

Opinnäytetyö (AMK)

Insinööri, tuotantotalous

2023

Miika Räsänen

Työohjeiden laatiminen liikennöitsijähyvityksille



Opinnäytetyö (AMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Insinööri, tuotantotalous

2023 | 29 sivua

Miika Räsänen

Työohjeiden laatiminen liikennöitsijähyvityksille

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda työohjeet liikennöitsijähyvityksille. Työ on toteutettu tutkimuksellisena opinnäytetyönä, mutta se sisältää toiminnallisen osuuden, jonka tuloksena työohjeet ovat luotu. Liikennöitsijähyvitykset ovat toimeksiantajayrityksen oma versio itselaskutuksesta ja tätä kautta oleellinen osa yrityksen taloushallintoa. Toimeksiantajayritys esiintyy opinnäytetyössä anonymisti.

Työn teoriaosuus koostuu taloushallinnosta, työohjeista ja prosesseista. Tämän jälkeen käydään läpi työohjeiden laatimisen prosessi alusta loppuun, sekä haastatellaan asiantuntijoita. Lopussa käsitellään työohjeiden roolia toiminnan kehittämisessä sekä niiden aiheuttamia mahdollisia haasteita.

Tutkimuksellisen osuuden pohjalta saadaan selkeä kuva siitä miten ohjeet ovat toteutettu, ja miten niitä voidaan hyödyntää tulevaisuudessa. Toiminnallisen osuuden tuloksena ovat työohjeet, joita toimeksiantajayritys pystyy hyödyntämään liikennöitsijähyvitysten tukena.

Asiasanat:

itselaskutus, taloushallinto, toiminnanohjausjärjestelmä, työohjeet

Bachelor's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Industrial engineering and management

2023 | 29 pages

Miika Räsänen

Creating work instructions for haulier crediting

The aim of the thesis is to create work instructions for haulier crediting. The work has been carried out as a research thesis, but it contains a functional part, as a result of which work instructions have been created. Haulier crediting is company's own version of self-billing and therefore essential part of the company's financial management. Company appears anonymously in the thesis.

The theory part of the work consists of financial management, work instructions and processes. After this, the process of preparing the work instructions will be reviewed from beginning to end, and experts will be interviewed. At the end, the role of work instructions in the development of operations and the possible challenges caused by them are discussed.

Based on the research part, a clear picture of how the instructions have been made and how they can be used in the future is obtained. The result of the functional part are work instructions, which the company can use as support for haulier crediting.

Keywords:

ERP, financial management, self-billing, work instructions

Sisältö

1 Johdanto	6
2 Ostolaskut digitaalisessa taloushallinnossa	8
2.1 Taloushallinto	9
2.2 ERP-järjestelmät	11
2.3 Ostolaskut	12
2.3.1 Ostolaskuprosessit	13
2.3.2 Itselaskutus	14
2.4 Liikennöitsijähyvitykset	15
3 Työohjeet	17
3.1 Näkyvä ja hiljainen tieto	17
3.2 Prosessit	18
4 Työn toteutus	20
4.1 Aloitus	20
4.2 Rakenteen ja sisällön kartoitus	21
4.3 Valmiit ohjeet	23
5 Pohdinta	26
Lähteet	28

Kuvat

Kuva 1. Taloushallinnon rakenne	10
Kuva 2. Taloushallinnon kehitys	11
Kuva 3. Sähköinen ostolaskuprosessi	14
Kuva 4. Yksinkertaistettu liikennöitsijähyvitysprosessi	16
Kuva 5. Haastattelukysymykset	22

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on luoda toimeksiantajayritykselle uudet työohjeet liikennöitsijähyvityksille. Työ on toteutettu tutkimuksellisenä opinnäytetyönä, mutta se sisältää toiminnallisen osuuden, jonka tuloksena työohjeet ovat luotu. Työohjeet mahdollistavat tehokkaamman perehdytyksen uusille työntekijöille ja mahdollisuuden itsenäisempään työskentelyyn. Tämän lisäksi ne luovat läpinäkyvämmän toiminnan yrityksen sisällä. Opinnäytetyössä keskitytään Pohjoismaiden liikenteen liikennöitsijähyvityksiin ja luodaan työohjeet kyseiselle liikennealueelle. Ohjeiden tavoitteena on luoda selkeä kuva siitä, miten hyvityksiä toteutetaan, korjataan ja käsitellään.

Ohjeiden laatiminen on ajankohtaista yritykselle, sillä se on siirtynyt alkuvuodesta 2023 uuteen toiminnanohjausjärjestelmään. Tämän seurauksena selkeää ohjetta ei ole vielä olemassa ja tieto on vain sitä tekevien saatavilla. Lisäksi uudessa järjestelmässä on edelleen paljon vikoja sekä kehityskohteita, jotka tulee huomioida ohjeita laadittaessa. On tärkeää, että myös nämä kompastuskivet saadaan kirjattua ylös, jotta ne tunnistetaan sekä pystytään välttämään hyvityksiä tehdessä.

Opinnäytetyön toimeksiantaja on globaali logistiikka-alalla toimiva yritys, jonka pääasiallinen liiketoiminta keskittyy kansainvälisiin ja kotimaisiin maantierahdikuljetuksiin. Näitä se tarjoaa kappaletavaroille ja osa- sekä täyskuormille. Yritys tarjoaa näiden lisäksi lämpösäädelyjä kuljetuksia, konttikuljetuksia sekä kansainvälisiä pakettikuljetuksia. Osaamistaan yritys tarjoaa muille myös huolinta- ja tullauspalveluiden muodossa. (Henkilökohtainen tiedonanto, 12.4.2023.)

Alalla yritys on toiminut jo useita vuosikymmeniä osana laajempaa konsernia ja se keskittyy edellä mainittuihin osa-alueisiin. Yritys jakautuu Suomessa ja ulkomailla useaan eri toimipisteeseen, jotka yhdessä luovat kattavan toimitusketjun. Kattavan ja globaalien verkoston ansiosta toiminta on kansainvälistä ja jatkuvasti kehittyvää. Yksi yrityksen arvoista on digitalisaatio, jonka seurauksena uusien järjestelmien implementointi ja kyseisellä osa-

alueella kehittyminen ovat läsnä päivittäisessä tekemisessä. Yrityksen sisällä on systemaattisesti implementoitu uutta toiminnanohjausjärjestelmää maittain vuodesta 2019 asti. (Henkilökohtainen tiedonanto, 13.4.2023.)

2 Ostolaskut digitaalisessa taloushallinnossa

Digitaalisuudesta puhutaan, kun prosesseja, toimintatapoja ja asioita siirretään digitaaliseen muotoon. Hyvänä esimerkkinä voidaan käyttää valokuvia. Ensin kuvat esiintyivät fyysisessä muodossa, josta niiden matka jatkui digikuvien kautta pilvipalveluihin. (Ilmarinen & Koskela 2015, 22.) Nykyaikana digitaalisuus on noussut myös yhä enemmän osaksi taloushallintoa. Yleisimpiä trendejä sen digitalisoitumisessa ovat muun muassa sähköisen laskutuksen yleistyminen, taloushallinnon siirtyminen ERP-järjestelmiin sekä pilvipalveluiden lisääntyminen. Tästä huolimatta taloushallinnon perimmäiset tehtävät ja prosessit eivät ole muuttuneet, vaan ne tulee kehityksestä huolimatta käsitellä lain velvoittamalla tavalla. Digitaalisuuden lisääntyessä taloushallinnon prosesseissa onkin tärkeää, että niiden luotettavuus säilyy ennallaan. Tämä toimii esimerkiksi edellytyksenä sille, että ostoreskontraa pystytään käsittelemään. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 29.)

Digitaalisen taloushallinnon määritelmänä pidetään sitä, että sen prosessit, tietovirrat sekä käsittelyvaiheet ovat automatisoituja ja ne tapahtuvat digitaalisesti. Tärkeää on, että lähes kaikki prosessit pystytään käsittelemään ilman paperia. (Lahti & Salminen 2014, 24.) Tämä kytkeytyy liiketoimintaprosessien digitalisoimiseen, jonka tarkoituksena on mahdollistaa aiemmin paperilla käsiteltävien prosessien sähköinen käsittely (Ilmarinen & Koskela 2015, 22). Kun yritys tähtää digitalisoituun taloushallintoon niin siihen liittyy myös sidosryhmien digitalisaatio. Tämä on seurausta siitä, että myös nämä prosessit halutaan sisällyttää siihen. (Lahti & Salminen 2014, 24.)

Kun teknologia kehittyy suurin harppauksin niin sen käyttäjät eivät välttämättä kykene pysymään samassa tahdissa. Yleisesti ottaen yritykset ja sen työntekijät kehittyvät hitaammin kuin teknologia, mikä saattaa aiheuttaa tilanteen, jossa esimerkiksi uusi toiminnanohjausjärjestelmä määritellään epäonnistuneeksi jo aloitusvaiheessa. Syynä tähän on se, että uusien prosessien ja ohjeiden integroiminen osaksi työarkea saattaa viedä kuukausia tai jopa vuosia. Uuden järjestelmän mahdollisten hyötyjen näkyminen arjessa voi tapahtua vasta pitkän

ajan kuluttua, ja tämän seurauksena se määritellään liian aikaisessa vaiheessa epäonnistuneeksi. (Granlund & Malmi 2003, 13.)

2.1 Taloushallinto

Taloushallinto on laaja kokonaisuus, joka pitää sisällään monia eri käsitteitä. Se kytkeytyy vahvasti laskentatoimeen, mutta on tätä laajempi käsite. (Lahti & Salminen 2014, 16.) Taloushallinnon perustehtävänä on toimia johtamisen tukena. Tähän tarkoitukseen se tuottaa erilaisia raportteja kuvaamaan taloutta. Näiden kautta taloushallinto avustaa johtoa päätöksenteossa ja toteuttaa perimmäistä tarkoitustaan. (Neilimo & Uusi-Rauva 2012, 12–13.) Taloushallinto jaetaan yleisesti kahteen osa-alueeseen, joita ovat ulkoinen ja sisäinen laskentatoimi (Lahti & Salminen 2014, 16).

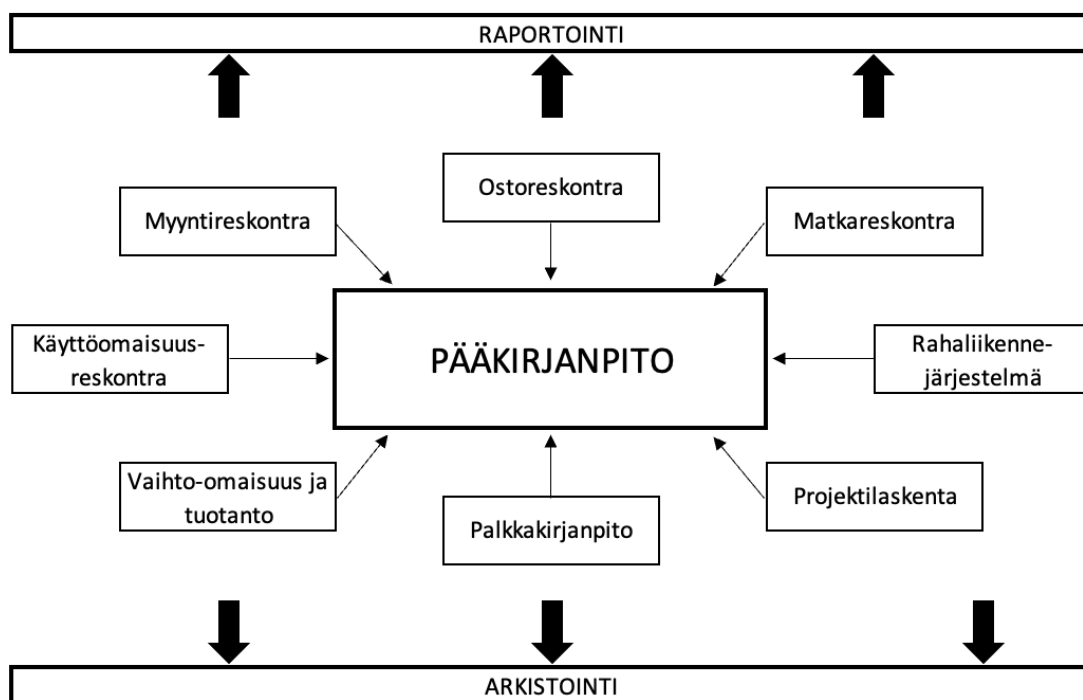
Ulkoisen eli yleisen laskentatoimen tavoitteena on pitää ulkoiset sidosryhmät, kuten toimittajat, informoituina. Se tuottaa myös yritykselle tilinpäätöksen kirjanpidon tietojärjestelmän avulla. Tätä tietojärjestelmää käytetään tukena yrityksen talouden hallinnassa. Sisäinen eli johdon laskentatoimi taas tuottaa johdolle sen tarvitsemaa tietoa taloudesta. Tämä avustaa yrityksen johtoa päätöksenteossa. (Neilimo & Uusi-Rauva 2012, 13–14.) Kun tietojärjestelmät yhdistetään taloushallinnon käsitteeseen, puhutaan järjestelmästä, joka yhdistää eri toiminnot, jotka yhdessä luovat tietynlaisen lopputuloksen. Lopputuloksena voi olla esimerkiksi ostolasku tai tulosraportti. (Lahti & Salminen 2014, 16.)

Taloushallinto jaetaan usein pienempiin osa-alueisiin, sillä tämän avulla se on helpommin ymmärrettävä kokonaisuus ja siitä saadaan käytännönläheisempi. Lahti ja Salminen (2014, 16–17) jakavat osa-alueet seuraavalla tavalla:

- ostolaskuprosessi
- myyntilaskuprosessi
- matka- ja kululaskuprosessi
- maksuliikenne ja kassanhallinta

- käyttöomaisuuskirjanpito
- palkkakirjanpito
- pääkirjanpito
- raportointiprosessi
- arkistointi
- kontrolli.

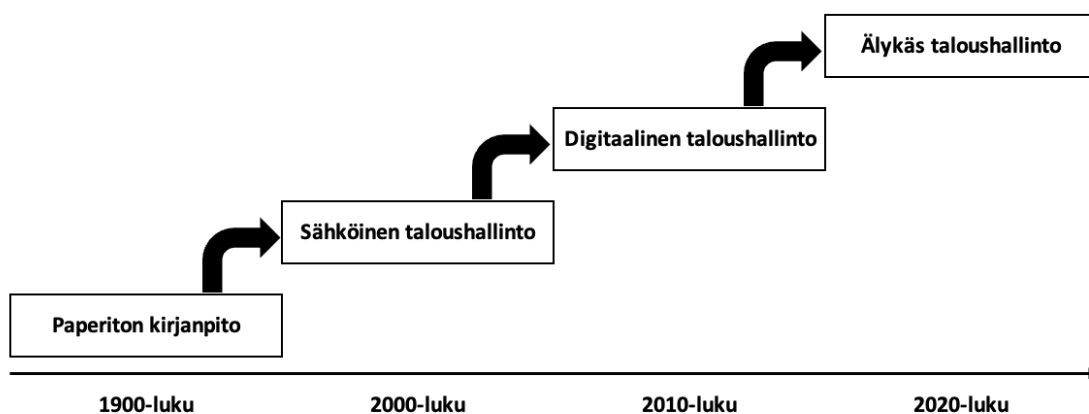
Osalla näistä toiminnoista on selkeä ja tunnistettava alku- ja loppupiste sekä niiden vaiheet voidaan jakaa osiin. Tällaisia toimintoja ovat muun muassa osto- ja myyntilaskut. Maksuliikenne taas toimii voimakkaammin yhdistävänä prosessina muissa kokonaisuuksissa, kuten myyntilaskujen käsittelyssä. Kaikkien näiden prosessien keskiössä toimii kuvan 1 mukaisesti pääkirjanpito, joka yhdistää eri prosessit toisiinsa sekä tuottaa dataa raportointiprosesseihin. (Lahti & Salminen 2014, 18.)



Kuva 1. Taloushallinnon rakenne (mukaillen Lahti & Salminen 2014, 19).

Taloushallinnon kehitys on ollut nousujohteista 1990-luvulta lähtien, ja siirtymää on tehty paperittomasta kirjanpidosta kohti älykästä taloushallintoa kuvan 2

mukaisesti. Paperiton kirjanpito yleistyi 1990-luvun lopulla, ja sillä tarkoitetaan lakisääteisten tositteiden presentoimisen siirtymistä sähköiseen muotoon. 2000-luvulle siirryttäessä sähköinen taloushallinto alkoi yleistyä, ja oleellisena erona paperittomaan taloushallintoon oli dokumenttien käsittely, vastaanottaminen ja lähettäminen sähköisessä muodossa. *Digitaalinen taloushallinto* - termiä alettiin käyttämään 2010-luvulla ja muutoksena oli, että kaikki taloushallinnon prosessit siirtyivät digitaalisesti käsiteltäviksi. Nykyään kehitys on siirtymässä kohti älykäs taloushallintoa, jossa automaatio näyttelee yhä suurempaa roolia. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 16.)



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

2.2 ERP-järjestelmät

Enterprise resource planning - järjestelmällä eli ERP:llä tarkoitetaan järjestelmää, joka yhdistää yrityksen kaikki toiminnot saman järjestelmän alle saumattomasti. Näitä toimintoja ovat esimerkiksi toimitusketjun hallinta, talous ja henkilöstöhallinto. Yleisesti se koostuu useista eri moduuleista, jotka hakevat tietonsa yhdestä ja samasta datan lähteestä eli tietokannasta. Tämän ansiosta sen käyttäjät saavat kaiken tarvittavan datan käyttöönsä reaaliajassa. Järjestelmän tarkoituksena on siis yhdistää yrityksen prosessit ja data yhden toiminnon alle, jotta sen toiminta on mahdollisimman sujuvaa. (Samara 2015, 13.)

ERP-järjestelmiä on ollut tarjolla yrityksille jo useita kymmeniä vuosia. Nykyiset ERP-järjestelmät ovat kehitetty 1970- ja 1980-luvun MRP (*material requirement planning*) - ja MRP 2 (*manufacturing resource planning*) - järjestelmistä. Kyseiset järjestelmät oli luotu tiettyjä yksittäisiä toimintoja varten, kuten logistiikka, ja niihin verrattuna uudet ERP-järjestelmät tarjoavat kokonaisvaltaisempaa prosessin hallintaa yrityksen sekä sen sidosryhmien välillä. Kehityksen seurauksena ERP-järjestelmillä on pystytty korvaamaan useita eri järjestelmiä yrityksen sisällä, jonka ansiosta toimintaa on saatu yksinkertaisemmaksi. Tämän ansiosta tehokkuus on kasvanut ja turhia työvaiheita on saatu poistettua prosesseista. (Lahti & Salminen 2014, 40.)

Kun yritykset alkavat digitalisoida toimintojaan ERP-järjestelmän avulla, usein taloushallintomoduuli toimii prosessin pohjana. Syynä tähän on taloushallinnon keskeinen rooli muiden toimintojen prosesseissa ohjaustietojen takia. Näitä tietoja ovat esimerkiksi kustannuspaikat, asiakashallinta sekä liiketoimintarakenne. ERP-järjestelmien kehityksen suunta on viime vuosina kallistunut enemmän kohti alusta- sekä toimialaratkaisuja. Ennen järjestelmien tarjonta oli vähäistä pienille ja keskisuurille yrityksille, mutta nykyään niille suunnattujen järjestelmien kehitys on ollut nousujohteista. Tästä huolimatta osa ERP-järjestelmistä tarjoaa varsin kapean mahdollisuuden taloushallinnon kannalta. Tämän seurauksena yritykset saattavat liittää muita sovelluksia, kuten palkkahallinnon sovellus, osaksi ERP-järjestelmää. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 35–36.)

2.3 Ostolaskut

Ostolaskut ovat yksi talousosaston eniten voimavaroja vievä tapahtuma. Tämän seurauksena niiden saattaminen mahdollisimman automaattiseksi ja tehokkaaksi on talousosastolle tärkeää. Verkkolaskut ovat nykyään yksi yleisimmistä laskumuodoista, ja Suomessa noin 70 % yrityksistä lähtevistä laskuista ovat niitä. Vastaanottoprosentti on yrityksissä vielä tätäkin suurempi, noin 80–100 %. Korkeaan arvoon vaikuttaa taloushallinnon digitalisoituminen. (Lahti & Salminen 2014, 52.) Digitalisaation yksi oleellisimmista asioista onkin

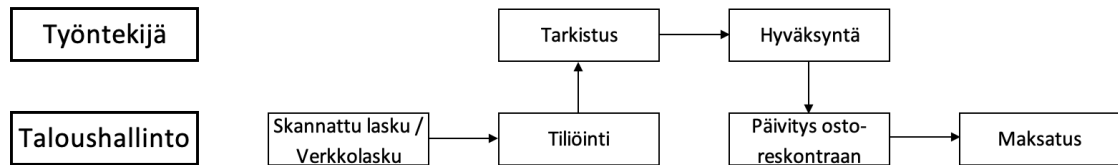
juuri dokumenttien digitalisointi. Ostolaskujen siirtäminen sähköiseen muotoon, eli verkkolaskuiksi, mahdollistaa omalta osaltaan siirtymän kohti paperitonta toimistoa ja prosesseja. (Ilmarinen & Koskela 2015, 22.) Verkkolaskujen määrään vaikuttaa positiivisesti se, että pääosa laskuttajista ovat suomalaisia suuria ja keskisuuria yrityksiä. Negatiivinen vaikutus verkkolaskujen määrään näkyy suurissa toimittajamäärissä, toimittajayritysten pienessä koossa ja ulkomaisissa toimittajissa. Huomioitavaa on, että yritykset skannaavat paperisia laskuja kirjalliseen muotoon, mikä kasvattaa sähköisesti käsiteltävien ostolaskujen määrää. (Lahti & Salminen 2014, 52.)

2.3.1 Ostolaskuprosessit

Sähköisessä ostolaskuprosessissa työn määrää saadaan vähennettyä ja toimintaa tehostettua. Tarkoituksena siinä on saada mahdollisimman paljon valmista dataa itse laskulta ja vähentää tämän seurauksena käsin tehtävää työtä. Sähköisessä ostolaskuprosessissa data on valmiina järjestelmässä ja sitä pystytään hyödyntämään jo ennen laskun hyväksymistä. (Lahti & Salminen 2014, 54.) Tämä on oleellista sillä, jos tieto olisi paperilla, olisi se este automaatiolla, joka taas toimii tietyllä tapaa digitalisaation keinona (Ilmarinen & Koskela 2015, 22). Sähköisessä ostolaskuprosessissa laskut ovat valmiina tallennettuna ja ostolaskujen tarkastajat sekä hyväksyjät löytävät nämä järjestelmästä, joten paperiset kopiot eivät ole tarpeellisia (Lahti & Salminen 2014, 54).

Sähköinen ostolaskuprosessi noudattaa tiettyä järjestystä, ja sitä voidaan kuvata kuvan 3 mukaisesti. Prosessi alkaa siitä, kun lasku vastaanotetaan taloushallinnon järjestelmään. Vastaanotettu lasku voi olla verkkolasku tai paperinen lasku, joka skannataan järjestelmään. Tämän jälkeen lasku tiliöidään. Tiliöinti voi tapahtua oletustiliöintinä toimittajakohtaisesti tai oikea tieto voidaan hakea laskulta automaattisesti. Tiliöinti voidaan suorittaa myös manuaalisesti. Tämän jälkeen ostolasku siirtyy tarkistuskierrökselle, jossa sen oikeellisuus katsotaan. Tarkistuksen jälkeen ostolasku hyväksytään ja tämän jälkeen se

päivittyä ostoreskontraan. Tämän prosessin jälkeen ostoreskontra laittaa laskun maksatukseen. (Lahti & Salminen 2014, 54–55.)



Kuva 3. Sähköinen ostolaskuprosessi (mukaillen Lahti & Salminen 2014, 55).

Toinen yleinen ostolaskujen käsittelytapa on, että lasku perustuu ostotilaukseen. Tässä prosessissa ostotilaus siirtyy automaattisesti ERP-järjestelmään tai se luodaan sinne tarpeiden mukaan. Ideana prosessissa on, että ostolaskun saavuttua yritykseen saadaan se hyväksyttyä ja täsmätyä suoraan ostotilaukseen. Automatisoituja vaiheita voivat olla hyväksymisen lisäksi tiliöinti. Oleellisena erona sähköiseen ostolaskuprosessiin ostotilauksiin perustuvien laskujen käsittelyllä on siis tiliöinnin ja mahdollisen hyväksynnän ja korjauksen pois jääminen prosessista. Tämän mahdollistaa ostolaskun suora täsmäys ostotilaukseen. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 99–102.)

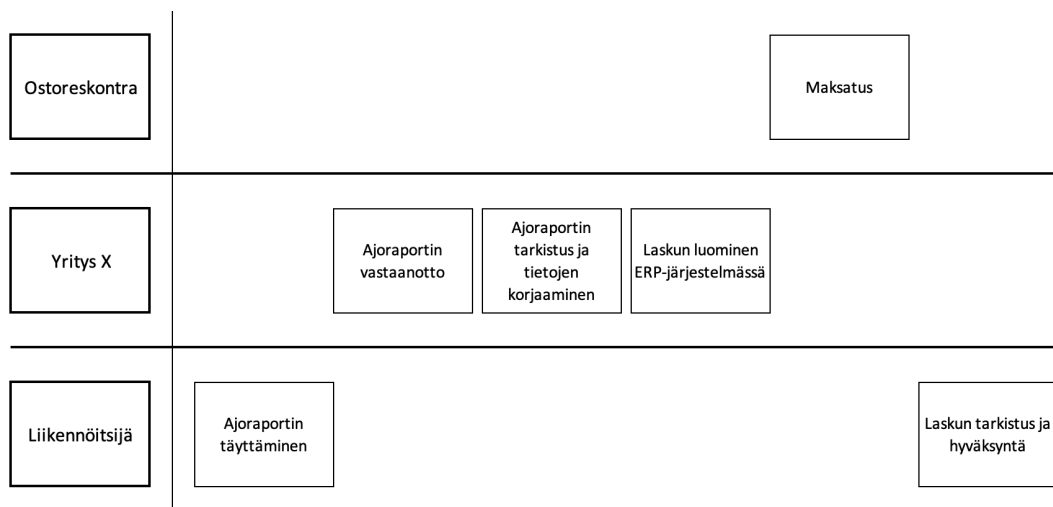
2.3.2 Itselaskutus

Itselaskutuksella tarkoitetaan prosessia, jossa ostaja tekee laskun myyjän puolesta. Itselaskutusprosessissa tulee olla sopimus myyjän ja ostajan välillä, jotta laskua voidaan pitää myyjän antamana. Vastuu laskun tarkistamisesta ja oikeellisuudesta on myyjällä. Jotta myyjä pystyy hyväksymään laskun, tulee ostajan toimittaa laadittu lasku myyjälle hyväksytykseen. Laskun hyväksymisessä voidaan käyttää hiljaista hyväksymistä. Jos siis myyjä ei vastaa lähetettyyn laskuun tietyn ajan puiteissa millään tavalla, voidaan laskua pitää hyväksyttynä. Jos edellä mainitut asiat täyttyvät, ostajan tekemä lasku luokitellaan arvonlisäverolain tarkoittamaksi myyjän laatimaksi laskuksi. Tilanteessa, jossa ostaja on laatinut virheellisen laskun, on myyjän vastuulla laatia arvonlisäverolain mukainen lasku. (Verohallinto 2019.)

2.4 Liikennöitsijähyvitykset

Liikennöitsijähyvitykset ovat toimeksiantajayrityksen oma versio itselaskutuksesta. Kyseisessä prosessissa työntekijä laatii ostolaskun alihankkijan puolesta hänen lähettämänsä ajoraportin pohjalta. Ajoraportti on Excel-muodossa oleva dokumentti, johon alihankkija kirjaa tiedot hänen ajamistaan ajoista kahden viikon ajalta. Ajoraportin vakioituun osaan liikennöitsijä kirjaa liikennöitsijäkohtaisen numeron, yrityksen nimen, kuljettajan nimen ja ajoneuvon rekisterinumeron. Muuttuvaan osaan kirjataan päivämäärä, trailerin rekisterinumero, viite, kilometrimäärät sekä muut huomioon otavat seikat. (Henkilökohtainen tiedonanto, 7.5.2023.)

Prosessi lähtee liikkeelle siitä, että kuljettaja saa ajojärjestelystä määräyksen ajaa tietty ajo. Näitä ajoja kirjataan aina kahden viikon jaksoissa ajoraportille. Tämän jälkeen ajoraportti palautetaan palautusaikataulun mukaisesti yritykselle, jonka jälkeen ostolaskuprosessi lähtee liikkeelle ja etenee kuvan 4 mukaisesti. Ostolaskuprosessin ensimmäinen vaihe on vastaanottaa ajoraportti ja kuitata vastaanotto liikennöitsijälle. Tämän jälkeen ajoraportin tietojen oikeellisuus tarkistetaan vertaamalla niitä ERP-järjestelmän tuottamaan dataan. Näitä tietoja ovat esimerkiksi osoitteet ja trailerin rekisterinumero. Tilanteen mukaan joko järjestelmän dataa tai ajoraportin tietoja korjataan. Esimerkiksi jos kilometrimäärä on ajoraportilla oikein mutta virheellinen järjestelmässä, korjataan se järjestelmän tietoihin. (Henkilökohtainen tiedonanto, 7.5.2023.)



Kuva 4. Yksinkertaistettu liikennöitsijähyvitysprosessi (Henkilökohtainen tiedonanto, 7.5.2023).

Kun tarkistukset ja korjaukset on suoritettu, niin järjestelmän kautta luodaan ostolasku. Ostolasku luodaan toimittajanumeron perusteella ja ostolaskulle nousee valmiiksi kaikki laskutukseen tarvittavat tiedot. Järjestelmä hakee laskulle valmiiksi tarvittavat viitteet ja kulurivit tietyltä ajanjaksolta. Kun itse lasku on luotu, tulee se vielä tarkistaa ennen sen hyväksymistä. Tarkistuksessa verrataan laskulle nousseita tietoja ajoraportin tietoihin ja katsotaan, täsmäävätkö viitteet ja summat keskenään. Kun nämä täsmäävät, niin voidaan lasku hyväksyä. Hyväksymisen jälkeen lasku siirtyy ostoreskontraan, jossa se laitetaan maksuun maksuaikataulun mukaisesti. (Henkilökohtainen tiedonanto, 7.5.2023.)

3 Työohjeet

Ohjeita on olemassa monenlaisia ja työohjeet ovat yksi kokonaisuus. Tärkeää ohjeiden kirjoittamisessa on käskymuoto, prosessin vaiheet ja selkeys. Käskymuodon käyttäminen ohjeissa selkeyttää eroa sen välillä, mitä ohjeistettava itse tekee ja minkä vaiheen prosessin ulkopuolinen tekijä suorittaa. Esimerkiksi lause ”syötä summa Excelissä soluun A5” kertoo selkeästi, kuka tekee, mitä tekee ja missä tekee. (Kotimaisten kielten keskus 2023.)

Ohjeita laatiessa on tärkeää, että ei pidä asioita itsestään selvänä. Ohjeiden laatijalla on yleisesti erilaiset lähtökohdat verrattaessa ohjeiden käyttäjään. Sanojen valinta ja niiden selventäminen onkin tärkeää, jotta ohjeista saadaan selkeät. Tärkeää on myös tunnistaa prosessi ja sen vaiheet, jotta nämä saadaan kuvattua ohjeissa selkeästi. (Kotimaisten kielten keskus 2023.)

Ohjeiden rakenteen tulisi olla mahdollisimman selkeä aina otsikoinnista järjestykseen asti. Selkeyttä saadaan lisättyä esimerkiksi havainnollistavien kuvien avulla. Järjestyksen tärkeys korostuu siinä, että ohjeiden käyttäjä tietää, mistä aloitetaan, mitä tehdään seuraavaksi ja mikä on lopputilanne. Järjestykseen voidaan myös sisällyttää vapaavalintaisia vaihteita, mutta nämä tulee eritellä selkeästi ohjeissa. Otsikoinnin tärkeys korostuu, kun ohjeet eivät ole rakenteeltaan kronologisia, sillä niiden avulla pystytään erittelemään käsiteltävä asia. (Kotimaisten kielten keskus 2023.)

3.1 Näkyvä ja hiljainen tieto

Proseduraalisella tiedolla tarkoitetaan tietoa, joka määrittelee mitä tehdään, miten tehdään ja milloin tehdään. Se toimii siis vahvasti pohjana työohjeille, toimintaohjeilla ja eri manuaaleille. Proseduraalinen tieto on yksi osa näkyvää tietoa, johon luokitellaan kaikki yrityksen tiedot, jotka ovat dokumentoituna. Tällaista tietoa ovat jo edellä mainitut työohjeet, mutta myös tuote-esitteet, muistilistat ja vuosiraportit. Näkyvä tieto luo yritykselle yhtenäisen kuvan siitä, mitä tehdään ja miten se tehdään. Se näyttelee myös suurta osaa laadullisesti,

sillä sen avulla tekemistä pystytään yhtenäistämään ja luomaan selkeitä toimintamalleja. (Viitala & Jylhä 2013, luku 17.)

Hiljainen tieto on yrityksen sisällä olevaa tietoa, jota ei ole dokumentoitu, vaan se on säilynyt sanallisena tietotaitona. Tämän hyödyntäminen työssä ja sen prosesseissa on arkipäiväistä ja usein vain pienen piirin tiedossa. Tämän seurauksena se on yrityksissä huonosti käytettävissä laajemmassa kuvassa, sillä vain pieni ryhmä yrityksessä käyttää sitä. Usein se siirtyykin sanallisesti esimerkiksi perehdytyksen yhteydessä seuraavalle henkilölle. Hiljaisen tiedon hyödyntäminen saa aikaan esimerkiksi innovatiivisuutta ja sen avulla voidaan kehittää oppimista. Myös tiedon jakaminen eri osastojen ja liiketoimintayksiköiden välillä on menestyvän yrityksen tunnusmerkki. Hiljaisen tiedon hyödyntämisessä onkin otettava huomioon, mikä halutaan muuntaa näkyväksi tiedoksi ja mikä voidaan jättää hiljaiseksi tiedoksi. (Viitala & Jylhä 2013, luku 17.)

3.2 Prosessit

Kun ihmiset käyttävät prosesseja ja etenkin prosessikarttoja, ne luovat arvoa (Graham 2004, 149). Yksi selkeä arvo prosessien kartoittamisella ja kehittämällä on kustannusten pienentäminen, joka saadaan aikaan, jos prosesseja onnistutaan tehostamaan (Kettunen 2002, 28). Käytetyt prosessikartat saattavat tuottaa kehitysideoita ja käynnistää kehitysprojekteja. Näiden seurauksena yritykselle saattaa syntyä prosessikarttakirjasto, joka mahdollistaa yrityksen jatkuvan toiminnan kehittämisen, perehdytyksen tehokkuuden ja läpinäkyvyyden. Prosessikarttojen perimmäinen tehtävä on mahdollistaa prosessien tehokkuus. Jos näissä havaitaan virheitä, saatetaan käynnistää kehitysprojekti. Usein syy löytyy viallisesta prosessista, muutoksista tai prosessien liiallisesta pituudesta. (Graham 2004, 149–150.)

Kun prosessikartta on luotu, on hyvä käydä se yrityksen sisällä läpi sitä koskevien henkilöiden kanssa. Jokainen prosessin vaihe tulisi tunnistaa ja kyseenalaistaa. Näin saadaan selville, miksi ja mitä tehdään, sekä se, onko

vaihe tarpeellinen. Turhien vaiheiden poistaminen prosesseista tekee prosessista tehokkaamman ja kustannustehokkaamman. Jos kyseinen vaihe on tarpeellinen, tulisi sitä edelleen kyseenalaistaa, jotta siitä saadaan mahdollisimman tehokas. Hyviä kysymyksiä tähän vaiheeseen ovat mm. missä vaihe suoritetaan, miksi se suoritetaan siellä ja kuka vaiheen suorittaa. Näin ollen prosessin ajoitus ja sijainti saadaan kartoitettua vielä selkeämmin. Viimeisimpänä tulisi miettiä, millä tavalla vaihe suoritetaan ja miksi se suoritetaan kyseisellä tavalla. Tämä prosessi itsessään saattaa johtaa suuriin kehitysideoihin, sillä työntekijät joutuvat katsomaan prosessia uudessa valossa. (Graham 2004, 150–151.)

4 Työn toteutus

Toimeksiantajayritys siirtyi helmikuussa 2023 käyttämään uutta ERP-järjestelmää. Tämän seurauksena vanhat prosessit eivät olleet enää ajan tasalla, vaan näitä täytyi päivittää vastaamaan nykyisiä tarpeita. Ohjeita täytyi luoda kaikille prosesseille ja näitä kirjoitettiin eri toiminnoille aina prosessin ollessa selvä ja auki kirjoitettavissa. Ohjeiden tarkoituksena on toimia tukena päivittäisessä työssä sekä auttaa perehdytysprosessissa. Erityisen suuri rooli ohjeilla on itsenäisen työn alettua, kun perehdyttävä jää pois. Ohjeiden tekemiseen ja julkaisemiseen yrityksen sisällä on olemassa prosessi. Ohjeet tulee tehdä PDF-muodossa tiettyyn pohjaan ja niiden julkaisu tapahtuu ennalta määrättyyn paikkaan yrityksen tietokannassa. Tämä mahdollistaa sen, että ohjeet ovat helposti saatavilla sekä kaikkien käytettävissä.

Liikennöitsijähävitysprosessi muuttui järjestelmämuutoksen myötä täysin uudelleenlaiseksi, vaikka tietyt piirteet ja toiminnot säilyivät taustalla. Myös tähän täytyi luoda ohjeet, sillä vanha ohje ei ollut enää käytettävissä. Osaaminen ja tietotaito prosessista oli sitä tekevillä ja siihen perehtyneillä uuden järjestelmän pääkäyttäjillä. Valtaosa liikennöitsijähävityksissä käytettävästä tiedosta oli hiljaista tietoa, ja työohjeiden laatimisen oleellinen vaihe olikin kartoittaa, mitä tietoa halutaan siirtää näkyväksi tiedoksi. Yksi oleellinen vaihe työohjeissa olikin määrittellä mitä työohjeisiin sisällytetään ja mitä jätetään pois.

4.1 Aloitus

Työohjeiden toteutus lähti liikkeelle prosessin kartoittamisesta. Eli mitä tehdään, milloin tehdään, miten tehdään ja kuka tekee. Aiemmin esitetystä kuvassa 4 on yksinkertaistettu prosessikaavio liikennöitsijähävityksistä kokonaisuudessaan ja tämän avulla saatiin kokonaisvaltainen kuva eri työvaiheista ja niiden järjestyksestä. Prosessin ollessa selkeä pystyttiin kaavailemaan ohjeille alustavaa rakennetta ja sisältöä. Ohjeisiin päätettiin sisällyttää kaaviossa näkyvät Yritys X:n käsittelemät vaiheet eli ajoraportin vastaanotto, ajoraportin

tarkistus ja tietojen korjaaminen sekä laskun luominen ERP-järjestelmässä. Liikennöitsijän osuus päätettiin jättää pois, sillä se on yrityksen ulkopuolinen prosessi. Ostoreskontran osuus eli maksatus jätettiin ohjeiden ulkopuolelle, sillä se on erillinen prosessi ja tehdään eri osaston toimesta.

Liikennöitsijähyvitysprosessin perimmäinen tehtävä on siis luoda ostolasku palautetun ajoraportin pohjalta. Eli kyseessä on yrityksen oma versio itselaskutuksesta.

4.2 Rakenteen ja sisällön kartoitus

Työohjeiden sisällön ja rakenteen alustava kartoitus tehtiin prosessikaavion avulla. Avoimiksi kysymyksiksi jäivät kuitenkin rakenteen osalta järjestys. Eli laaditaanko ohjeet kronologisessa järjestyksessä seuraten yhden laskun tekoa vai rakennetaanko ohjeet aihealueittain. Sisällön osalta avoimeksi jäivät laajuus. Tästä esimerkkinä se, että käsitelläänkö prosessi yleisellä tasolla vai liikennöitsijäkohtaisesti. Sisällön määrittämisessä myös oleellista oli, että kerrotaanko aiheista aina myös teoriaa eli miksi, vai kirjoitetaanko ohjeet askel kerrallaan.

Avoimiin kysymyksiin lähdettiin kartuttamaan tietoa teemahaastatteluiden avulla. Teemahaastattelu on yksi laadullisen tutkimusmenetelmän muoto, jolla kerätään aineistoa. Teemahaastattelusta puhuttaessa käytetään ajoittain myös nimeä puolistrukturoitu haastattelu. Yleisesti näitä haastatteluita toteutetaan yksilötasolla, mutta myös pari- sekä ryhmähaastattelut ovat tarkoitukseen soveltuvia aiheen salliessa. Haastattelumuodon tarkoituksena on käsitellä nimensä mukaisesti tutkimuskysymykseen liittyviä teemoja eli aiheita. Näitä ei ole tarve käydä järjestyksessä, vaan käsittelyjärjestystä on mahdollista muuttaa haastattelun edetessä. (Vilka 2015, 124.)

Haastateltaviksi valikoitui kolme uransa eri vaiheessa olevaa henkilöä yrityksen sisältä. Heitä haastatteleamalla saatiin näkemyksiä aina hiljattain yritykseen tulleelta henkilöltä sekä jo pidempään esimiesasemassa olleelta.

Haastatteluiden kysymykset käsitelivät henkilöiden omakohtaisia kokemuksia

ja näkemyksiä työohjeista, sekä henkilöiden lähtökohtia aiheeseen liittyen. Haastatteluiden kysymykset jaettiin neljään kategoriaan, jotka olivat taustakysymykset, työohjeet yleisesti, työohjeet liikennöitsijähyvityksille sekä muuta osio. Kysymykset ja haastattelun rakenne löytyvät kuvasta 5.

- 1) Taustakysymykset
 - a) Kuinka paljon olette olleet tekemisissä työohjeiden kanssa?
 - b) Kuinka laaja / pitkä kokemus teillä on liikennöitsijähyvityksistä?
- 2) Työohjeet yleisesti
 - a) Mistä teidän mielestänne koostuvat hyvät työohjeet?
 - b) Millainen muoto on selkein työohjeille?
 - c) Prosessien merkitys työohjeissa?
- 3) Työohjeet liikennöitsijähyvityksille
 - a) Millainen rakenne olisi toimiva liik. Hyvitys työohjeille?
 - b) Mitä kaikkea työohjeiden tulisi sisältää?
 - c) Onko joitain tiettyjä kohtia joihin tulisi kiinnittää erityistä huomiota?
 - d) Kuinka paljon ohjeisiin tulisi sisällyttää teoriaa
- 4) Muuta
 - a) Mitä käytännön hyötyä ja mahdollisuuksia työohjeet tuovat tulevaisuudessa?
 - b) Onko joitain haasteita mitä työohjeet mahdollisesti tuovat tai voivat aiheuttaa?
 - c) Muita yleisiä huomioita työohjeisiin liittyen

Kuva 5. Haastattelukysymykset.

Haastatteluiden pohjalta työohjeiden rakenne ja sisältö saatiin määriteltyä tarkemmin. Rakenteeksi valikoitui aihealueittain koostuvat ohjeet, joiden tueksi on erillinen työjärjestyksen määrittelevä osio. Aihe-alueet kuitenkin etenevät suurimmaksi osaksi työjärjestyksen mukaisesti. Työohjeiden sisältöön päätettiin sisällyttää koko prosessi aina raportin vastaanotosta arkistointiin. Ajatuksena oli kuitenkin, että tietyt asiat käydään tarkemmin läpi ja yksinkertaisemmat voidaan sivuta esimerkiksi muutamalla lauseella. Näin päästiin tilanteeseen, jossa monimutkaiset asiat sisällytetään näkyväksi tiedoksi lähes kokonaan ja yksinkertaisemmat asiat vain osittain.

Muita haastattelussa nousseita aiheita työohjeisiin liittyen olivat muun muassa visuaalisuus, ohjeita tukevat dokumentit sekä kieli. Työohjeisiin tulisi sisällyttää riittävästi kuvia ja mielellään vähemmän tekstiä mahdollisuuksien mukaan. Tämä johtuu siitä, että kuvien perusteella on helpompi edetä, sillä näkymä on sama sekä järjestelmässä, että ohjeissa. Kaikkea tietoa ei tarvitse ohjeista löytyä vaan voidaan ne hakea muista tietolähteistä. Tästä esimerkkinä hinnastot. Haastatteluissa nousi myös esille, että ohjeiden tekstin tulisi olla käytännönläheistä eikä liian ammattisanasto painotteista. Tarkoituksena on saada mahdollisimman helposti lähestyttävät ja ymmärrettävät ohjeet. Myös teorian ja käytännön osuus oli yksi keskusteltavista aiheista. Käytännön osuuden merkitys nousi suuremmaksi kuin teorian, mutta silti teoriaa haluttiin sisällyttää ohjeisiin. Tämä johtui siitä, että teorian kautta saadaan lisättyä ymmärrystä prosessiin ja nähdään helpommin mahdolliset syysseuraus suhteet.

4.3 Valmiit ohjeet

Valmiit työohjeet toteutettiin toiminnallisena osana opinnäytetyötä ja ne koostuvat eri aihealueista, jotka käydään läpi yleisellä tasolla sekä käytännön tasolla. Näin ohjeisiin saatiin sisällytettyä teorian ja käytännön vuoropuhelua, kuitenkin siten että aihealueen yli pystyy helposti hyppäämään, jos tarkoituksena on esimerkiksi lukea pelkästään käytännön ohjeita. Ohjeisiin sisällytettiin myös erilliset osiot työjärjestykselle sekä pikaohjeille. Kuvassa 6 on kuvattuna työohjeiden sisällysluettelo.

Contents

Työjärjestys.....	2
Ajoraportti.....	3
Yleistä	3
Ajoraportin tarkistaminen, täydentäminen ja korjaaminen	3
Kulujen lisääminen ja korjaaminen.....	5
Yleisiä huomioita	5
Ohjeet.....	5
Tripin etsiminen	5
Kulujen tarkistaminen	6
Kulurivien poistaminen, lisääminen ja muokkaaminen	7
Kulujen korjaaminen.....	8
Tilitysten validointi	9
Yleistä	9
Ohjeet.....	9
Laskun generoiminen.....	9
Laskun tarkistaminen	11
Kulurivien poistaminen ja lisääminen laskulle	11
Laskun validointi.....	12
Laskujen etsiminen & temporary laskujen poistaminen	12
Ajoraporttien arkistointi.....	14
Yleistä	14
Ohjeet.....	14
Pikaohjeet.....	16
Liitteet.....	17
Liite 1. Maksuaikataulu 2023.....	17
Liite 2. Liikennöitsijänumerot.....	18
Liite 3. Yleisimmät service numerot.....	18

Kuva 6. Työohjeiden sisällysluettelo.

Eri aihealueiden yleistä osioissa käydään läpi teoriaa sekä aiheen taustoja. Kyseisessä kohdassa vastataan lähinnä siis kysymykseen miksi. Teorian osuus ohjeissa on lyhyt, mutta sen tarkoituksena on lisätä ymmärrystä prosessiin. Ymmärrys mahdollistaa tehokkaamman työskentelyn sillä syysseuraus suhde eri vaiheiden välillä ymmärretään paremmin. Teoria lisää myös työn mielekkyyttä, sillä sen avulla tiedetään, miksi jotain tehdään, eikä sitä tehdä vain siksi että näin on määrätty.

Ohjeet kohdissa käydään käytännön osuus läpi. Tämä kohta vastaa siis kysymykseen, miten. Ohjeet ovat yhdistelmä tekstiä sekä kuvia. Niiden avulla

käydään järjestyksessä läpi, miten työvaihe toteutetaan alusta loppuun. Ohjeissa kerrotaan aina mistä kentästä päästään siirtymään seuraavaan ja mitä tulee syöttää mihinkin kohtaan. Huomioitavaa kuitenkin on, että tietyt tiedot ja vaiheet vaihtelevat hieman eri liikennöitsijöiden välillä. Tämä on huomioitu erillisillä dokumenteilla, kuten hintasopimuksilla.

Jotta ohjeet olisivat mahdollisimman helpot ja kattavat, lisättiin niihin kohdat työjärjestys ja pikaohjeet. Työjärjestyksessä käydään visuaalisesti sekä prosessinomaisesti läpi missä vaiheessa tehdään mikäkin kohta. Näin ollen ymmärrys kokonaiskuvasta on heti määriteltynä taustalla ja tämän jälkeen pystytään hakemaan ohjeista suoraan haluttu kohta. Pikaohjeissa käydään jokainen vaihe yksinkertaistetusti läpi ilman teoriaa. Eli siinä ei määritellä mistä kohdasta tulee klikata ja mihin kohtaan syötetään mitään tietoja. Pikaohjeissa määritellään mitä kyseisessä vaiheessa tehdään ja missä modulissa se toteutetaan toiminnanohjausjärjestelmässä. Ne toimivatkin hyvänä apuna prosessin ollessa jo suurimmaksi osaksi hallinnassa.

5 Pohdinta

Työn toiminnallisen osuuden lopputuloksena oli työohjeet, joita voidaan käyttää liikennöitsijähyvitysten tekemisen tukena. Työohjeet sisältävät käytännön asiaa sekä teoriaa. Teorian osuus auttaa ymmärtämään miksi asioita tehdään ja miten ne vaikuttavat yrityksen sisällä, sekä liikennöitsijähyvityksissä. Tämä on erityisen tärkeää, jotta työnteko saadaan mahdollisimman tehokkaaksi. Työtä suorittavien tulee ymmärtää teoria käytännön taustalla, jotta virheiden mahdollisuus saadaan minimoitua. Käytännön osuus taas keskittyy nimensä mukaisesti käytäntöön, eli siihen miten itse työ toteutetaan toiminnanohjausjärjestelmässä.

Työohjeet mahdollistavat laajemman ja kokonaisvaltaisemman taloushallinnon, sillä niitä noudattamalla yrityksen liikennöitsijäkulujen seuranta on ajan tasalla ja oikeellista. Järjestelmä kertoo kulurivien ja muiden tietojen pohjalta sisäiselle laskennalle arvokasta tietoa, kuten liikennöitsijäkulujen summan tietyllä viitteellä. Siksi näiden oikeellisuus on avain asemassa, kun päätöksiä tehdään talouden kannalta. Tämä kaikki kytkeytyy yrityksen sisällä raportointiin ja budjetointiin. Työohjeiden rooli tässä prosessissa on taata, että kulut syötetään oikein, ja oikean suuruisena kullekin liikennöitsijälle. Jos tämä tieto on virheellistä, vaikuttaa se oleellisesti kulurakenteeseen. Sekundäärisenä tehtävänä työohjeille voidaan pitää virheiden minimoimista taloushallinnon näkökulmasta.

Työohjeet toimivat hyvänä pohjana liikennöitsijähyvitysten opetteluun. Niiden avulla pystytään perehdytyksen jälkeen tekemään mahdollisimman itsenäisesti käytännön työtä. Tarkoituksena on päivittää ohjeita aina prosessien kehittyessä sekä tekijöiden vaihtuessa. Ohjeista ei nimittäin ole apua, jos ne eivät ole ajan tasalla. Tulevaisuudessa niitä tuleekin päivittää muutosten ja uusien toimintatapojen astuessa voimaan. Näin saadaan toiminta pidettyä mahdollisimman tehokkaana käytäntöjen muuttuessa. Päivityksien yhteydessä tapahtuu siis jatkuvaa kehitystä, sillä uusista kirjatuihin ohjeisiin on suurella todennäköisyydellä karsittu turhat vaiheet pois ja tehostettu käyttöön jääviä.

Ohjeet mahdollistavat myös prosessien kehittymisen. Kun uusi henkilö lukee ohjeita ja tekee näiden avulla käytännön työtä, voi hän mahdollisesti löytää uusia ja tehokkaampia toimintamalleja. Näiden pohjalta ohjeita sekä toimintaa saadaan kehitettyä jatkuvasti paremmaksi. Tämä taas mahdollistaa kehityksen yrityksen sisällä. Ohjeiden ja toimintatapojen kehittyessä myös työstä saadaan tehokkaampaa ja aikaa säästyy.

Ohjeet ovat luotu uuteen toiminnanohjausjärjestelmään ja Granlundin sekä Malmin (2003, S. 13) mukaan saattaa kestää jopa vuosia ennen kuin uusi järjestelmä toimii mahdollisimman tehokkaasti. Tämä asia on todettu yrityksessä käytännön tasolla, sillä edelleen useamman kuukauden jälkeen järjestelmä ei toimi niin tehokkaasti kuin olisi mahdollista. Asian eteen tehdään kuitenkin jatkuvaa kehitystyötä. Tämän seurauksena on tärkeää päivittää ja kehittää ohjeita toiminnan muuttuessa ja kehittyessä. Näin ollen mahdollista kehitystä pystytään vauhdittamaan ja dokumentoimaan tulevaisuutta varten. Kehityksen tapahtuessa tulee myös ajankohtaiseksi päättää yhä uudestaan ja uudestaan, että mitkä tiedot jätetään hiljaiseksi ja mitkä siirretään näkyväksi.

Työohjeiden toteutuksessa haastavinta oli määritellä rakenne ja sisältö. Näkyvän ja hiljaisen tiedon suhteuttaminen käytännölliselle tasolle ohjeita ajatellen oli haastavaa, sillä prosessi koostuu useasti eri vaiheesta. Kuitenkin haastatteluiden sekä yksinkertaisen prosessikaavion avulla saatiin selkeytettyä kokonaiskuvaa ja muodostettua pohja rakenteelle sekä sisällölle. Tämän jälkeen työohjeita laatiessa, oli helppo aina tapauskohtaisesti määritellä, kirjataanko aihe ylös vai jätetäänkö se hiljaiseksi tiedoksi. Tärkeää oli saada ohjeista yksinkertaiset, jotta tarvittava tieto löytyy niistä helposti.

Itse ohjeet saattavat muodostaa tulevaisuudessa haasteita, jos niitä katsotaan ja noudatetaan vain sokeasti. Jos näin toimitaan saattaa prosessien kehitys pysähtyä, sillä ei mietitä voidaanko jotain tehdä paremmin. Ohjeita tulisi siis käyttää enemmänkin tukena työnteossa, eikä tiettyyn toimintatapaan pakottavana määräyksenä.

Lähteet

Graham, B. B. 2004. Detail process charting. Speaking the language of process. Viitattu 03.09.2023 <https://ebookcentral.proquest.com/lib/turkuamk-ebooks/detail.action?docID=214352>

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

Ilmarinen, V. & Koskela, K. 2015. Digitalisaatio. Yritysjohdon käsikirja. Helsinki: Talentum.

Kaarlejärvi, S. & Salminen, T. 2018. Älykäs taloushallinto. Automaation aika. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 21.04.2023 https://turkuamk.finna.fi/Record/turkuamk_electronic.995130767205970?sid=2943564576

Kettunen, S. 2002. Tietojärjestelmän ostaminen. Käytännön opas yrityksille. Helsinki: WSOY.

Lahti, S. & Salminen T. 2014. Digitaalinen taloushallinto. Helsinki: Sanoma Pro.

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2012. Johdon laskentatoimi. Helsinki: Edita.

Ohjeita ohjeiden tekijöille. 2023. Kotimaisten kielten keskus. Viitattu 27.4.2023 https://www.kotus.fi/ohjeet/hyvan_virkakielen_ohjeita/millaisia_ovat_toimivat_ohjeet_ja_kysymykset/ohjeita_ohjeiden_tekijoille

Samara, T. 2015. ERP and information systems: Integration or disintegration. Viitattu 23.4.2023 <https://ebookcentral.proquest.com/lib/turkuamk-ebooks/detail.action?docID=4043130>

Verohallinto. 2019. Laskuvaatimukset arvonlisäverotuksessa. Viitattu 23.4.2023 <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/48090/laskutusvaatimukset-arvonlisäverotuksessa/>

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita. Viitattu 6.5.2023 <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-37-6412-8>

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.