muistutuksista huolimatta maksuja ei saada, voidaan prosessissa siirtyä perintään. Useat yritykset käyttävät perinnässä siihen erikoistuneita yrityksiä ja palveluntarjoajia. Näin aineisto voidaan siirtää myyntireskontrasta liittymien kautta palveluntarjoajalle. (Kaarlejärvi & Salminen, 2018, 130-132.)

3.3 Lainsäädännön vaatimukset toiminnanohjausjärjestelmälle

Kun yhtiö hakee julkista rahoitusta laskemalla sen osakkeita liikkeeseen tai joukkovelkakirjoja pörssiin, syntyy yritykselle erilaisia velvoitteita sijoittajia kohtaan. Arvopaperimarkkinalain mukaisesti, pörssiyhtiön on annettava säännöllisesti tietoa sekä informaatiota sijoittajille. Pörssissä olevalla yrityksellä on säännöllinen ja jatkuva tiedonantovelvollisuus. Pörssiyhtiöt laativat kaikki tilinpäätöksensä IFRS- standardien mukaisesti. Sana IFRS tulee englanninkielien sanoista International Financial Reporting Standards. Näiden standardien tarkoituksena on olla sijoittajien päätöksen tuen takana. Käsitteellisenä viitekehyksenä on IFRS- standardien teoreettinen perusta, joka ohjaa IASB:n säätelytyötä. IASB muodostuu englanninkielien sanoista International Accounting Standards Board. (Haalamo, Palmuaro & Peill, 2018, 13-19.)

Pörssiyhtiöt voivat rakentaa kukin omanlaisen taloudellisen raportointinsa oman liiketoimintansa ja sijoittajaviestinnällisten lähtökohtiensa mukaisesti, mutta raportoinnin taustalla olevat vaatimukset ovat kaikille pörssiyhtiöille samat. Euroopan unionissa IFRS- standardien taustalla ovat listayhtiöiden tilinpäätösten vertailukelpoisuuden parantaminen, todennettavuus, oikea-aikaisuus, ymmärrettävyys sekä läpinäkyvyyden lisääminen. Useat pörssiyhtiöt julkaisevat tilinpäätöksen lisäksi puolivuositarkastuksen sekä ensimmäisen ja kolmannen vuosineljänneksen katsaukset. Yhtiöt julkaisevat myös kaiken sellaisen informaation, jolla on vaikutusta arvopaperien hintaan. Pörssitiedotteiden lisäksi yritysten täytyy informoida kaikki heitä koskevat uutiset, analyysit ja muut vastaavat tiedot, jotka voivat olla sijoittajien arvioinnin kohteena. (Haalamo, Palmuaro & Peill, 2018, 13-19.)

Tilinpäätösten tulisi tulevaisuudessa tuottaa paremmin jäsenneltyä informaatiota yhdenmukaisemmin, luotettavammin, mutta pienemällä vaivalla. Jokaisen yrityksen täytyisi pystyä keskittymään olennaiseen. Pörssiyhtiön yhden tilinpäätöksen kuuluisi palvella yhtiön johtoa, sijoittajia ja muuta yhteiskuntaa. Sen pitäisi olla räätälöity juuri kyseisen yrityksen tarinan, mutta myös standardien mukaisesti ja sen olisi oltava luettavissa konekielisesti. Tilinpäätös on oltava kattava, mutta tiivis kokonaisuus, joka keskittyy olennaiseen. Tilinpäätöksen pitäisi myös olla tuotettavissa automatisoidusti mahdollisimman pienellä ihmismäärällä ja kohtuullisilla järjestelmäinvestoinneilla. (Haalamo, Palmuaro & Peill, 2018, 295-297.)

Pörssiyhtiön tilinpäätöksen tuottaminen aloitetaan konserniyhtiöistä tai liiketoimintayksiyöistä, josta se päättyy konsernin talousosastolle. Täällä siitä muodostuu eri vaiheiden kautta julkaistava esitysmuoto. Monia vaiheita on jo automatisoitu, mutta kun manuaalisia työvaiheita voidaan korvata robotiikalla, tiedon luotettavuus lisääntyy ja riippuvuus ihmisten työstä vähentyy. Myös tästä vapautuvat resurssit voidaan käyttää enemmän analyyttisyyttä vaativiin tehtäviin. IFRS- standardit tukevat osaltaan tätä kehitystä ohjeistaen yhtiöitä yhteneväiseen raportointiin. Pörssiyhtiöt kohtaavat enenevässä määrin laajentuvia raportointivaatimuksia talouden lisäksi muun muassa ympäristöön sekä yhteiskuntavastuusiin koskien. Tämä tuo myös omat haasteensa järjestelmälle. (Haalamo, Palmuaro & Peill, 2018, 295-297.)

Aiemmin vuonna 2020 voimaan astunut vaatimus sähköisestä tilinpäätösraportoinnista pörssinoiteeratuille yhtiöille on lykkäytynyt siten, että päätös ESEF:n pakollisesta käyttöönotosta tulee näillä näkyvin voimaan 1.1.2021 tai sen jälkeen alkavilta tilikausilta. Lyhenne ESEF tulee englannin kielen sanoista European Single Electronic Format ja se tarkoittaa Eurooppalaista yhteneväistä raportointimuotoa. Yhtiöiden tilinpäätöstietoja voidaan tulevaisuudessa näin vertailla paremmin keskenään, kun ne ovat sähköisessä, strukturoidussa muodossa. Tiedon analysoinnissa voidaan myös näin tehokkaammin hyödyntää teknologiaa kuten tekoälyä. Eurooppalaiset listayhtiöt raportoivat tilinpäätöstietonsa siis sähköisessä muodossa ja tilinpäätökset ja toimintakertomukset laaditaan XHTML- muodossa ja XHTML- dokumenttiin täytyy sisältyä IFRS- konsernitiilinpäätöstiedot ja ne on merkittävä XBRL- merkeillä. XBRL on laadittu standardimalli, jonka mukaisilla merkeillä tilinpäätöstietoja merkataan ja lyhenne tulee sanoista eXtensible Business Reporting Language. (Finanssivalvonta, 2020.)

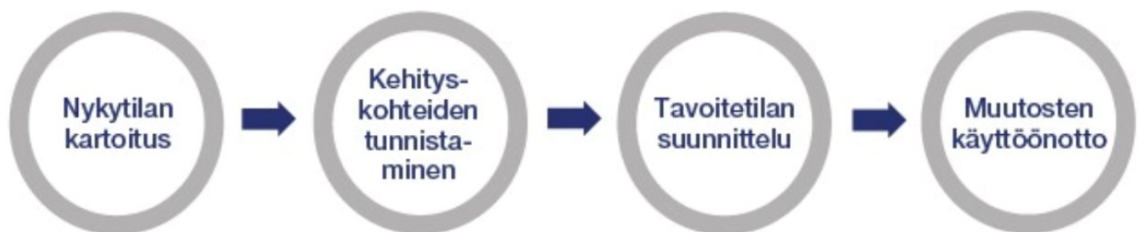
Keskeinen asia toiminnanohjausjärjestelmän valinnassa on se seikka, kuinka digitaalisiin palveluihin taloushallinto voi sen avulla päästä. Ohjelmiston tulisi palvella juuri kyseistä yritystä, sen strategioita ja kaikkea liiketoimintaa. Ohjelmiston valinnassa tärkeitä valintakriteereitä ovat muun muassa strategia, yrityksen toimiala, sen liiketoimintaprosessit, vanhat järjestelmät ja niiden elinkaaren vaiheet, kilpailutilanne, yrityksen kasvusuunnitelmat, resurssit ja niiden saatavuus sekä kansainvälistyminen. (Kaarlejärvi & Salminen, 2018, 31.)

Vaikka taloushallinto on hyvinkin vakioitunutta ja lailla säädeltyä, voi eri yrityksillä ja toimialoilla olla hyvinkin erilaisia vaatimuksia ja tarpeita taloushallinnon prosesseille. Globaalisti toimivalle vientiyritykselle vaatimukset ovat erittäin laajat. Taloushallinnossa toimivat tietojärjestelmäratkaisut voidaan luokitella kahteen pääryhmään, jotka ovat taloushallinnon erillisjärjestelmät ja kokonaisvaltaiset ja integroidut ERP- järjestelmät, joihin on sisällytetty taloushallinnon eri toiminnallisuudet. Yritykselle parhaiten sopiva järjestelmä riippuu yrityksen tilanteesta ja tarpeista. Toimialalla on myös erittäin ratkaiseva merkitys toimivan järjestelmän valinnassa. Suuryrityksille on tarjolla eri ERP- ohjelmistoja sekä toimialakohtaisia operatiivisia järjestelmiä, jotka sisältävät erilaisia osasovelluksia. Tämän lisäksi luodaan erilaisia hybridimalleja globaalisti toimiville yrityksille, joissa pääjärjestelmänä toimii jokin ERP ja eri maantieteellisissä yksiköissä on erilaisia osasovelluksia. (Kaarlejärvi & Salminen, 2018, 31.)

Korona maailmalla ja Suomessa on pakottanut yritysten liiketoiminnan ja taloushallinnon toimimaan entistä enemmän yhteistyössä. Historian tiedoilla ei ole merkitystä, kun johtoryhmät ovat ennustaneet taloushallinnon luomilla raporteilla erilaisia skenaarioita ja ennusteita muuttuvasta markkinatilanteesta. Ennustaminen on vaatinut juuri ketterää toimintaa taloushallinnolta ja liiketoiminnoilta nopeallakin syklillä. Tämä opittu yhteistyö kannattaa säilyttää jatkossakin kilpailuetuna markkinoilla. (Kaarlejärvi, 2020.)

4 Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton vaiheet myyntireskontrassa

Kolmantena teoriakokonaisuutena työssä käsitellään myyntireskontraprosessin eri vaiheet uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotossa. Tässä teoriaosiossa keskeisiä käsitteitä ovat toiminnanohjausjärjestelmän eri vaiheet, valinta, testaus, käyttöönotto ja perehdyttäminen. Taloushallinnon kehittämisprojektin taustalla on usein paitsi tarve kehittää ja tehostaa taloushallintoa, mutta myös yrityksen tarve saada laatu-, tehokkuus- ja kustannussäästöjä digitaalisoitumisen ja automaation avulla. Prosessien kehittämisen lisäksi yrityksen on tärkeää huomioida koko organisaation ja taloushallinnon toimintatavat sekä niiden organisointi. Kuvassa 12 on kuvattu Kaarlejärven ja Salmisen (2018) määrittelemät toiminnanohjausjärjestelmän muutosprosessin vaiheet. Muutosprosessi alkaa nykytilankartoituksella sekä prosessien kuvauksilla. Niiden pohjalta luodaan kehittämiskohteet sekä suunnitellaan tulevaisuuden tahtotila. Prosessin viimeisenä vaiheena on toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto.



Kuva 12. Toiminnanohjausjärjestelmän vaiheet nykytilan kartoituksesta tavoitetilan suunnitteluun (Kaarlejärvi & Salminen, 2018, 253.)

4.1 Toiminnanohjausjärjestelmän valinta, testaus ja käyttöönotto

“ Ihmisten väistämätön osuus jää usein vajaalle huomiolle teknisen ratkaisun rakennuksen ohessa ” (Aaltonen, 2020).

“ Teknologia ei yksin ratkaise ” (Aaltonen, 2020).

ERP-järjestelmiä on tarjolla erilaisia ja jokaisen yrityksen erilaisiin tarpeisiin sopivia. Tämän vuoksi on erittäin tärkeää, että valinta lähtee liikkeelle aina juuri yrityksen tarpeista, tavoitteista ja prosesseista. Valintaa ei pidä tehdä hätiköiden, sillä oikeilla valinnoilla ERP-järjestelmän hyödyt yritykselle ovat rajattomat ja se onkin yksi kriittisemmistä menestystekijöistä yrityksen kasvun ja kehityksen polulla. Huomioitavia asioita toiminnanohjausjärjestelmän valinnassa ovat:

- Järjestelmän eri ominaisuuksien ja toiminnallisuuksien tarkastelu
- Oman liiketoiminnan prosessien mukautuminen järjestelmään
- Halutaanko valita jokin palvelin vai pilvipalvelu
- Miten valitun järjestelmän ylläpito ja sen päivitys halutaan hoitaa
- Kuinka tarvittava asiakaspalvelu on hoidettu järjestelmätoimittajan puolelta ja miten se tullaan järjestämään esimerkiksi ongelmatilanteissa
- Mitkä ovat järjestelmän valinnasta ja vaihdosta muodostuvat kustannukset

(Rauhala Yhtiöt Oy, 2018.)

Taloushallinnon toiminnanohjausjärjestelmän valinta ei aina ole kiinni organisaation omista tarpeista, vaan kyseessä voivat olla myös ulkoa tulevat vaatimukset kuten lainsäädännön muutokset tai uudet raportointivaatimukset. Teknologia ja järjestelmät muuttuvat kaiken aikaa ja tästä syystä yritysten onkin järkevää käyttää ulkoisia asiantuntijoita järjestelmän valinnassa. Näin voidaan nopeuttaa prosessin läpivientiä ja oikeanlaisten järjestelmien valintaa. Oikeanlaisella ja automaatiota lisäävän järjestelmän valinnalla voidaan poistaa ihmisen tekemiä työvaiheita ja vapauttaa työntekijöiden vapautuvaa aikaa uudenlaisiin työtehtäviin. Jotta yritys voi saada kaiken hyödyn irti automaatiosta, jokaisen täytyy pystyä muuttamaan toimintatapoja. On pystyttävä lopettamaan aiempi tekeminen ja luotettava automaatioon. (Kaarlejärvi & Salminen, 2018, 247-249.)

Organisaatioiden järjestelmäprojekteissa taloushallinnon henkilöstön on tärkeää olla mukana muutosprojektissa alusta alkaen. Heidän tehtävänä on tunnistaa prosesseja ja tapahtumia, jotka

aiheuttavat kirjanpidossa erilaisia kirjauksia. Toisena tehtävänä on määritellä kirjauksille tehokkaat ja automaattiset kirjauslogiikat sekä suunnitella kontrollit, joilla voidaan varmistaa tietojen täydellinen siirtyminen kirjanpitoon. (Kaarlejärvi & Salminen, 2018, 68-71.)

Kun teknologia on uusi eikä sen hyödyntämisestä ole aiempaa kokemusta, kannattaa kokeilu aloittaa pienillä kokonaisuuksilla. Näin voidaan opetella uutta järjestelmällä sitä käyttöönotettaessa ja palata alkuun, jos tulee epäonnistumisia. Kun edetään pieni osa-alue kerrallaan, saadaan tuloksia nopeammin ja oletukset voidaan testata nopeammin. Mikäli tulee epäonnistuminen, siitä otetaan oppia ja seuraavalla kerralla kokeilu onnistuu suuremmalla todennäköisyydellä. Myös toimintatapoja voidaan kokeilla ensin pienimmillä otoksilla ja sitten laajentaa suurempiin kokonaisuuksiin. Testauksessa voidaan käyttää erilaisia menetelmiä, mutta parhaat tulokset saadaan, kun lopulliset käyttäjät voivat simuloida testejä todellisilla tilanteilla. (Kaarlejärvi & Salminen, 2018, 262-263.)

Määrittelyvaiheen jälkeen siirrytään muutosprojektissa toteutusvaiheeseen. Mikäli kyseessä on uusi ohjelmisto, sisältyy toteutusvaiheeseen tekniset perustamistyöt ja tarvittavien tietoliikenneyhteyksien luominen. Toteutusvaiheessa tehdään myös tekninen parametointi sekä sovellusten perustietojen lisääminen järjestelmään määrittelyiden mukaisesti. Suuremmat toiminnanohjausjärjestelmät kannattaa niiden teknisen toteutuksen kannalta jakaa pienempiin osakokonaisuuksiin esimerkiksi jakamalla perusparametroinnin ja konversiot, liittymien rakentamisen ja mahdolliset muut räätälöinnit omaksi osa-alueekseen. Kun uusi järjestelmän ympäristö ja sen arkkitehtuuri on testattu ja valmis, voidaan järjestelmä siirtää varsinaiseen tuotantokäyttöön. Tässä vaiheessa on viimeiset testaukset havaintoineen tehty ja siirrytään käyttäjäkoulutuksiin. Käyttöönotto voidaan aloittaa esimerkiksi pilotointijaksolla, jolloin järjestelmä otetaan vaiheittain käyttöön osassa organisaatiossa. (Kaarlejärvi & Salminen, 2018, 259.)

4.2 Käyttäjäkoulutus ja uuteen järjestelmään perehdyttäminen

Perehdyttäminen on kaikkia niitä toimia, joiden avulla henkilöt voidaan saada mahdollisimman pian tuntemaan itsensä osaksi organisaatiota, työyhteisöä, sidosryhmiä ja oppimaan omat tai uudet työtehtävänsä. Perehdyttämistä tarvitaan työyhteisöissä, jos henkilö tulee uutena tai hän vaihtaa työtehtäviään yrityksen sisällä. Perehdyttäminen on organisaatiolle tärkeä monestakin

syystä. Perehdytyksen avulla työntekijä oppii uudet työtehtävänsä mahdollisimman nopeasti ja oikein. Näin virheet työtehtäviä hoitaessa vähenevät ja niiden korjaamiseen mennyt aika säästetään. Uusien tehtävien hallinta estää myös toisten henkilöiden töiden katkaisun, kun työntekijöiden ei tarvitse kysyä neuvoa suoriutuessaan uusista työtehtävistään. (Joki, 2018, 111.)

Työnopastukseen taas kuuluvat kaikki ne asiat, jotka liittyvät itse työtehtävästä suoriutumiseen. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi itse työkokonaisuus sekä se, mistä eri osista ja vaiheista työ koostuu sekä minkälaista tietoa ja osaamista työ edellyttää. Perehdyttämistä ja työhönopastusta tarvitaan työpaikkojen koosta tai toimialoista riippumatta. Sekä perehdyttämisen että työnopastuksen piiriin kuuluvat aina kaikki henkilöstöryhmät. Organisaatioissa tapahtuvat erilaiset muutokset vaikuttavat henkilöiden työtehtäviin ja toimintatapoihin. Muutokset vaativat henkilöiltä sopeutumista uusiin tilanteisiin. Myös myönteiset muutokset voivat aiheuttaa henkilöille suurta henkistä kuormittumista ja näin koko henkilöstö tarvitsee opastusta ja tukea uusissa tilanteissa, uusissa työtehtävissä, niiden muuttuessa tai tilanteissa, kun hankitaan uusia koneita tai laitteita. (Työturvallisuuskeskus, 2013.)

Työhön perehdyttäminen vaatii perehdyttäjältä suunnitelmaa, dokumentointia sekä perehdyttämisen huolellisesta valmentautumista. Henkilön opastuksessa voi apuna käyttää niin sanottua viiden askeleen mallia, joka on yksi tunnetuimmista opastuksen menetelmistä. Portaat alkavat henkilön taitojen kartoituksella, opetuksella, erilaisilla mielikuvaharjoituksilla ja päättyvät opittujen taitojen varmistukseen. Menetelmät etenevät tasolta tasolle askelia seuraten. Kuvassa 13 on kuvailtu perehdyttämisen ja työnopastuksen eri vaiheita kuvaillen niitä viiden askeleen menetelmän avulla. (Työturvallisuuskeskus, 2013.)



Kuva 13. Viiden askeleen menetelmä perehdyttämisessä ja työnopastuksessa (Työturvallisuuskeskus 2013.)

Kupias ja Peltola (2019) käyttävät työnopastuksesta käsitettä muutosperehdytys. Muutosperehdytyksessä korostuu aina vuorovaikutuksen ja keskustelun tarve organisaatioissa. Pienetkin muutokset voivat aiheuttaa turhautumista ja käynnistää negatiivisen noidankehän. Robotit suoriutuvat järjestelmien tuomista muutoksista nopeammin ja ilman tunteita, mutta ihmiset vaativat aina oman aikansa sopeutua ja pureskella uutta oppimaansa. Myös palautuminen uuden järjestelmän oppimisessa on tärkeää. (Kupias & Peltola, 2019, 217.) Turvallisuus on yksilön yksi perustarpeista ja jokaisen oikeus yhteiskunnassa. Pelko ja turvattomuudentunne heikentävät yksilöissä heidän hyvinvointia ja työtehtävien tuloksellisuutta. Erilaisissa organisaation muutostilanteissa pelot

henkilöissä voivat liittyä esimerkiksi oman osaamisen riittävyyteen, ihmissuhteisiin, toimeentuloon tai työsuhteen jatkuvuuteen. Näiden ratkaisuun tarvitaan yhteistä luottamuksen rakentamista työpaikalla. Turvallinen työpaikka luodaan taas yhteistyöllä ja jokaisen osallistumisella tulevaisuuden hahmottamiseen ja muutoksiin varautumisiin. (Työturvallisuuskeskus 2013.)

Käyttäjäkoulutuksessa ja uuden järjestelmän käytön tuen alkuvaiheessa on tärkeää kiinnittää huomiota uusien menetelmien ja työtapojen ymmärtämiseen ja oppimiseen. Manuaalisen tavan oppiminen voi olla vaikeaa saada kitkettyä pois käytöstä. Järjestelmän käyttöönotossa on tärkeää huomioida myös ulkopuolisten sidosryhmien, kuten toimittajien toiminta ja perehdyttäminen, jotta myös he integroituvat suunnitellusti uuteen prosessiin ja toimivat uudella sovitulla tavalla. (Kaarlejärvi & Salminen, 2018, 257.)

Jotta voidaan ryhtyä tuloksellisiin ammatillisiin muutoksiin, täytyy ohjattavilla olla halua ja motivaatio kehittyä (Ruutu & Salmimies, 2015, 172). Perehdyttäjän omalla mielenkiinnolla uusia työtehtäviä kohtaan on myös suuri merkitys perehdyttämisen onnistumisen kannalta (Joki, 2018, 111). Tämän lisäksi tarvitaan jokaisen tahtotilan ylläpitämistä muutoksen aikaansaamiseksi ja onnistumiseksi. Tahtotilan ylläpitämisen lisäksi kokonaisvaltaisessa onnistuneessa muutosprojektissa tarvitaan ajattelun ja tunteiden muokkaamista. Muutosta voidaan kuvailla vaiheittain etenevänä prosessina. Prosessin aikana ihminen käy läpi erilaisia ajatteluun, tunteisiin, kokemuksiin ja omiin tekemisiin liittyviä prosesseja. Nämä prosessit ovat välttämättömiä, jotta onnistunut muutos etenee oikealla tavalla. Muutoksen alkuvaiheessa korostuvat kokemukselliset prosessit, kun taas muutosprojektin edetessä toiminnalliset prosessit. (Ruutu & Salmimies, 2015, 172.)

Perehdyttäminen on hyvä aloittaa keskustelulla, jossa tuodaan esille työtehtävien muutoksia koskeva aikataulu sekä sen eri vaiheet, jossa henkilöiltä odotetaan itsenäisiä tuloksia (Joki, 2018, 111). Perehdyttäjän perustehtäviin kuuluu auttaa jokaista henkilöä löytämään sopivan toimijuutensa ja vastuullisuutensa. Ihminen motivoituu usein silloin, kun hän kokee muutoksesta olevan jotain hyötyjä ja mahdollisuuksia. Myös ihmisten oman onnistumisen kokeminen muutokseen auttaa motivoitumisessa. Tunteiden ja ajattelun suuntaamisessa muutokseen, on tärkeää pohtia asioita, joista luovutaan ja mitä niiden tilalle saadaan. On tärkeää muistaa, että kaikkea ei tarvitse muuttaa, vaan hyväksi koettuja asioita voidaan pitää ennallaan muutoksesta riippumatta. (Ruutu & Salmimies, 2015, 174.)

Tulevien muutosten ennakoimiseen ja niiden hallintaan työyhteisössä tarvitaan jatkuvaa kehittämistä. Näitä asioita on huomioitava, jotta tuleva muutos saadaan sujumaan:

- oikeanlaiset työjärjestelyt, sujuvat työprosessit, työrauha
- tarkoituksenmukaiset ja turvalliset työvälineet sekä työtilat
- työn oikeanlainen mitoitus: oikeudenmukainen työnjako ja riittävä tiedonkulun huomioiminen
- ajankäytön huolellinen suunnittelu: työn tauotus, jaksotus, aikaa yhteistoiminnan suunnitteluun, oleellisiin asioihin keskittyminen; aikaa tarvitaan uudistamiseen
- välittäminen toisista: ei jätetä väsyviä yksin, huolehditaan perehdytyksestä ja työn opastuksesta, muistetaan arvostaa ikää ja kokemusta
- laatu ja tulos: toteutetaan, mitä luvataan, huomioidaan kokonaisuudet ja ajatellaan kaikki tekeminen asiakaslähtöisesti
- palaute: huomataan saavutukset, kannustetaan, annetaan palautetta, puhutaan toisista hyvää, joustetaan, tiedotetaan. (Työturvallisuuskeskus 2013.)

5 Kehittämissuunnitelma toiminnanohjausjärjestelmän muutokseen myyntireskontrassa

Tämä luku on toimeksiantajan pyynnöstä salainen.

6 Pohdinta

Tämä opinnäytetyö oli itselleni pitkä prosessi. Muutostyöhön valmistautuminen vaati itseltäni tarkkaa perehtymistä aiheeseen ja teoriaan. Opinnäytetyön teoriaosuus koostui kolmesta laajasta aihealueesta, mutta koin niiden olevan paitsi työn onnistumisen kannalta tärkeitä myös erittäin mielenkiintoisia. Mietin alussa, olinko valinnut teoriaosuuteen liian laajan näkökulman ja kokonaisuudet, mutta olen mielestäni tyytyväinen opinnäytetyön lopputulokseen. Laaja kokonaisuus vaati paljon työtä, mutta motivoituneisuuttani lisäsi toimeksiantajan todellinen tarve työlle. Teoriatieto oli todella mielenkiintoista vaikka välillä koin vaikeaksi erottaa tiedosta laadukkaat ja todennukaiset lähdemateriaalit. Lähdemateriaalivalintoja tehdessä on mietittävä tarkkaan, oliko kirjoitus henkilön mielipide vai oliko se tutkittua tietoa. Käytännön kokemuksia taloushallinnon toimivuudesta oli vaikeaa löytää, joten tästä syystä perehdyinkin järjestelmävalmistajien sekä tutkijoiden videoihin ja blogeihin. Myös tiedon ajankohtaisuuden takia valitsin lähdemateriaaleiksi artikkeleita ja sähköisiä materiaaleja. Valitsemani teoriakokonaisuudet auttoivat minua toteuttamaan käytännön työtä prosessin aikana ja hahmottamaan mahdollista tulevaa järjestelmää ja luomaani kehittämissuunnitelmaa.

Omaakohtainen työkokemus ja käytännöt taloushallinnossa ja myyntireskontrassa auttoivat minua työn tekemisessä ja miettimään taloushallinnon eri prosesseja automaation ajassa. Perehdyttämisen ja työyhteisön huomioimisen koin tärkeäksi ja luontevaksi valinnaksi myös siitä syystä, että opintojeni pääaineena on juuri esimiestyö sekä työyhteisön hyvinvointi ja sen kehittäminen. Opinnäytetyötä tehdessäni sainkin paljon itsevarmuutta omaan tekemiseeni ja halu olla mukana erilaisissa projekteissa nousi valtavasti. Opinnäytetyön prosessin aikana pystyin hyödyntämään jo oppimaani tietoa muunmuassa projektityöskentelystä, mutta opin myös teorian ja käytännön työn avulla paljon uutta. Opin ja koin saavani vahvuutta ongelmanratkaisu-, vuorovaikutus- ja yhteistyötaidoissa. Sain myös lisää varmuutta tehdä itsenäisiä päätöksiä ja valintoja työtä tehdessäni. Perehdyttämisessä korostuu vuorovaikutuksen taidot ja myös sen koen itselleni olevan paitsi vahvuus myös kehittämisen kohde. Teorian avulla opin työyhteisön erilaisista oppijoista.

Toiminnallisen opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää toimeksiantajalle nykyaikaisen toiminnanohjausjärjestelmän valintakriteereitä, taloushallinnon ja myyntireskontran prosesseja automaation ajassa sekä selvittää, mikä on älykäs taloushallinto ja miten automaatiota voidaan lisätä

uuden toiminnanohjausjärjestelmän avulla. Tavoitteena oli uuden järjestelmän testaus, muutosprojektin läpivienti myyntireskontrassa sekä henkilöiden perehdytys uuteen järjestelmään. Uuden järjestelmän valinta muodostui kuitenkin arvioitua pidemmäksi projektiksi, joten siltä osin tämän opinnäytetyön tavoite jäi osaltani saavuttamatta. Prosessin aikana pystyin kuitenkin tekemään myyntireskontrassa valmistelevia toimenpiteitä nykyisessä järjestelmässä sekä laadin toimeksiantajalle ja itselleni kehittämissuunnitelman, jonka avulla toiminnanohjausjärjestelmä tullessaan testaamaan ja käyttöönottamaan myyntireskontrassa. Olisin voinut vaihtaa opinnäytetyön suunnitelmaa ja muuttaa aihetta, mutta halusin pysyä alkuperäisessä suunnitelmassa, sillä koin, että näin pystyn paremmin palvelemaan paitsi toimeksiantajaa myös varmistamaan omaa oppimistani tulevaisuutta ajatellen. Halusin rakentaa opinnäytetyöstä kokonaisen prosessin, johon kuuluvat aloitus ja muutostyön loppuun saattaminen.

Työssä yhdistyi mielestäni onnistuneesti teoria ja empiirinen osuus. Työni eteni järjestelmällisesti alkaen teorian etsimisellä, siihen perehtymisellä, teoriaosuuden kirjoittamisella sekä empiirisen osan kirjoittamisella. Teoriassa ja opintojeni perusteella kuvasin myyntireskontran prosessit, laadin niiden perusteella tavoitetilat tulevaan, tein valmistelevat toimenpiteet ja laadin suunnitelman loppuvaiheeseen. Punaista lankana prosessin aikana toimi teorian tieto. Valittujen menetelmien eli havainnoinnin, haastattelujen sekä päiväkirjan kirjoittamisen avulla pystyin teorian tiedon yhdistämisen avulla viemään opinnäytetyön tähän vaiheeseen. Valitsemani teoriaviitekehys ja muutostyölle laatimani tavoitteet vastasivat toimeksiantajan laatimia tavoitteita ja täytin näin heidän odotukset opinnäytetyölleni.

Halusin teoriaan tutustuessani selvittää itselleni taloushallinnon ammattilaisten työnkuvaa tulevaisuudessa ja tuleeko automaatio korvaamaan ihmisen työt taloushallinnossa. Muun muassa Kaarlejärven (2020) mukaan automaatio ei tule viemään ihmisen taloushallinnon ammattilaisten töitä vaan muuttamaan työnkuvia. Henkilöiden on tärkeää kehittää omaa työtään enemmän kehittäjäksi sekä konsulttoijaksi. Itselleni opinnäytetyö oli erinomainen oppimiskokemus. Sain hienon mahdollisuuden osallistua aitoon ja todelliseen työelämän tarpeista lähtevään muutosprojektiin. Opin tiedonhakua ja kriittistä suhtautumista lukemaani tietoon. Lisäksi opin nykyajan teknologioista, termeistä, prosesseista, tietovirtojen ymmärryksestä sekä niiden hallinnasta. Koen, että juuri tällaista kehittymistä ja oppimiskokemuksia taloushallinnon ammattilaiset tarvitsevat.

Kaarlejärvi (2020) kirjoittaa, että viimeistään tässä koronan aiheuttamassa tilanteessa kannattaisi luopua ja on jopa pakottava tilanne luopua paperien pyöryksestä taloushallinnoissa. Olen kuitenkin hänen kanssaan asiasta hieman eri mieltä tai koen, että pakottaminen ei ole oikea ratkaisu. On tärkeää miettiä asiaa ja ratkaisuja myös yrityksen asiakkaiden ja arvojen kannalta. Minkälainen on yrityksen asiakaskunta ja minkälaisilla toiminnoilla heille voidaan tuottaa parasta mahdollista arvoa. Mielestäni kehittymistä kohti älykästä taloushallintoa voidaan tehdä myös pienillä askelilla. Älykäs taloushallinto onkin jatkuvaa kehittämistä. Olemassa olevia prosesseja täytyy kyseenalaistaa kaiken aikaa ja tunnistaa niistä uusia kehittämisen sekä automatisoivia työvaihteita. Juuri tämä tulee olemaan taloushallinnon ammattilaisten työnkuva tulevaisuudessa. Kaarlejärvi & Salminen (2018) kirjoittavat, että kun automaatiosta tulee itsestään selvyys, voidaan keskittyä opastamiseen, jolloin siirrytäänkin älykkäästä taloushallinnosta tunnetalouteen. Tulevaisuus taloushallinnossa näyttää mielestäni lupaavalta ja valoiselta.

Toiminnanohjausjärjestelmän muutostyö vaatii organisaatiolta paljon ponnistuksia ja työhön on valmistauduttava huolella. Ulkopuolisten konsulttien käyttäminen projektin aikana osoittautui mielestä hyväksi valinnaksi, sillä näin saimme asioihin ulkopuolisen henkilön näkökulman ja ammattitaidon. Koen kuitenkin tärkeänä myös henkilökunnan osallistumisen, sillä he ovat kuitenkin ammattilaisia omassa työssään. Yhteistyö, kommunikointi ja viestintä ovat asioita, joiden tärkeys korostuu muutosprojektin läpiviennissä. Jälkeenpäin ajateltuna olisi tärkeää huomioida jo prosessin alkuvaiheessa kaikki työntekijät ja kaiken tasoiset kuulijat. Vaikeiden termien käytössä on huomioitava kuulijat. Tällä toimenpiteellä uskon, että koko henkilökunta saataisiin paremmin sitoutumaan ja motivoitumaan muutostyöhön. Myös oikea aikataulutus suurelle muutostyölle on huomioitava. On varauduttava aikataulun muutoksiin, mutta jatkuva venyminen turhauttaa usein. Nämä ovat asioita, joita mielestäni kannattaisi kehittää jatkoa ajatellen.

Mielestäni muutostyö voidaan katsoa onnistuneeksi, kun organisaation toimintoja saadaan muutettua ja muutostyössä mukana olleet henkilöt ovat muutoksiin tyytyväisiä. Opinnäytetyö saatiin toteutettua aikataulussa ja noudatin työlle määrittelemääni aikataulua sekä saamiani ohjeita ja muutosehdotuksia prosessin aikana. Mielestäni alla oleva kuva 17 Etelä-Suomen Sanomien (2013) osittain pilailevakin piirros kuvaa opinnäytetyön ansiosta oppimaani asiaa ja joka vakuuttaa itseleni taloushallinnon töiden jatkumista. Paperitonta toimistoa ei täysin tule koskaan olemaan, joka mielestäni juuri viittaa siihen, että työt taloushallinnossa jatkuvat tulevaisuudessakin.



Kuva 17. Paperiton toimisto (Etelä-Suomen Sanomat, 2013.)

Lähteet

Aaltonen, M. (2019). *Tekoäly- Ihminen ja kone*. Helsinki: Alma Talent.

Aaltonen, P. (2020). *Erp vähän toisin*. Saatavilla 24.1.2020. [Alman arkisto \(kamit.fi\)](#) **Julkaisu:**TIV, Tivi**Julkaisupäivä:**11.12.2020**Osasto:**Reportaasi**Kirjoittaja:**Kauko Ollila**Sivu:**42**Pi-tuus:**2835**Jutun ID:**202556466

Aho, A. (2019). *Kirjanpitäjästä konsultiksi: pääkirja*. Helsinki: Alma Talent.

Ahokas, J. (2021). *Uusi vuosi, tehokkaampi taloushallinto?- On aika laittaa pöhöttyneet prosessit kuntokuurille*. Saatavilla 18.2.2021. [Uusi vuosi, tehokkaampi taloushallinto? – On aika laittaa pöhöttyneet prosessit kuntokuurille — Efima Blogi](#)

Ahosola, J. & Ahosola J. (2020). *Kirjanpidon ja verotuksen erityiskysymyksiä käytännönläheisesti*. Helsinki: Kauppakamari.

Alma Talent Pro. (2020). *Tekoälyn ja digitalisaation tutkimukselle valtakunnallinen asiantuntijaryhmä*. Saatavilla 4.1.2021. [Tekoälyn ja digitalisaation tutkimukselle valtakunnallinen asiantuntijaryhmä - Alma Talent](#)

Auno, P. (2020). *Kehittämistoiminnan perusteet*. Saatavilla 20.10.2020. <https://devmoodle.kamit.fi/course/view.php?id=167§ion=2>

Barkham, J., Cannata, F., Chitre, S., Hari, K., Lowes, P., Phipps-Taylor, M., Solum, E., Todd, A & Zheng, J. 2017. *Automate this - The business leader's guide to robotic and intelligent automation*. Deloitte. Saatavilla 24.1.2021 [us-sdt-process-automation.pdf \(deloitte.com\)](#)

Eklund, A. (2018). *Tervetuloa meille*. Helsinki: Grano Oy.

Etelä-Suomen Sanomat. (2013.) Saatavilla 11.3.2021. [Viivi ja Wagner 17.10.2013 | Päijät-Häme | Etelä-Suomen Sanomat \(ess.fi\)](#)

FinancesOnline. (2017). *What is ERP Software? Analysis of Features, Types, Benefits, Pricing*. Saatavilla 26.10.2020. <https://financesonline.com/erp-software-analysis-features-types-benefits-pricing/#benefits>

Finanssivalvonta. (2020). *ESEF- European Single Electronic Format- Eurooppalainen yhtenäinen sähköinen rapoertointimuoto listayhtiöille 2020 (*) tilinpäätöksistä alkaen*. Saatavilla 24.1.2020. [ESEF –European Single Electronic Format – Eurooppalainen yhtenäinen sähköinen raportointimuoto listayhtiöille 2020 \(*\) tilinpäätöksistä alkaen - Liikkeeseenlaskijat ja sijoittajat - www.finanssivalvonta.fi](#)

Guyonnet, P. 2016. *Benefits of robotic process automation extend beyond just cost savings for banks*. Saatavilla 24.1.2021. [Benefits of robotic process automation extend beyond just cost savings for banks | Accenture Banking Blog](#)

- Haaramo, V., Palmuaro, S. & Peili, E. (2018). *Pörssiyhtiön tilinpäätös*. Helsinki: Alma Talent.
- Helsingin Sanomat. (2010). Saatavilla 11.3.2021. [Fingerpori - 2.8.2010 - Sarjakuvat | HS.fi](#)
- Joki, M. (2018). *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. Helsinki: Kauppakamari.
- litiä, J. (2020). *Vuosi 2021 on automaation massakohtamisen vuosi*. Saatavilla 23.1.2021. [Tilisanomat.fi](#)
- Jyväskylän Yliopisto. (nd.). *Mitä prosessit ovat?*. Saatavilla 21.1.2021. [Mitä prosessit ovat? — Jyväskylän yliopisto \(jyu.fi\)](#)
- Kaarlejärvi, S. (2017). *RPA-robotiikalla parempaan arkeen*. Saatavilla 18.2.2021. [RPA – robotiikalla parempaan arkeen — Efima Blogi](#)
- Kaarlejärvi, S. (2019). *Robottityökaverina taloushallinnossa*. Saatavilla 20.1.2021. [Robotti työkaluna taloushallinnossa | Sanna Kaarlejärvi - YouTube](#)
- Kaarlejärvi, S. (2020). *Kriisiennusteita ja kassanhallintaa- korona-ajan oppeja taloushallinnon tulevaisuuteen*. Saatavilla 11.3.2021. [Kriisiennusteita ja kassanhallintaa – korona-ajan oppeja taloushallinnon tulevaisuuteen — Efima Blogi](#)
- Kaarlejärvi, S. & Salminen, T. (2018). *Älykäs taloushallinto*. Helsinki: Alma Talent.
- Kananen, H. & Puolitaival, H. (2019). *Tekoäly: bisneksen uudet työkalut*. Helsinki: Alma Talent.
- Kananen, J. (2019). *Opinnäytetyön ja Pro Gradun pikaopas*. Jyväskylä: Jamk Punamusta.
- Kananen, J. (2014). *Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona*. Jyväskylä: Juvenes Print.
- Kauppalehti. (2020). *Hankinnan ja talouden yhteistyöllä saavutetaan nopeita voittoja- Asiantuntija korostaa kolmea asiaa P2P-prosessin tehostamisessa*. Saatavilla 4.1.2021. [Hankinnan ja talouden yhteistyöllä saavutetaan nopeita voittoja – Asiantuntija korostaa kolmea asiaa P2P-prosessin tehostamisessa \(kauppalehti.fi\)](#)
- Kauppalehti. (2020). *Todellinen tekoäly tuli taloushallintoon- Asiantuntijat kertovat, miksi juuri nyt on oikea aika ottaa se käyttöön*. Saatavilla 4.1.2021. <https://studio.kauppalehti.fi/basware/todellinen-tekoaly-tuli-taloushallintoon-asiiantuntijat-kertovat-miksi-juuri-nyt-on-oikea-aika-o>
- Kupias, P. (2019). *Oppiminen työssä*. Helsinki: Gaudeamus.
- Lahti, S. (2014). *Digitaalinen taloushallinto*. Helsinki: Sanoma Pro.
- Lahti, S. & Salminen, T. (2008). *Kohti digitaalista taloushallintoa*. Helsinki: Wsoy.
- Muutosprojektin muistiinpanot, 1/2020-3/2021. Tekijän hallussa

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2015). *Kehittämistyön menetelmät*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Rauhala Yhtiöt Oy. (2018). *Miten tunnistat juuri teille sopivan ERP-järjestelmän*. Saatavilla 17.1.2021. [Miten tunnistat yrityksellesi sopivan ERP-järjestelmän? \(rauhala.fi\)](https://rauhala.fi/tyo-ohjeet/2018/01/17/miten-tunnistat-juuri-teille-sopivan-erp-jarjestelman/)

Rumpu, A. (2020). *Optimaalinen taloushallinto vuonna 2021*. Saatavilla 23.1.2021. [Optimaalinen taloushallinto vuonna 2021 - Netvisor](https://netvisor.fi/tyo-ohjeet/2020/01/23/optimaalinen-taloushallinto-vuonna-2021/)

Ruutu, S. & Salmimies, R. (2015). *Työnohjaajan opas: Valmentava ja ratkaisukeskeinen ote*. Alma Talent.

Tamminen, O. (2017). *Ohjelmistorobotti maksaa itsensä takaisin alle vuodessa*. Saatavilla 18.2.2021. [Ohjelmistorobotti maksaa itsensä takaisin alle vuodessa | Net - Fujitsun asiakaslehti](https://net.fujitsun.fi/tyo-ohjeet/2017/02/18/ohjelmistorobotti-maksaa-itsensa-takaisin-alle-vuodessa/)

Työturvallisuuskeskus 2013. *Työhyvinvointi muutostilanteissa*. Saatavilla 2.1.2021. [tyohyvinvointi_muutostilanteissa.pdf \(ttk.fi\)](https://tyoturvallisuuskeskus.fi/tyo-ohjeet/2013/01/02/tyohyvinvointi-muutostilanteissa.pdf)

Työturvallisuuskeskus 2013. *Perehdyttäminen ja työnopastus - Ennakoivaa työsuojelua*. Saatavilla 2.1.2021. [Perehdyttäminen ja työnopastus - Ennakoivaa työsuojelua - Työturvallisuuskeskus \(ttk.fi\)](https://tyoturvallisuuskeskus.fi/tyo-ohjeet/2013/01/02/perehdyttaminen-ja-tyonopastus-ennakoivaa-tyosuojelua/)

Visma 2020. *Laki sähköisestä laskutuksesta - Verkkolaskutuslaki 2020*. Saatavilla 20.1.2021. [Verkkolaskutuslaki 2020 - Laki sähköisestä laskutuksesta - Visma](https://visma.fi/tyo-ohjeet/2020/01/20/laki-sahkoisesta-laskutuksesta-verkkolaskutuslaki-2020/)

Liitteet

SALAINEN