



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

PIENYRITYKSEN TALOUSHALLINNON PROSESSIEN SÄHKÖISTÄMINEN

Hyödyt yrittäjän näkökulmasta

Ida Surakka

Opinnäytetyö
Joulukuu 2016
Palvelujen tuottamisen ja johtamisen
koulutusohjelma



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma

SURAKKA, IDA:

Pienyrityksen taloushallinnon prosessien sähköistäminen
Hyödyt yrittäjän näkökulmasta

Opinnäytetyö 45 sivua, joista liitteitä 3 sivua
Joulukuu 2016

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli kehittää kohdeyrityksenä toimivan pienyrityksen taloushallinnon prosesseja ottamalla käyttöön sähköinen taloushallinnon ohjelmisto. Sähköistämisen hyötyjä arvioitiin yrittäjän näkökulmasta projektille räätälöidyn tasapainotetun tulokortin avulla. Työn tavoitteena oli sähköistää kohdeyrityksen taloushallinnon prosessit ja sen myötä kehittää kohdeyrityksen toiminnanjohtamisen työkaluja ja tehostaa kohdeyrityksen toimistotyön arkea.

Opinnäytetyö oli toiminnallinen tutkimus, jossa työn tekijä osallistui kohdeyrityksen kehitystyöhön läheisessä yhteistyössä kohdeyrityksen johdon kanssa. Työn teoreettinen viitekehys muodostui sähköisen taloushallinnon teoriasta, yrityksen strategisesta johtamisesta, tasapainotetusta tulokortista sekä kehittämistyön merkityksestä menestyvän liiketoiminnan kannalta. Työn empiirisessä osuudessa kuvattiin kohdeyrityksen taloushallinnon prosessien sähköistäminen ja ostolaskujen siirto sähköiseen muotoon verkkolaskutuksen ja skannauspalvelun käyttöönoton myötä. Kohdeyrityksen myyntilaskuohjelman ja sähköisen taloushallinnon ohjelmiston yhdistämistä selvitettiin helpomman kassavirtaennustamisen tavoittelemiseksi. Myös palkkahallinnon automatisointia ja sähköistämistä pidettiin hyvänä jatkokehityskohteenä, jonka ansiosta vapautuisi entisestään toimistotyöaikaa.

Taloushallinnon sähköistämiprojektin myötä kohdeyrityksen toimistotyö tehostui merkittävästi ja manuaalinen työ väheni. Vapautunut työaika valjastettiin muihin yritystä kehittäviin ja myyntiä lisääviin työtehtäviin. Yrittäjän kannalta merkittävänä tuloksena yrityksen henkilöstöresursseja saatiin vähennettyä, mikä pienensi yrityksen kustannuksia. Samalla myös operatiivisen työn kuormitus väheni.

Sähköistämiprosessi jatkuu edelleen kohti automatisoitua ja tehokkaampaa yritystoimintaa. Seuraavana kehitysprojektina on palkkahallinnon sähköistäminen sekä myyntilaskutietojen yhdistäminen sähköisen taloushallinnon järjestelmään. Työssä noudatettavan salassapitovelvollisuuden vuoksi työn luottamukselliset osat on poistettu julkisesta versiosta.

Asiasanat: toiminnanjohtaminen, toimintatutkimus, sähköinen taloushallinto, tulokortti

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Hospitality Management

SURAKKA, IDA:

Developing Electronic Financial Administration for Small Enterprise
Benefits from the entrepreneur's point of view

Bachelor's thesis 45 pages, appendices 3 pages
December 2016

The aim of this study was to improve financial management processes of the small enterprise considering the entrepreneur's point of view. The objective was to introduce cloud-based financial management software and to make improvements in the operative management of the enterprise. The benefits of the electronic financial administration were evaluated with the Balanced Scorecard which was created during the process.

The theoretical framework of the action study focused on electronic financial administration, strategic management, Balanced Scorecard and development work in modern enterprises. The empirical part introduced the transform into electronic financial software-based administration. All the purchase invoices and financial accounting material were up-to-date and easy to handle in the electronic software. The goal was to receive all the purchase invoices in electronical way or through the scanning service. Either way, the precious time of the office employee was possible to harness for improving marketing and customer service. The changes reduced the human resources and costs of the enterprise.

Further development would be integration of the sales software and payroll administration into the electronic financial administration. The improvement would allow monitoring of the cash flow prediction of the enterprise. All the confidential material has been removed from the public version of the study.

Key words: operative management, action research, electronic financial administration, balanced scorecard

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	SÄHKÖINEN TALOUSHALLINTO.....	7
2.1	Taloushallinto lyhyesti.....	7
2.2	Pilvipalvelut.....	8
2.3	Sähköiset ostolaskut.....	9
2.3.1	Verkkolaskut ja niiden välittäjät.....	10
2.3.2	Skannauspalvelut.....	10
2.3.3	Sähköinen ostolaskuprosessi.....	11
2.4	Sähköiset myyntilaskut.....	12
2.5	Kohdeyrityksen toiminnanohjausjärjestelmät.....	13
2.5.1	Webauto.....	13
2.5.2	Visma Netvisor.....	14
3	TASAPAINOTETTU MITTARISTO.....	15
3.1	Lähtökohtana yrityksen strategia ja visio.....	15
3.2	Yrityksen strateginen johtaminen ja kustannusjohtaminen.....	16
3.3	Tuloskortti eli Balanced Scorecard (BSC).....	16
4	KEHITTÄMISTYÖ MENESTYKSEN EDELLYTYKSENÄ.....	19
4.1	Kehittämistyön luonne ja merkitys.....	19
4.2	Tutkimuksellisen kehittämistyön vaiheet.....	20
4.3	Kehittämistyön lähestymistavat.....	21
5	PROJEKTIKUVAUS – PAPERISESTA SÄHKÖISEEN.....	22
5.1	Lähtötilanne ja taustat.....	22
5.2	Tarjous ja sähköisen ohjelmiston valinta.....	24
5.3	Uuden järjestelmän käyttöönotto ja alkutoimenpiteet.....	25
5.4	Tuloskortti ja strategiset painopisteet.....	26
5.5	Tuloskortin mittarien määrittely.....	28
5.6	Ostolaskujen käsittely ja maksatus Netvisorissa.....	30
5.7	Sähköisen taloushallinnon järjestelmän sisäänajo.....	31
6	SÄHKÖISTÄMISPROSESSIN ARVIOINTI TULOSKORTIN AVULLA..	35
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	40
	LÄHTEET.....	42
	LIITTEET.....	43
	Liite 1. Tarjous sähköisistä taloushallinnon järjestelmistä. (SALATTU).....	43
	Liite 2. Valtakirjapohja Web-Services -yhteyden avaamisesta. (SALATTU)	44
	Liite 3. Laskutustiedote sidosryhmille. (SALATTU).....	45

1 JOHDANTO

Digitalisaatio ja sähköistäminen ovat arkipäiväistyneet ja kehityksen myötä on luotu erilaisia yrittäjän arkea helpottavia ratkaisuja niin taloushallinnon kuin yrityksen toiminnan ohjaamisen työvälineiksi. Kehittyvässä työympäristössä moniosaamisen vallitessa ja työnkuvien yhdistyessä haasteeksi voivat muodostua ajankäytölliset ongelmat. Jotta pienyrityksen arjessa päästään tilanteeseen, missä yrityksen työntekijöiden voimavarat hyödynnetään yrityksen pääasialliseen toimintaan ja sen kehittämiseen, tulee vastaan tarve kehittää myös yrityksen kivijalkaa eli niitä toimintoja, jotka mahdollistavat arjen pyörimisen.

Tämän työn tavoitteena on sähköistää kohdeyrityksen taloushallinnon prosessit ja siten kehittää kohdeyrityksen johtamisen työkaluja ja tehostaa arjen operatiivista toimintaa. Opinnäytetyön tarkoitus on toteuttaa ja kuvata sähköistämisprosessi kokonaisuudessaan sekä arvioida sen hyötyjä pienyrittäjän näkökulmasta tasapainotetun tuloskortin avulla. Tutkimuksessa opinnäytetyön tekijä osallistuu tutkimuskohteen toimintaan ja kehittämiseen. Työ on toimintatutkimus ja se pyrkii vastaamaan kysymyksiin: Miten talous- ja palkkahallinnon sähköistäminen toteutetaan pienyrityksessä? Mitä hyötyjä sähköistäminen tuo pienyrittäjän arkeen? Miksi pienyrittäjän kannattaa sähköistää talous- ja palkkahallinnon työkalut?

Työn kohdeyrityksenä on perinteinen autokoulupalveluja tarjoava pienyritys, joka on perustettu vuonna 1969. Toimeksiantajan pyynnöstä työn kohteena olevasta yrityksestä käytetään nimeä kohdeyritys. Kohdeyrityksessä työskentelee tällä hetkellä omistajan lisäksi seitsemän henkilöä, joista suurin osa tekee suorittavaa liikenneopettajan työtä. Yritys hoitaa itse palkkahallinnon ja alustavat kirjanpidolliset työt, vaikka pääsääntöisesti kirjanpito onkin ulkoistettu. Tarve taloushallinnon prosessien sähköistämiseksi lähti halusta tehdä työskentelystä ja yrityksen arjesta tehokkaampaa niin taloudellisesti kuin työajallisesti.

Toimintatutkimuksessa käytettävät menetelmät ovat osallistavia ja yhteistyötä vaativia, kuten havainnointia, seuranta ja palaverieja. Palaverit toteutetaan kohdeyrityksen johdon kanssa, minkä myötä on tarkoitus luoda yritykselle tasapainotettu tuloskortti eli Balanced Scorecard yrityksen strategian ja vision pohjalta. Havainnointia ja seuranta toteutetaan

koko toimintatutkimuksen ajan arvioitaessa järjestelmien käytön kautta saavutettavia hyötyjä. Tulokortin avulla arvioidaan sähköistämisen prosessin hyötyjä projektin lopuksi.

Teoriaosuudessa perehdytään sähköiseen taloushallintoon ja kehittämistyön teoriaan. Näiden lisäksi paneudutaan myös strategiseen johtamiseen sekä työssä käytettävään tasa-painotettuun mittaristoon eli tulokorttiin. Opinnäytetyön tekijälle työ tarjoaa mahdollisuuden laajentaa liiketoimintaosaamista, perehtyä parempaan ymmärrykseen liiketoiminnan johtamisen näkökulmasta sekä antaa mahdollisuuden ammatilliseen kasvuun yrittäjyyden näkökulmasta. Opinnäytetyön tarkoitus on kuvata sähköistämisen projekti sähköisten palvelujen ostajan näkökulmasta, eikä niinkään myyvän tilitoimiston kannalta.

2 SÄHKÖINEN TALOUSHALLINTO

Viimeisen vuosikymmenen aikana taloushallinnon kehitys kohti paperittomia toimistoja on ollut nopeaa. Itseasiassa niin nopeaa, että puhuttaessa taloushallinnon prosessien sähköistämisestä, voidaan käyttää useita eri termejä, joilla jokaisella on oma merkityksensä. Digitaalisella taloushallinnolla tarkoitetaan kaikkien kohdeyrityksen taloushallinnon käsittelevä vaiheiden ja toimintojen sähköistämistä ja automatisoimista yli yritysrajojen (Lahti & Salminen 2014, 23). Silloin ei tarkoiteta siis pelkästään osto- ja myyntilaskujen sähköistämisestä.

Tässä työssä on kuitenkin tarkoitus kehittää pienyrityksen taloushallinnon prosesseja kohti sähköistä taloushallintoa ja kehittää sitä kautta talouden prosesseja, joten voidaan siis puhua suppeammin taloushallinnon sähköistämisestä (Lahti & Salminen 2014, 26). Luvussa käsitellään teoriapohjalta yrittäjän näkökulmasta merkittäviä sähköisen taloushallinnon käsitteitä. Teoriaosuudessa on painotettu sähköistä ostolaskuprosessia enemmän, koska sen merkitys työn kannalta on suurempi. Kohdeyrityksen myyntilaskutus on jo ennen projektia hoidettu toisen käytössä olevan sähköisen järjestelmän kautta.

2.1 Taloushallinto lyhyesti

Taloushallinnon määrittely on tarpeen, jotta voidaan ymmärtää sähköistä taloushallintoa paremmin. Lahti & Salminen (2014, 16) määrittelee kirjassaan taloushallinnon kattavan paljon muutakin kuin laskentatoimen. Siihen voidaan katsoa kuuluvan pääkirjanpito esiprosesseineen sekä raportointi ja arkistointi. Taloushallintoon kuuluu toki myös keskeisenä osana laskentatoimi, joka voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen laskentatoimeen. Ulkoisella laskentatoimella tarkoitetaan yleistä laskentatoimea, jonka pääasiallinen tarkoitus on luoda ulkopuolisille sidosryhmille informaatiota yrityksen talouden tilasta. Sisäinen laskentatoimi taas toimii johdon työvälineenä ja tuottaa informaatiota päätöksenteon tueksi. (Lahti & Salminen 2014, 16, 19.)

Huolimatta yrityksen koosta tulee vaaditut taloushallinnon toiminnot hoitaa joko yrityksen sisällä tai yhteistyössä tilitoimiston kanssa. Silloin, kun yrityksen kirjanpidon hoitaa

ulkoinen tilitoimisto, tulee yrityksen ja sen tilitoimiston välillä sopia siitä, miten taloushallinnon tehtävät ja työt jaetaan. (Viitala 2006, 29.) Esimerkiksi kirjanpitäjä voi hoitaa kirjanpidon muuten, mutta yritys toimittaa tarvittavat tositteet ja myynnit kirjanpitotolistolle.

Yrityksen kirjanpito on työväline yrityksen kannattavuuden selvittämisessä sekä esimerkiksi investointien ja rahoituksen suunnittelussa. Lisäksi yrityksen tilinpäätökseen saadaan tietoa kirjanpidosta. (Viitala 2006, 29, 51.) Tästä syystä yrityksen kirjanpito kannattaa aina ulkoistaa taloushallinnon ammattilaisen tehtäväksi, mikäli yrityksen sisältä ei löydy tarpeeksi tietotaitoa taloushallinnon asioista.

Yrittäjän kannalta merkittäviä taloushallinnon käsitteitä ovat tuloslaskelma ja tase. Tuloslaskelma kuvaa yrityksen tuloja, menoja ja siten liiketoiminnan tulosta. Kokonaisuudessaan se on tilikauden mittainen laskelma. Tase taas kuvaa yrityksen varallisuutta siten, että siihen on merkitty yrityksen varat ja velat. (Viitala 2006, 33–34.)

2.2 Pilvipalvelut

Pilvipalvelut voidaan ymmärtää monella eri tavalla ja sillä on kymmeniä eri määritelmiä. Tässä kontekstissa pilvipalveluilla tarkoitetaan kuitenkin palveluna hankittavaa ja käytettävää ohjelmistoa, joka toimii paikasta tai ajasta riippumatta internetissä. Voidaan puhua SaaS-palvelusta eli Software as a Service – palvelusta, jonka hallinnoimisesta ja kehittämisestä vastaa palveluntarjoaja. (Lahti & Salminen 2014, 45–46.)

Taloushallinnon sähköisien järjestelmien hankinnan voi tehdä myös perinteisesti hankkimalla lisenssin tiettyyn ohjelmaan, mikä vaatii yritykseltä usein investointeja. Kun yritys hankkii lisenssin johonkin taloushallinnon ohjelmaan, tarkoitetaan niin sanottujen käytöpalveluiden käyttöä. Toinen vaihtoehto on jo aiemmin mainitut pilvipalvelut, jotka ovat mahdollistaneet taloushallinnon sähköistämisen myös pienimmille yrityksille sopivalla kustannusrakenteella. Aiemmin pienimpien yritysten ei olisi kannattanut edes harkita sähköisten järjestelmien hankintaa. (Lahti & Salminen 2014, 45–47.)

Pilvipalveluiden eli SaaS-palveluiden ehdottomana etuna on se, että yritys maksaa usein vain käyttämistään moduuleista ja sovelluksista, näin ollen myös tapahtumavolyymilla

on merkitystä. (Lahti & Salminen 2014, 45–48.) Pilvipalvelut mukautuvat siis yrityksen taloudellisiin muutoksiin ja SaaS-palveluna ostettu taloushallinnon järjestelmä mahdollistaa yrityksen taloudellisen tilanteen ja talouden prosessien hoitamisen paikasta riippumatta reaaliaikaisesti.

2.3 Sähköiset ostolaskut

Ostolaskuprosessin tehostamisella ja nopeuttamisella yritys säästää usein paljon resursseja ja aikaa. Manuaalisista prosesseista vapautunut aika voidaan käyttää yritystä hyödyttäviin ja eteenpäin vieviin toimintoihin. Perinteisessä ostolaskujen käsittelyssä aika kuluu ostolaskujen manuaaliseen maksamiseen viitteiden ja tilinumeroiden näppäilyssä.

Ostolaskuprosessin aloitus- ja lopetuskohtaa tarkasteltaessa näkökulma vaikuttaa siihen, kuinka laajana prosessi voidaan nähdä. Tässä työssä on tarkoitus tarkastella taloushallinnon näkökulmasta ostolaskuprosessia. Täten voidaan ajatella ostolaskun vastaanottamisen olevan ensimmäinen vaihe ja laskun maksaminen, kirjanpitoon kirjaaminen ja arkistointi vastaavasti viimeinen vaihe. Mikäli ostolaskuprosessia halutaan tarkastella vielä laajemmin, voidaan tarkastella koko ostoprosessia, jolloin ensimmäinen vaihe on tarjouspyyntö. (Lahti & Salminen 2014, 53.) Tässä työssä tarkoitus on tarkastella käytännön ostolaskujen käsittelyä taloushallinnon kannalta.

Verrattaessa paperista ja sähköistä ostolaskuprosessia merkittävimpiä eroavaisuuksia löytyy prosessin nopeudessa. Paperilaskujen käsittely on usein hidasta ja vaatii fyysistä säilytystilaa mapeittain. Sähköisessä järjestelmässä ostolaskut ovat tallessa samassa paikassa ja milloin tahansa tarkastelua varten valmiina. Perinteisten paperilaskujen myöhempi tarkastelu on aikaa vievää. Lisäksi laskujen häviäminen ja hukkuminen on todennäköisempää hitaamman laskujen kierron ja inhimillisten tekijöiden vallitessa. Mitä nopeammin ostolaskut saadaan sähköiseen talteen, sitä pienemmäksi kuittien ja ostolaskujen katoaminen on. (Lahti & Salminen 2014, 54.) Seuraavaksi esitelläänkin sähköisten ostolaskujen käsittelyyn liittyviä keskeisiä käsitteitä, kuten verkkolasku, skannauspalvelut ja ostolaskuprosessi sähköisessä järjestelmässä. Verkkolaskut ja skannauspalvelut mahdollistavat sähköisen ostolaskuprosessin, joten nämä käsitellään seuraavaksi loogisessa järjestyksessä.

2.3.1 Verkkolaskut ja niiden välittäjät

Verkkolaskut ovat tällä hetkellä taloushallinnon automatisoiduin ja nopein tapa hoitaa ostolaskujen maksaminen. Verkkolasku eroaa sähköpostilaskusta siten, että se ohjautuu suoraan verkkolaskujen välittäjän kautta yrityksen taloushallinnon järjestelmään hyväksyttäväksi. Verkkolaskun tiedot siirtyvät järjestelmään laskudatana sekä kuvana. Laskun kuva mahdollistaa laskujen arkistoinnin paperilaskun näköisessä muodossa ja helpottaa laskun käsittelijän työtä, jolloin hän voi tarkistaa laskun samalla tavalla kuin se olisi perinteisessä paperimuodossa. Verkkolaskun kuva toimii samalla myös perinteiseen tapaan tositteena arkistointia varten. (Lahti & Salminen 2014, 62.) Maksutapahtuma ja hyväksyminen ovat kuitenkin huomattavasti nopeampia ilman manuaalisia vaiheita.

Verkkolaskujen välittäjinä toimivat Suomessa pääsääntöisesti erilaiset verkkolaskuoperaattorit ja pankit. Verkkolaskua voidaan kuvailla eräänlaiseksi sähköiseksi postitoimitukseksi, joka välittää laskut lähettäjältä suoraan sähköiseen taloushallinnon järjestelmään joko suoraan verkkolaskuna tai skannattuna paperilaskuna. Pankkien tarjoamaa verkkolaskujen välitystapaa kutsutaan pankkiverkoksi. Verkkolaskujen välittäjien kautta verkkolaskutus onnistuu sekä lähettämistä että vastaanottamista varten. (Maventa 2007–2014.) Koska toimeksi antavalla yrityksellä on tarkoitus pääsääntöisesti vastaanottaa verkkolaskuja, on työssä käsitelty suurimmaksi osaksi verkkolaskujen vastaanottamiseen liittyviä asioita. Esimerkkinä verkkomaksuoperaattorista mainittakoon Visma Solutions Oy:n Maventa, joka toimii tässä työssä käytettävän Netvisor-ohjelmiston välittäjänä.

2.3.2 Skannauspalvelut

Varsinkin pienemmiltä toimijoilta vastaanotetut ostolaskut on sähköisen taloushallinnon käytön myötä skannattava sähköiseen muotoon ennen kuin laskun tiedot voidaan kierrättää ja arkistoida sähköisessä taloushallinnossa. Sähköisen taloushallinnon ja verkkolaskujen käyttöönoton myötä yritys usein informoi laskuttavia tahoja joko toimittamaan ostolaskut verkkolaskuina tai lähettämään laskut skannauspalveluun, jonka kautta laskut päätyvät suoraan yrityksen sähköiseen taloushallintojärjestelmään. Yksittäisissä tapauksissa yritys saattaa vastaanottaa vielä paperisia laskuja toimipaikkaansa, mikä vastaavasti edellyttää yritykseltä laskujen skannaamista sähköiseen muotoon. Lahti & Salmisen (2014, 26) mukaan silloin, kun yritys käsittelee vielä itse osan laskuistaan skannaten, ei

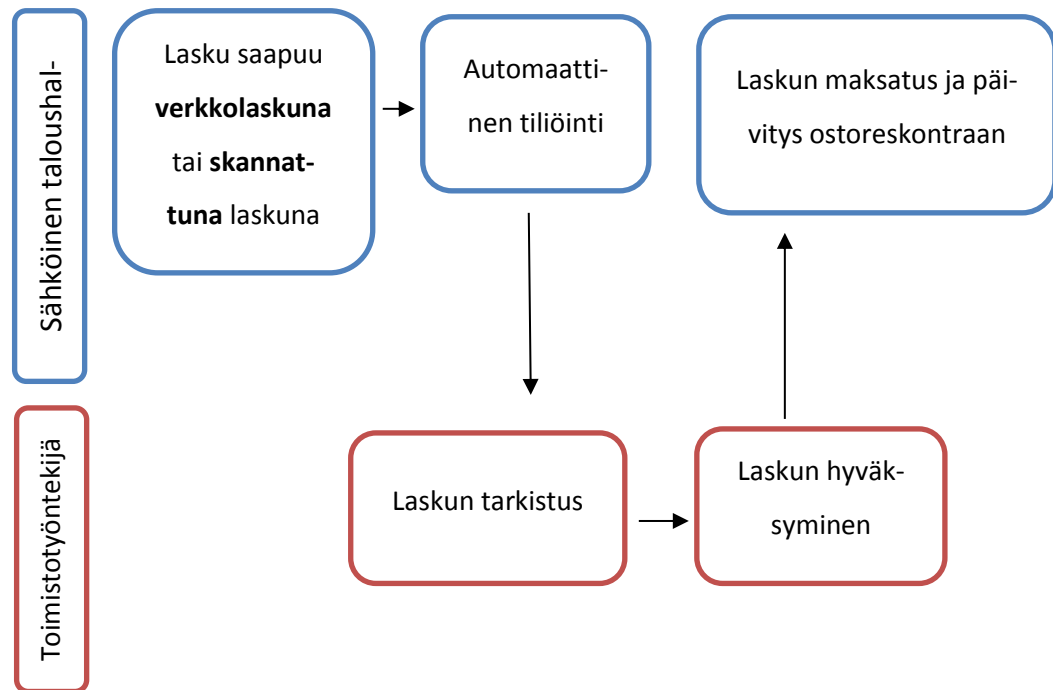
voida vielä puhua digitaalisesta taloushallinnosta vaan pikemmin taloushallinnon sähköistämisestä ja tehostamisesta tietotekniikan ja sovellusten avulla.

Skannauspalveluihin liittyy olennaisesti myös erilaiset sovellukset, jotka ovat yhteydessä varsinaisiin sähköisiin järjestelmiin. Esimerkiksi Visma Solutions Oy:n Netvisor-ohjelmistoon linkittyvä Visma Scanner, jonka asiakas voi ladata veloitukset suoraan mobiilisovelluksena, mahdollistaa vaivattomasti ja tehokkaasti erilaisten ostokuittien viennin suoraan sähköiseen kirjanpitoon ilman paperisten kuittien säilyttämistä. Näin ollen riski kuittien katoamiselle pienenee ja kuitit päätyvät paremmalla todennäköisyydellä yrityksen kirjanpitoon. (Visma 2016.)

Visma Scannerin käyttöönotto aloitetaan kirjautumalla Netvisor-järjestelmään ja luomalla käyttäjätunnus ja salasana kuittiskanneria varten. Visma Scannerin voi ladata älypuhelimesta riippuen joko Appstoresta, Play-kaupasta tai Windows Storesta. Tämän jälkeen kuittiskanneria voi käyttää siten, että tositteiden lähettäminen suoraan sovelluksen kautta ohjelmistoon on vaivatonta ja helppoa. Tositteeksi skannatun kuvan yhteyteen lisätään kululaji, päivämäärä, maksutapa, summa sekä kommentti. (Visma 2016.) Kuittiskanneri on ehdottomasti moderni, nopea ja yrityksen arkea helpottava sovellus, jonka avulla yrittäjä säästää aikaa ja vaivaa kuittien fyysisen säilyttämisen sijasta.

2.3.3 Sähköinen ostolaskuprosessi

Sähköinen ostolaskuprosessi mahdollistaa laskujen nopeamman käsittelyn ja maksamisen ja siten lyhemmän läpimenoajan koko prosessissa. Prosessin aikana joko verkkolasku tai skannattu lasku kierrätetään vaiheiden kautta prosessin läpi sähköiseen arkistoon. Kun tarkastellaan ostolaskuprosessia ilman ostosopimuksia tai – tilauksia, voidaan prosessia kuvata Kuvion 1 avulla, joka on mukailtu Lahden ja Salmisen (2014, 55) kirjassa esittämän visuaalisen kaavion mukaan. Prosessikuviosta huomataan, että automaattisessa sähköisessä taloushallinnossa työntekijän työvaiheet on minimoitu ja siten työn kuormitus ja nopeus paranee. Kun lasku saapuu joko verkko- tai skannauslaskuna järjestelmään, kirjautuu se automaattisesti oikealle tilille odottamaan työntekijän tarkistusta ja hyväksyntää. Tämän jälkeen lasku päivittyy suoraan ostoreskontraan ja veloitetaan tililtä. (Lahti & Salminen 2014, 55.) Sähköisen prosessin ansiosta yrittäjä saa jatkuvasti ajantasaista tietoa talouden tilasta ilman viiveitä.



KUVIO 1. Sähköinen ostolaskuprosessi ilman tilaus- ja sopimusvaiheita (Lahti & Salminen 2014, 55. muokattu)

2.4 Sähköiset myyntilaskut

Kuten ostolaskut, on myös myyntilaskujen sähköistäminen yrityksen toiminnan kannalta järkevää ja kustannustehokasta. Myyntilaskujen toimittaminen tapahtuu vastaavasti erilaisten verkkolaskuoperaattoreiden tai pankkien kautta. Lahti & Salminen (2014, 78) mukaan myyntilaskuprosessi voi olla täysin sähköinen vain silloin, kun laskun vastaanottaja pystyy ottamaan laskun vastaan myös sähköisesti. Koska laskutuksen sujuvuus on laskutavalle yritykselle äärimmäisen tärkeä toiminto, on usein myyntilaskuprosessissa laskun automaattinen muodostuminen jopa tärkeämmässä roolissa kuin laskun vastaanottamis- muoto. (Lahti & Salminen 2014, 78.)

Sähköisessä laskutuksessa on kyse muustakin kuin laskun lähetysmuodosta tai laskutuskanavasta. Myyntilaskuprosessi alkaa kokonaisuudessaan laskun luomisesta ja päättyy maksusuorituksen kirjaamiseen myyntireskontraan ja kirjanpitoon. Sähköinen myyntilaskuprosessi koostuu pelkistetysti siis neljästä vaiheesta, joita ovat laskun luominen, laskun lähetyksen, laskun arkistointi sekä kirjaaminen myyntireskontraan. (Lahti & Salminen 2014, 78–79.)

2.5 Kohdeyrityksen toiminnanohjausjärjestelmät

Työn toimeksiantajalla eli kohdeyrityksellä on työn päätteeksi käytössään kaksi erilaista sähköistä järjestelmää, joiden kautta taloushallinnon operatiivista työtä tehdään. Visma Netvisor otetaan käyttöön projektin aikana uutena taloushallinnon järjestelmänä, jonka kautta tapahtuu yrityksen ostolaskujen kierrätys ja kirjanpito, tulevaisuudessa myös palkkahallinto. Yrityksen myyntilaskutus on jo aiemmin tehty alalle räätälöidyn Webauto-järjestelmän kautta. Tästä syystä työn kannalta on oleellista esitellä myös Webauto-järjestelmää.

2.5.1 Webauto

Yrityksessä jo aiemmin käytössä ollut Webauto-ohjelmisto on toiminut yrityksen asiakashallintajärjestelmänä ja myyntilaskujärjestelmänä. Kuten myös Netvisor, toimii Webautokin pilvipalveluna eli SaaS-palveluna autokoulualan yrityksille. Webauto-ohjelmiston on kehittänyt torniolainen ohjelmistoyritys Datadrivers Oy, jonka ensimmäinen autokouluohjelmisto oli lisenssipohjainen järjestelmä Winauto 2000. Sen pohjalta on kehitetty nykyinen entistä parempi selainpohjainen Webauto-järjestelmä. (Kuljettajaopetus.fi 2009–2016.) Pilvipalveluna toimivan toiminnanohjausjärjestelmän ehdoton etu on se, että järjestelmää pystytään käyttämään missä ja milloin vain, siten se toimii toimistotyön lisäksi liikenneopettajan arkityössä. Lisäksi muutoksia työvuoroihin tai laskutukseen pystytään tekemään nopeastikin.

Webauto-ohjelmiston ominaisuuksiin kuuluvat muun muassa oppilasrekisteri, ajanvarausjärjestelmä, yhteydenpito asiakkaiden ja yrityksen välillä sekä asiakkaiden laskutus. Ohjelmistoa voidaan käyttää niin autokouluissa kuin ammattipätevyyskoulutuksessakin. Se tarjoaa mahdollisuuden koko yrityksen täydelliseen ajanhallintaan ja kurssisuunnitteluun. Ohjelmisto sisältää sähköisen oppimisympäristön autokoulun asiakkaille eli oppilaille. (Kuljettajaopetus.fi 2009–2016.)

2.5.2 Visma Netvisor

Tässä taloushallinnon sähköistämisprosessissa perinteinen paperinen kirjanpito siirretään Visma Solutions Oy:n Netvisor-ohjelmistoon. Markkinoilla on tällä hetkellä useita muitakin sähköisen taloushallinnon työkaluja, mutta Netvisoriin perehdytään osiossa tarkemmin. Kohdeyrityksen sähköisen taloushallinnon järjestelmävalinnasta kerrotaan myöhemmin projektikuvauksessa luvussa 5.

Suomessa Visma Netvisoria käyttää jo arviolta yli 10 000 yritystä ja tilitoimistoasiakkaita järjestelmällä on yli 300. Netvisor-ohjelmiston kautta yritys pystyy hoitamaan halutesaan kaikki taloushallinnon työt sisältäen myynti- ja ostoireskontran, palkkahallinnon, kirjanpidon sekä talouden reaaliaikaisen seurannan. Netvisor antaa asiakkaalleen mahdollisuuden valita juuri tiettyä yritystä palvelevat ominaisuudet, jolloin esimerkiksi myyntireskontra voidaan hoitaa jonkin toisen järjestelmän kautta. Ohjelmisto perustuu kuukausimaksuun, mikä helpottaa asiakasyrityksen budjetointia eikä suuria investointeja vaadita. (Visma Netvisor, esite.)

3 TASAPAINOTETTU MITTARISTO

Tämän työn tarkoituksena on kuvata yrityksen johdon näkökulmasta havaittavia hyötyjä, joten yhtenä osa-alueena on sisällytetty strateginen johtaminen ja tasapainotettu mittaristo. Näiden myötä on tarpeellista ensin perehtyä strategian ja vision tarkoitukseen, koska niiden ymmärtäminen on pohja strategiselle johtamiselle ja tasapainotetulle mittaristolle. Luvussa perehdytään tasapainotettuun mittaristoon eli tuloskorttiin (BSC) ja sen käyttöön strategisen johtamisen apuna.

3.1 Lähtökohtana yrityksen strategia ja visio

Yrityksen johtaminen, sen arviointi ja suunnittelu perustuu vahvasti yrityksen strategiaan ja visioon. Nämä kaksi käsitettä ovat nivoutuneet yhteen siten, että toinen vaikuttaa toiseen. Visiolla tarkoitetaan yrityksen näkemystä siitä, millaiseksi se haluaa kehittyä tulevaisuudessa, kun taas strategialla kuvataan niitä keinoja ja suunnitelmia, miten visio saavutetaan. (Lindroos & Lohivesi 2010, 27.)

Strategia on perimmäiseltä tarkoitukseltaan niitä keinoja, joilla yritys pyrkii voittamaan haasteitaan ja kehittämään toimintaansa kohti yrityksen visiota. Suurimmissa yrityksissä strategia yhdistää eri osastot toimimaan saman tavoitteen saavuttamiseksi. Strategian tulee olla sisällöltään sellainen, että se voi olla julkinen ja koko yrityksen tiedossa. (Lindroos & Lohivesi 2010, 27.)

Varsinkin omaa toimintaansa uudistavan yrityksen näkökulmasta vision asettelu on tärkeää, koska sen tulisi innostaa henkilöstöä sekä sitouttaa asiakkaita. Visio nähdään tavoitteena, jota kohti koko yritys haluaa päästä. Visiolla on jokin tietty ajanjakso, jonka jälkeen sen toteutumista pitää pystyä arvioimaan realistisesti. Usein yritykset sortuvat liian latteisiin visioihin, joiden tarkoitusperä on hukassa, eikä visio silloin aja asiaansa innostajana ja motivaattorina. Tällaisessa tapauksessa on usein parempi, että yritys jättää visionsa kokonaan määrittelemättä. Yrityksen visiota määriteltäessä voidaan käyttää apuna RYTMI-sääntöä, joka koostuu viiden eri pääsäännön alkukirjaimesta. Vision lähtökohtina pitäisi olla *realistisuus*, *ymmärrettävyys*, *toiminnallisuus*, *mitattavuus* sekä *innostavuus*. (Lindroos & Lohivesi 2010, 24–25.)

3.2 Yrityksen strateginen johtaminen ja kustannusjohtaminen

Johdon laskentatoimi eli strateginen johtaminen on syntynyt ikään kuin aiemman budjet-teihin perustuvan lyhyen tähtäimen tavoitteiden tilalle. Strategisella laskentatoimella on ennen kaikkea tarkoitus tehdä pitkän aikavälin suunnitelmia yrityksen menestymiseksi. Voidaan puhua myös strategisesta kustannusjohtamisesta, jonka päämääränä voi olla esi-merkiksi asiakastyytyväisyyden parantaminen, kustannusten hallinta tai työntekijöiden motivaation ja oppimisen parantaminen. (Ikäheimo, Laitinen, Laitinen & Puttonen 2011, 132.)

Strategiset valinnat vaikuttavat vahvasti yrityksen laskentatoimeen ja kustannusajatte-luun. Suomala, Manninen & Lyly-Yrjänäinen (2011, 308) käyttää kirjassaan Laskenta-toimi johtamisen tukena Porterin (1980) strategiseen päätöksentekoon perustuvaa perus-strategioiden kolmijakoa. Porterin mukaan voidaan tunnistaa kolme perusstrategiaa, joita ovat kustannusjohtajuus, erottautuminen sekä keskittyminen kapeampiin segmentteihin eli asiakasryhmiin. Kustannusjohtajuudella tarkoitetaan alhaisten kustannusten tavoitte-lua suuren volyymin avulla. Erottautumisella eli differoinnilla pyritään erottumaan kil-pailijoista, kun taas kapeammat segmentit antavat mahdollisuuden keskittyä vain tiettyyn asiakasryhmään. Kokonaisuudessaan strategia ja sisäinen laskentatoimi nivoutuvat yh-teen silloin, strategiaa luodaan ja sen toteutumista seurataan. (Suomala, Manninen & Lyly-Yrjänäinen 2011, 308–309.)

3.3 Tulokortti eli Balanced Scorecard (BSC)

Tasapainotettu mittaristo ei ole uusi keksintö, vaikka sitä pystytäänkin edelleen käyttä-mään tehokkaana toiminnanjohtamisen apuvälineenä ja mittarina. Ensimmäisen mallin tasapainotetusta mittaristosta kuvasivat David Norton ja Robert Kaplan, joiden artikkeli julkaistiin Harvard Business Review – lehdessä vuonna 1992. Nortonin ja Kaplanin mu-kaan hyvin laadittu mittaristo sisältää eri näkökulmien välillä syy-seuraussuhteet ja se auttaa yritystä keskittymään yrityksen strategian kannalta merkityksellisimpiin tunnuslu-kuihin (Olve, Roy & Wetter, 1998, 23–25.)

Tasapainotettua tuloskorttia eli Balanced Scorecardia (BSC) pidetään yhtenä tunnetuimpana ei-rahamääräisenä mittarina yrityksen strategisessa johtamisessa. Se on yleisin kokonaisvaltainen järjestelmä, jonka avulla yritysjohto saa yleisen kuvan yrityksen usealta osa-alueelta yhtä aikaa pelkistetysti ja tehokkaasti. Tuloskortti luodaan aina yrityksen strategian ja vision pohjalta siten, että se mittaa niin taloudellisia kuin ei-taloudellisia tekijöitä. (Ikäheimo ym. 2011, 134.)

Perusmuodossaan, kuten Kaplan ja Norton sen kuvasivat, tasapainotettu mittaristo eli tuloskortti sisältää neljä mitattavaa ulottuvuutta, joita ovat asiakkaan näkökulma, sisäinen näkökulma, oppimisen ja innovoivuuden näkökulma sekä taloudellinen näkökulma. Kolmannessa oppimisen näkökulmassa aisaparina on voinut olla myös kehitys tai kasvu. Tasapainotetun mittariston nimi perustuu siihen, että se kuvaa yrityksen tasapainon tilaa niin pitkällä kuin lyhyelläkin tähtämellä. Lisäksi se kuvaa niin taloudellisten kuin ei-taloudellisten, sekä ulkoisten että sisäisten tekijöiden summaa ja tasapainoa. Mallin mukaan neljällä ulottuvuudella on syy-seuraus – suhteet ja ne toteutuvat yrityksen strategian mukaan. (Ikäheimo ym. 2011, 135; Olve & Sjöstrand 2002, 6-7.)

Syy-seuraus – suhteita voidaan kuvata helposti oheisen kuvion avulla (kuvio 2), joka on mukailtu Ikäheimo ym. (2011, 136) esimerkistä, mikä kuvaa tasapainotetun mittariston strategista karttaa. Kuvio kuvastaa yrityksen tasapainon tilaa siten, että esimerkiksi yrityksen henkilökunnan koulutuksen ja sisäisten prosessien ollessa kunnossa myös palvelun tai tuotteiden laatu sekä niiden valmistukseen tai tarjoamiseen kuluva haluttu läpimenoaika toteutuu. Tämä taas johtaa asiakastyytyvyyteen, joka johtaa varmimmin taloudelliseen onnistumiseen ja saa asiakkaat palaamaan uudelleen lisäten kannattavuutta.



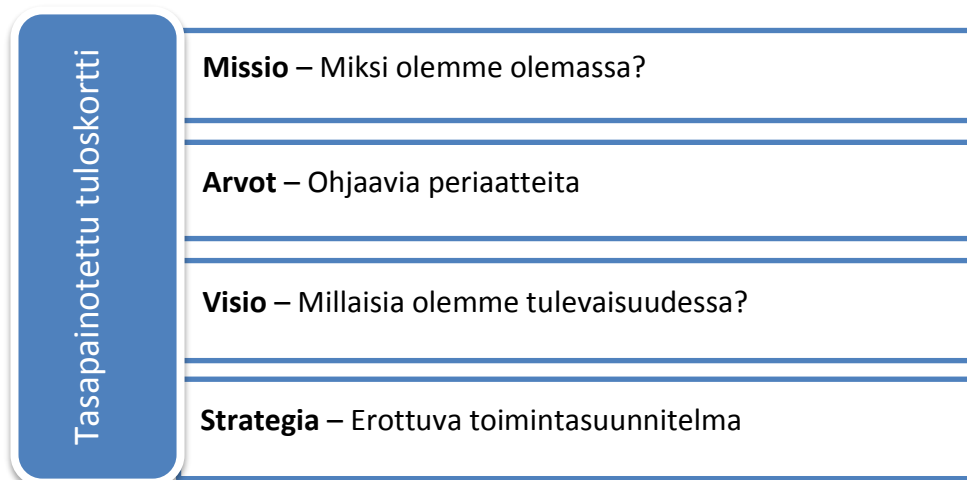
KUVIO 2. Strateginen kartta, syy-seuraus -suhteet. (Ikäheimo ym. 2011, 136. muokattu)

Tuloskortin taustalla oleva tasapainon ajatus pohjautuu kultaisen keskitien löytämiseen. Pellinen (2005, 180) kuvaa kirjassaan vaaroja, jotka vaanivat yrityksen strategista johtoa

silloin, jos tuloskortti ei ole tasapainossa, vaan vaakakupissa painaa jokin neljästä näkökulmasta eniten. Näitä virhearvioita voivat olla esimerkiksi huonosti hoidettu asiakaspalvelu tai jatkuva liiallinen keskittyminen uusien liiketoimintamahdollisuuksien luomiseen siten, että unohdetaan jo olemassa olevista asiakassuhteista ja toimintamalleista huolehtiminen. Myös sisäisten prosessien näkökulmasta liian suuri eri toimintojen tehokkuuden maksimointi saattaa johtaa lopulta yrityksen todelliseen kutistumiseen. Esimerkiksi liian pieneksi supistetut henkilökuntaresurssit ovat uhkaavat asiakaspalvelun laadun säilyttämistä toivotulla tasolla. (Pellinen 2005, 180–181.)

Tasapainotetun tuloskortin mittariston luominen pitäisi aina olla keskustelupohjainen suunnitteluprosessi, jolloin kaikki yrityksen johtavat henkilöt, ja mahdollisuuksien mukaan myös henkilöstö, ovat mukana suunnittelussa. Kehitystyö ja mittariston luominen aloitetaan liiketoimintastrategian selvittämällä, minkä jälkeen mittarit voidaan määrittellä. Isoissa yrityksissä ja organisaatioissa on järkevää purkaa tuloskortti niin pieniin osiin, että jokaisella tulosvastuullisella johtajalla ja osastolla on oma mittaristonsa. (Pellinen 2005, 182–183.) Kuitenkin pienemmissä organisaatioissa, kuten tämän työn kohdeyrityksessä, yksi mittaristo riittää kuvaamaan ja arvioimaan yrityksen tasapainon tilaa.

Usein määritellään, että tasapainotetun mittariston pohjalla on yrityksen visio ja strategia. Näiden kahden rinnalle voidaan kuitenkin nostaa vielä kaksi muuta käsitettä – missio ja arvot. (Niven 2002, 72.) Mission, arvojen, vision ja strategioiden pitäisi näkyä yrityksen tuloskorttia rakennettaessa ja sen syy-seuraus – suhteita tarkasteltaessa. Kuvio 3 on muokattu Nivenin (2002) kirjassa esitettävästä kuvioista, joka kuvaa näiden kaikkien yhdistymistä tuloskortissa, joka ikään kuin kääntää ne ymmärrettäväksi toiminnaksi.



KUVIO 3. Tuloskortti selittää yrityksen toimintaa. (Niven 2002, 72. muokattu)

4 KEHITTÄMISTYÖ MENESTYKSEN EDELLYTYKSENÄ

Menestyvän liiketoiminnan ja yrittäjyyden kannalta kehittäminen ja jatkuva muutos ovat jatkuvasti läsnä nykymaailmassa. Yrityksillä ei ole varaa jäädä paikoilleen ja tuudittautua menestyksen hetkellä onnistumisen tuomassa hurmoksessa. Se, mikä on tällä hetkellä uutta ja hienoa, on hetken kuluttua jo tuttua ja turvallista. Tämä opinnäytetyö on ennen kaikkea kehittämisprosessi, jonka avulla kohdeyrityksen taloushallinnon prosesseja kehitetään ja siten tehdään liiketoiminnasta sujuvampaa, nykyaikaisempaa ja arjen operatiivisesta työstä tehokkaampaa. Tästä syystä yhtenä teoreettisena lähtökohtana on kehittämis-työ, sen menetelmät ja prosessit.

4.1 Kehittämistyön luonne ja merkitys

Liiketoimintaympäristöjen jatkuvassa muutoksessa ja sen nopeudessa vaaditaan yritykseltä ja sen henkilöstöltä jatkuvaa uudistumiskykyä. Kehittämistyön myötä yritys tai organisaatio pystyy parantamaan kannattavuuttaan, kasvattamaan liiketoimintaansa, kehittämään toimivampaa organisaatorakennetta ja motivoimaan työntekijöitään. Yhtenä tärkeimpänä kehittämis-työn tavoitteena voidaan pitää myös yrityksen toiminnan tehostamista ja prosessien kehittämistä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 12.)

Koska nykymaailma kehittyy nopeaa vauhtia, ei voida enää ajatella, että muutoksen tahdissa pysyminen riittäisi yksistään menestyksekkääseen liiketoimintaan. Yrityksen asema ja menestys muuttuvassa maailmassa on parhaimmillaan silloin, kun se pystyy toimimaan eräänlaisena kehityksen moottorina eli olemaan aina askeleen edellä kehitystä ja viemään sitä itse eteenpäin. Näin ollen voidaan ajatella, että menestyksekkäimmät yritykset ja organisaatiot ovat ennustajia, jotka kykenevät ja rohkenevat arvioimaan myös tulevaisuutta ja reagoimaan sen tuomiin muutoksiin nopeasti ja ennakoiden. (Ojasalo ym. 2014, 13.)

Tässä työssä ja kontekstissa otetaan esille tutkimuksellinen kehittämis-työ, joka on tieteellisen tutkimuksen ja arki ajatteluun perustuvan kehittämisen välimuoto. Tieteellinen tutkimus on toinen ääripää, joka perustuu perinteiseen tutkimukseen, jonka tarkoituksena on tuottaa ja testata erilaisia teorioita. Tieteellisessä tutkimuksessa tutkija voi usein olla täy-

sin erillään tutkimuksen kohteesta, jolloin vuorovaikutus voi jäädä vähäiseksi. Arkiajatteluun perustuva kehittämistyö taas on täysin vastakohta tieteelliselle tutkimukselle, eikä sen kehittämispäätöksiä perustella tai kritisoida juuri ollenkaan. Tutkimuksellinen kehittämistyö asettuu näiden kahden ääripään välille ja muodostaa kultaisen keskitien, jonka avulla yhdistetään teoria ja käytäntö. Työ lähtee esimerkiksi yrityksen aidosta muutostai kehittämistarpeesta. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä kehitetään ja otetaan käyttöön uusia ratkaisuja. Suurin ero voidaan nähdä juuri tässä tieteellisen ja tutkimuksellisen kehittämistyön välillä. Siinä missä tieteellinen tutkimus pyrkii tuottamaan uutta teoriaa, tutkimuksellinen kehittämistyö pyrkii käytännön parannuksiin ja uusiin ratkaisuihin. (Ojasalo ym. 2014, 18–19.)

4.2 Tutkimuksellisen kehittämistyön vaiheet

Tutkimuksellisesta kehittämistyöstä voidaan puhua myös muutosprosessina, koska siinä on aina tunnistettavissa selkeät vaiheet, joiden mukaan tulee edetä. Kolme tunnistettavaa muutoksen päävaihetta ovat yksinkertaisesti suunnittelu, toteutus ja arviointi. Kun kehittämistyötä lähdetään tekemään, tulee kehittämisen tavoitteet olla selvillä ennen esimerkiksi käytettävien menetelmien pohtimista. (Ojasalo ym. 2014, 22–23.)

Kehittämistyössä on tunnistettavissa selkeät prosessivaiheet, joiden mukaan prosessi etenee. Vaikka prosessivaiheet on teoriassa helppo tunnistaa, on normaalia, että yrityksen kehittämisprosessissa otetaan välillä askeleita takaisinpäin aiempiin prosesseihin, jonka jälkeen taas edetään. Lisäksi työelämän kehittämisprosessien kaaviot ovat harvemmin yhtä suoraviivaisia ja prosessien vaiheiden rajat hämärtyvät ja sulautuvat toisiinsa. (Ojasalo ym. 2014, 23.)

Kehittämisprosessin vaiheiksi voidaan Ojasalo ym. (2014, 24) mukaan tunnistaa

1. Kehittämiskohteen tunnistaminen ja alustavien tavoitteiden määrittäminen
2. Kehittämiskohteeseen perehtyminen teoriassa ja käytännössä
3. Kehittämistehtävän määrittäminen ja rajaaminen
4. Tietoperustan laatiminen, lähestymistavan ja menetelmien valitseminen
5. Kehittämistyön toteuttaminen
6. Kehittämisprosessin ja tulosten arviointi

Esimerkiksi tässä opinnäytetyössä esiteltävä sähköistämisprosessi noudattaa yllä mainittua kaavaa.

4.3 Kehittämistyön lähestymistavat

Kehittämistyössä on valittavana useita eri lähestymistapoja, joita ovat muun muassa tapaustutkimus, toimintatutkimus tai palvelumuotoilu. Tapaustutkimus eli case study tuottaa kehittämissuhteita ja uusia ideoita, ja sen luonteelle on tyypillistä syvä ja yksityiskohtainen tieto tutkittavasta tapauksesta. Palvelumuotoilu eli service design soveltaa muotoilun prosesseja ja menetelmiä palvelun kehittämiseen. Palvelumuotoilun tavoitteena voi olla esimerkiksi jonkin palvelun toimivuuden parantaminen. Tämän työn teoreettisessa viitekehyksessä perehdytään tarkemmin toiminnallisen tutkimisen lähestymistapaan, koska se on juuri tämän työn kannalta merkittävä. Lähestymistavalla voidaan kehittämissuhteessä tarkoittaa eräänlaista tutkimusstrategian valintaa, eikä niinkään pohdita konkreettisia menetelmiä. (Ojasalo ym. 2014, 51–52, 71.)

Toimintatutkimus eli action study on nimensä mukaisesti toiminnallista ja osallistavaa tutkimusta, jonka tarkoitus on saada aikaan muutosta ja ratkaista käytännön ongelmia. Se sopii hyvin kehittämistyön tutkimusstrategiaksi ja siitä voidaan puhua toisella termillä kehittävä työntutkimus. Toimintatutkimuksessa merkityksellistä on se, että asioita ei vain kuvata, vaan niihin pyritään saamaan muutosta. Tutkimuksen tärkeimpiä lähtökohtia on, että tutkittavan ongelman parissa työskentelevät ihmiset ovat osa tutkimusta ja kehitystyötä. Näin ollen tutkimus on käytännönläheistä ja vaatii yhteistyötä. (Ojasalo ym. 2014, 58.)

Toimintatutkimuksessa ei aina päästä alussa ajateltuun lopputulemaan, jolloin tutkimuksen myötä tapahtuva muutos saattaa olla tutkimuksen päätyttyä hyvin erilainen kuin alussa oletettiin. Toisaalta tarjoutuu tilaisuus tutkia, mistä johtuu, ettei muutos ollut oletettu. Työn myötä voidaan löytää tutkittavasta organisaatiosta tai yrityksestä muun muassa työkuultuuriin liittyviä ongelmia, jotka eivät ilman alkuperäistä tutkimusta olisi tulleet esille. (Ojasalo ym. 2014, 59.)

5 PROJEKTIKUVAUS – PAPERISESTA SÄHKÖISEEN

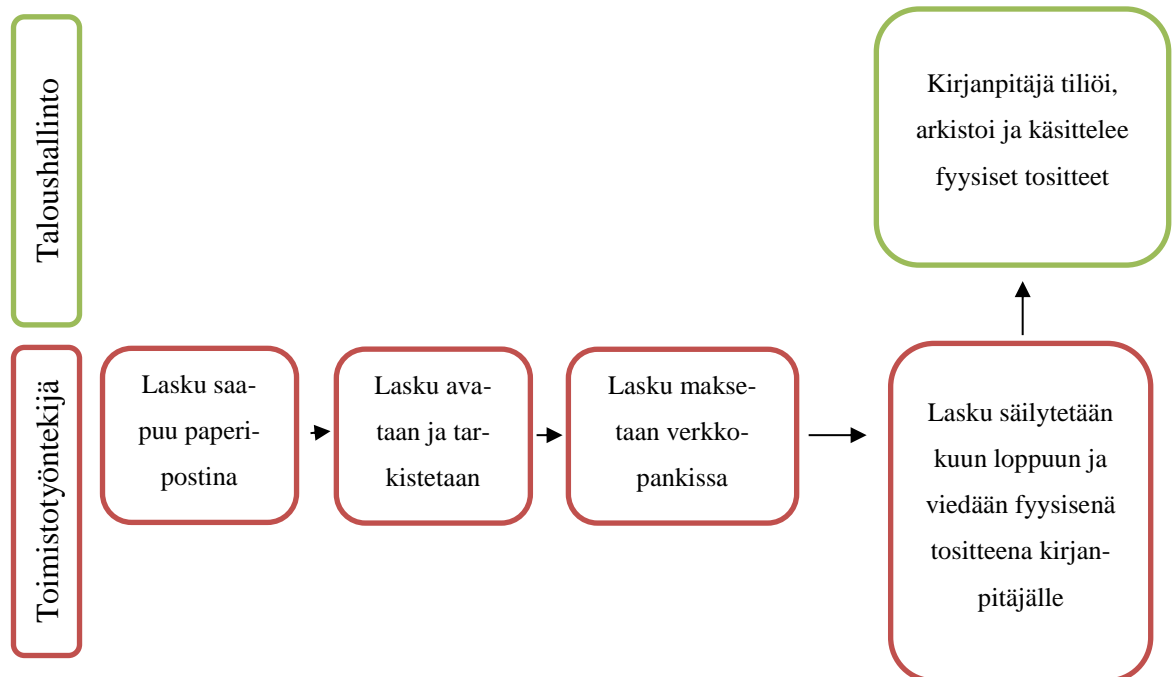
Kohdeyrityksen taloushallinnon prosessien sähköistämiseen liittyi monia eri vaiheita, joita on pyritty kuvaamaan tässä luvussa mahdollisimman tarkasti eräänlaisena prosessikuvauksena. Yrityksen ulkoistetun tilitoimiston avun merkitys oli huomattava prosessin aikana. Suuri osa sähköistämisen prosessin vaiheista toteutettiin yhteistyössä tilitoimiston sähköisten palveluiden asiantuntijan kanssa. Sähköistämisen prosessin aikana yrityksen lähtötilanteesta luotiin tasapainotettu tulokortti, jonka avulla arvioitiin muutosprosessin vaikutuksia sähköistämisen prosessin loppuun asti. Sähköistämisen prosessin oli tarkoitus jatkaa vielä tämän käyttöönoton aikana toteutetun projektin jälkeen.

Tasapainotetun mittariston tuloksia käsitellään myöhemmissä luvuissa arvioitaessa sähköistämisen prosessin hyötyjä yrittäjän näkökulmasta. Ajanjaksollisesti projekti toteutettiin siten, että marraskuun 2016 aikana kohdeyrityksen tositteet ja ostolaskut vietiin kokonaisuudessaan sähköiseen muotoon. Työtä pohjustettiin ja tarjouspyyntö sähköisistä taloushallinnon ohjelmista tehtiin kuitenkin jo syyskuun lopussa, minkä jälkeen kohdeyrityksen sisällä punnittiin hyötyjä suhteessa liiketoimintaan. Tämän jälkeen päätettiin aloittaa kehitysprojekti.

5.1 Lähtötilanne ja taustat

Sähköistämisen tarve huomattiin vasta tilitoimiston aloitteen jälkeen. Ensimmäisen kerän talous- ja palkkahallinnon sähköistämistä pohdittiin yrityksessä noin vuosi sitten, kun tilitoimiston edustaja ehdotti kirjanpidon ja palkanlaskun sähköistämistä kohdeyrityksen arjen operatiivisen työn helpottamiseksi. Varsinainen todellinen tarve kuitenkin huomattiin kohdeyrityksessä vasta alan murroksen ja muutoksen myötä. Päätös toimistoajan vähentämisestä yrityksen sisällä vauhditti kehitys- ja muutostarvetta. Näin ollen projektin alussa voitiin yhdistää kahden toimistohenkilön työtehtävät, millä oli toiminnallisia ja taloudellisia positiivisia vaikutuksia. Lisäksi vapautettiin työaika yrityksen markkinoinnillisiin ja siten myyntiä lisääviin työtehtäviin.

Yrityksen talous- ja palkkahallinnon lähtötilanne ennen sähköistämistä oli kaikkiaan perinteinen ja vanhanaikainen paperinen kirjanpito, palkkahallinto ja toimisto. Kuvio 4 kuvaa taloushallinnon tilaa ennen sähköistämisprosessia, jolloin aineisto eli menneen kuukauden tositteet toimitettiin aina kuun jälkeen tilitoimistoon kirjanpitäjälle. Yrityksen ostolaskut oli vastaanotettu pääsääntöisesti paperisina perinteisellä postilla, lukuun ottamatta muutamia sähköpostiin vastaanotettuja laskuja.



KUVIO 4. Ostolaskuprosessi ja tositteiden käsittely ennen taloushallinnon sähköistämistä kohdeyrityksessä.

Myyntilaskutus oli jo ennen sähköistämisprosessia siirretty sähköiseen muotoon alan ohjelmistotarjoajan Webauton kautta. Sen yrityksen myyntilaskut toimitettiin ulkoisille asiakkaille sähköpostin välityksellä. Tätä ennen kuitenkin myös myyntilaskut oli toimitettu kohdeyrityksen asiakkaille paperisina versioina. Myyntilaskujen suoritusten kirjaukset oli tehty toistaiseksi manuaalisesti tiliotteelta sähköiseen järjestelmään.

Yrityksen sisällä oli keskusteltu mahdollisuudesta ottaa käyttöön myös myyntilaskujen automaattiset kirjaukset viitesuoritusten perusteella. Viitesuoritusten automatisoinnin käyttöönottoa pohdittiin kuitenkin vielä, koska ulkoisilta asiakkailta tulevien virheellisten viitesuoritusten määrä oli runsas. Koettiin tarpeelliseksi punnita, lisääkö virheellisellä

viitteellä tai kokonaan ilman viitettä tulleen myyntisaamisen selvittely ylimääräistä työtä, kun automatisoinnilla kuitenkin pyritään aina työkuormituksen vähenemiseen.

Ennen muutosta yrityksen kuukausittaisten kuittien ja tiliotteiden läpikäymiseen sekä manuaalisesti tehtävään palkanlaskuun käytetty aika voitaisiin vähentää sähköistämisen myötä ja valjastaa näistä vapautuva työaika muun muassa yrityksen asiakaspalvelun parantamiseen ja käytännön myyntityön lisäämiseen vanhanaikaisten paperitöiden sijaan. Tarve tehostaa ja tarkoituksenmukaistaa autokoulun toimistotyö tehokkaimmilleen sai yrittäjän pohtimaan ja päättämään yrityksen taloushallinnon sähköistamisestä.

Ostoreskontran sähköistämisen lisäksi tämän projektin myötä yrittäjän ja toimitusjohtajan työtä pyrittiin helpottamaan ja parantamaan sähköisen ohjelmiston tarjoaman ajantasaisen tuloslaskelman ja taseen myötä. Tähän mennessä yritys oli saanut aina menneen kuun tuloslaskelman ja taseen paperisesti postissa tilitoimistoltaan. Uudistuksen myötä myös nämä talouden seurantavälineet siirtyisivät sähköiseen muotoon tarkasteltavaksi paikasta ja ajasta riippumatta.

5.2 Tarjous ja sähköisen ohjelmiston valinta

Yritys sai tarjouksen tilitoimiston kautta kahdesta eri taloushallinnon sähköisestä ohjelmistosta, Netvisorista ja Procountorista, syyskuun lopussa (Liite 1, SALATTU). Tarjoukseen pyydettiin vastausta lokakuun loppuun mennessä, jonka jälkeen päätös tehtiin. Kohdeyrityksen edustaja kävi tutustumassa paikanpäällä tilitoimistossa molempiin ohjelmiin ja päätyi käytettävyyden ja selkeyden vuoksi Netvisoriin, vaikka tarjous kyseisestä ohjelmasta oli kuukausimaksullisesti hieman kalliimpi. Päätöstä tuki se, että ohjelman tuli olla mahdollisimman käyttäjäystävällinen ja selkeä yrityksen arjessa siten, että sitä olisi helppo käyttää tarpeen mukaan myös useamman ihmisen, vaikka taloushallinnon asioiden hoitaminen olisikin pääsääntöisesti yhden työntekijän hoidettavissa.

Netvisor valittiin taloushallinnon seurantaan sekä ostolaskujen käsittelyä ja maksamista varten. Myös palkkahallinnon työt pystytään jatkossa tekemään automatisoidusti, mukaan lukien ilmoituksiin saatava materiaali, joka on luotu tähän asti manuaalisesti. Esimerkkejä ilmoituksista ovat verottajalle tehtävät palkkojen vuosi-ilmoitukset sekä kuukausittaiset ansioilmoitukset työeläkeyhtiölle.

5.3 Uuden järjestelmän käyttöönotto ja alkutoimenpiteet

Netvisorin käyttöönotto aloitettiin luomalla Web Services – yhteys pankin ja Netvisorin välille eli kytkemällä aineistonsiirtopalvelut näiden kahden tahon välille. Tämän WS-kanavan avulla yrityksen ostolaskujen hyväksyminen ja maksaminen onnistuu Netvisor-ohjelmiston kautta, kuten myös tiliotteiden vieminen pankista Netvisoriin. Kun valtakirja WS-kanavan aukaisemista varten (Liite 2, SALATTU) oli toimitettu pankille, aloitettiin yritystä laskuttavien tahojen informointi laskutuksen muutoksesta.

Jotta tieto yritystä laskuttaville tahoille saatiin nopeasti ja jouhevasti, yrityksen tilitoimisto toimitti valmiilla sapluunalla olevan tiedotteen (Liite 3, SALATTU), joka muokattiin ja lähetettiin kaikille yritystä laskuttaville tahoille. Tämän jälkeen yrityksen ostolaskut lähetettiin joko verkkolaskuna, sähköpostilla tai paperilaskuna suoraan skannauspalveluun. Käytännössä yritys ei vastaanottanut enää paperisia laskuja toimipaikkaansa, vaan kaikki laskut ohjautuivat joko sähköisesti tai skannauspalvelun kautta suoraan Netvisoriin käsiteltäväksi.

Laskutustiedotteiden lähettäminen suoritettiin kahden päivän aikana siten, että suurin osa laskuttavista tahoista tavoitettiin sähköpostin välityksellä ja vain yhteen paikkaan ilmoitus lähetettiin perinteisellä postilla. Yritystä laskuttavia tahoja oli yhteensä 23, jotka koostuivat muun muassa vakuutusyhtiöistä, sähköisten palvelujen tarjoajista, puhelin- ja nettioperaattoreista, opetustarvikkeiden tarjoajista, polttoaineyrityksistä sekä työterveyspalvelusta.

Huolimatta siitä, että laskutustiedotteet lähetettiin laskuttaville tahoille, suuri osa muutoskuukauden laskuista vastaanotettiin vielä paperisessa muodossa. Kohdeyrityksen taloushallinnon asioista vastaava työntekijä neuvotteli kuitenkin tilitoimiston edustajan kanssa ja päädyttiin siihen, että kaikki muutoskuukauden eli marraskuun aineistot vietiin sähköiseen muotoon, vaikka alkukuun ostolaskut olivatkin maksettu perinteisellä manuaalisella tavalla verkkopankissa. Näin ollen kaikki paperisesti vastaanotetut ostolaskut lähetettiin sähköpostilla skannauspalveluun ja sitä kautta Netvisoriin käsiteltäväksi.

5.4 Tulokortti ja strategiset painopisteet

Projektin arviointia varten kohdeyrityksen yrittäjän ja toimitusjohtajan kanssa käytiin palaveri, jonka tarkoituksena oli kohdeyrityksen vision ja strategian pohjalta suunnitella ja ideoida tasapainotettu tulokortti. Palaveri pidettiin kaupungin keskustan kahvilassa 16.11.2016. Palaveri pidettiin tarkoituksella muualla kuin kohdeyrityksen omissa toimitiloissa, jotta keskustelu sujuisi jouhevammin ilman erinäisiä keskeytyksiä. Pohjalla oli myös ajatus ympäristön muutoksen tuottamasta ideoiden ja ajatusten vapauttamisesta.

Aluksi opinnäytetyön tekijä esitteli tasapainotetun tulokortin määritelmän ja tarkoituksen, jonka jälkeen keskustelu painottui kohdeyrityksen vision ja strategioiden määrittelyyn. Vaikka sähköistämisen prosessin hyötyjä oli punnittu jo ennen ohjelmiston käyttöönottoa, piti ajatukset koota kirjalliseen muotoon. Palaveri eteni ideariihen tyyliin, jolloin tehtiin sekalaisia muistiinpanoja ja opinnäytetyön tekijä toimi kirjurina. Täsmennettiin ajatusta, miten yritys haluaa ja voi hyötyä taloushallinnon prosessien sähköistämisestä eri näkökulmat huomioiden. Tässä kohtaa tiedostettiin, että tämä projekti oli selkeästi yrityksen sisäisiä prosesseja kehittävä, eikä suoraan näkynyt ulkoisille asiakkaille.

Kohdeyrityksen visioksi määriteltiin: ”*Pyrimme säilyttämään asemamme Tampereen suurimpana autokouluna niin taloudellisesti kuin asiakasmäärällisestikin mitattuna tarjoamalla asiakkaillemme Tampereen laadukkainta ja edullisinta kuljettajaopetusta.*” Strategioiksi määriteltiin: henkilökunnan säännöllinen koulutus, säännöllisesti uusiutuva opetuskalusto, modernit toiminnanohjausjärjestelmät sekä panostaminen niin sisäiseen kuin ulkoiseen markkinointiin.

Tasapainotetun tulokortin näkökulmiksi valittiin neljä näkökulmaa, joita olivat asiakasnäkökulma, sisäisten prosessien näkökulma, kehityksen ja oppimisen näkökulma sekä taloudellinen näkökulma. Jokainen näkökulma määriteltiin tarkemmin, jotta tulokortti saatiin räätälöityä juuri tämän projektin tarkoituksia varten. Myös eri näkökulmien mittarit ja tavoitetasot määriteltiin tarkasti. Tulokortin mittareista puhuttiin myös strategisina painopistealueina. Näkökulmien ja mittareiden valinnassa huomioitiin projektin ajanjakso ja tiedostettiin, että työn tarkoituksena oli seurata prosessin vaikutuksia lyhyellä eikä niinkään pitkällä aikavälillä. Todellisuudessa järjestelmän hyötyjä pystyttäisiin arvioimaan kunnolla vasta useamman kuukauden käytön jälkeen. Tämän arvioinnin oli tarkoitus kohdistua käyttöönottovaiheeseen.

Asiakasnäkökulma määriteltiin siten, että kohdeyritys itse oli asiakas, joka osti sähköisen taloushallinnon järjestelmän tilitoimistoltaan. Näkökulman valintaan vaikutti se, että projekti ei suoranaisesti näkynyt ulkoisille asiakkaille. Näin ollen ulkoisten asiakkaiden tyytyväisyyttä mittaamalla ei olisi saatu relevantteja tuloksia tämän projektin kannalta. Strategisiksi painopisteiksi eli mitattaviksi kohteiksi valittiin asiakastyytyväisyys eli kohdeyrityksen tyytyväisyys ostamaansa sähköiseen taloushallinnon järjestelmään sekä sähköiseen taloushallintoon liittyvien ongelmatapausten määrä ja korjaustoimet.

Sisäiset prosessit eli tulokortin toinen strateginen painopistealue valittiin mittaamaan kohdeyrityksen sisäisiä prosesseja ja niiden toimivuutta. Sähköisen taloushallinnon järjestelmän myötä käyttöön otettiin myös mobiililaitteissa toimiva skannaustoiminto, jonka käytöllä ja toimivuudella nähtiin olevan vaikutusta sisäisiin prosesseihin. Aiemmin yksittäisten ostokuittien hukkuminen ja epämääräisyys olivat ongelmia, mitkä työllistivät toimistohenkilöä turhaan. Sisäisten prosessien näkökulmasta strategisia mitattavia painopisteitä olivat kohdeyrityksen taloudellisen tilan seurannan helpottuminen, selvitettävien tositteiden prosentuaalisen määrän vähentyminen ja henkilöstön voimavarojen sekä resurssien tehostaminen.

Taloudellisen näkökulman eli kolmannen strategisen painopistealueen tarkoituksena oli mitata taloushallinnon prosessien sähköistämisestä syntyviä rahallisia hyötyjä. Manuaalisista työvaiheista vapautunut aika voitiin käyttää muuhun yritystä hyödyttävään työhön. Esimerkiksi myyntityön lisääminen ja asiakasyhteydenottoihin nopeampi reagointi koettiin tärkeäksi työksi. Muutoksen jälkeen vapautui toimistohenkilön työaika enemmän markkinoinnillisiin tehtäviin ja uusasiakashankintaan. Taloudellisesti strategisina mitattavina painopisteinä nähtiin myynnin kasvu sosiaalisessa mediassa tapahtuvan markkinoinnin eli some-markkinoinnin keinoin, ostoreskontran nopeutuminen ja henkilöstöku- lujen pieneneminen.

Kehitys ja oppiminen muodostivat neljännen näkökulman. Strategisiksi painopisteiksi valittiin henkilöstön kokema työn kuormittavuuden muutos ja sen vaikutukset työn tehokkuuteen ja tyytyväisyyteen, sekä samalla asiakaspalvelun laadun ja tehokkuuden muutos. Tästä yhtenä esimerkkinä oli asiakasyhteydenottoihin nopeampi reagointi. Henkilöstön tyytyväisyyden mittaaminen koettiin tärkeäksi, koska tiedostettiin, että tyytyväisempi henkilöstö on aina myös tuottavampaa ja siten yritystä eteenpäin vievää. Myös

työpaikan parantuneen ilmapiirin voidaan nähdä olevan yhteydessä henkilöstön tyytyväisyyteen.

5.5 Tulokortin mittarien määrittely

Kohdeyrityksen tulokorttiin (taulukko 1) valittiin niin määrällisiä kuin laadullisia mittareita sen mukaan, minkä mittarin koettiin antavan mistäkin näkökulmasta sähköistämiprojektin kannalta tärkeintä tietoa. Tulokortin asiakasnäkökulmaan sekä kehityksen ja oppimisen näkökulmaan koettiin, että kaksi mitattavaa strategista painopistettä antaa tarvittavaa tietoa. Taloudellisen näkökulman ja sisäisten prosessien näkökulmista haluttiin kuitenkin valita kolme tarkasteltavaa strategista painopistettä molemmista.

Mittaristot vaihtelivat siten, että laadullisena mittarina taulukossa käytettiin asteikkoa 1-5, jossa 1 oli huonoin ja 5 paras. Muita mittareita tulokortissa olivat määrälliset ajan mittarit sekä prosentuaaliset osuudet. Mittaristoa luodessa toimitusjohtajan ja yrittäjän kanssa päätettiin, että työn luonteen vuoksi ei ole tarpeen tuoda julki euromääräisiä lukuja esimerkiksi henkilöstökulujen osalta. Tämä olisi osoittautunut ongelmaksi myös salassapitovelvollisuuden vuoksi.

Asiakkaan näkökulmasta valitut kaksi strategista painopistettä valittiin mittaamaan yleistä tyytyväisyyttä sähköiseen taloushallinnon järjestelmään ja toisaalta myös sähköistämiproessin onnistumista, missä ajatus oli peilata tilitoimiston ja kohdeyrityksen välistä työtä ja onnistumista. Tässä kohtaa projektia ymmärrettiin, että järjestelmän käyttööntovaiheessa ongelmien ja alkukankeuden ilmeneminen on mahdollista, mutta nämä tyytyväisyysarviointit tultaisiin tekemään vielä myöhemmin järjestelmän käytön yhteydessä.

Sisäisien prosessien mittaamiseen valikoitui kolme strategista painopistettä, joita mitattiin niin laadullisesti kuin määrällisesti. Laadulliseksi mittauskohteeksi määriteltiin taloudellisen tilan ennakkoinnin ja seurannan helpottuminen. Tämä mittauskohde jo aiemmin mainitun käyttöönoton onnistumisen kanssa arvioi kohdeyrityksen mielikuvien ja odotusten peilaamista käytännön toteutukseen. Tämä painopiste valittiin siksi, että haluttiin mitata, toteutuiko tilitoimiston puolelta luvattu helppous ja hyödyllisyys.

Toinen sisäisiä prosesseja koskeva strateginen painopiste oli selvitettävien tositteiden määrän pieneneminen. Tämän näkökulman taustalla oli ajatus siitä, että uusi käyttöön otettu skannaussovellus pienentäisi hukkuneiden ja epäselvien tositteiden määrää. Skannaustoiminnon avulla kuitit selvitettäisiin heti ja ne päättyisivät huomattavasti nopeammin suoraan arkistoon ilman kuukauden mittaista säilytystä ensin toimistolla. Kolmas sisäisten prosessien painopiste oli henkilöstöressurssien tehostaminen, mikä oli yksi päätaivoite sähköistämiprojektin taustalla. Toimistotyön muutoksessa tarkoitus oli tehostaa henkilöstöresursseja ja tavoitteeksi asetettiin määrän pieneneminen.

Taloudellisen näkökulman kolme eri mitattavaa strategista painopistettä mittasi pelkästään määrällistä muutosta. Ensimmäinen mittauskohde oli myynnin kasvu, jota mitattiin sosiaalisessa mediassa tapahtuvan markkinoinnin eli some-markkinoinnin keinoin. Tämän projektin kannalta aikajänne olisi ollut liian lyhyt esimerkiksi liikevaihdon tai myynnin euromääräisen mittaamisen ja sähköistämisprosessin hyötyjen vertaamiseen. Näin ollen ajatus toimistotyön uudelleen järjestelystä ja sitä kautta markkinoinnin ja myynnin lisäämisestä nähtiin järkeväksi tavoitteeksi. Tavoitteeksi asetettiin some-päivitysten kaksinkertaistaminen.

Taloudellisesta näkökulmasta kaksi muuta strategista mitattavaa painopistettä olivat nopeampi ostoreskontra ja henkilöstökulujen pieneneminen. Ostoreskontran nopeutumista haluttiin mitata yhden ostolaskun käsittelyajan muutoksena. Henkilöstökulujen pienentämisestä mitattiin sisäisissä laskelmissa euromääräisesti, mutta vertailu päätettiin tehdä prosentuaalisesti, jotta työn salassapitovelvollisuuskin täyttyisi.

Kehityksen ja oppimisen näkökulmasta pohdittiin määrällisten ja laadullisten mittareiden välillä. Päädyttiin kuitenkin mittaamaan tämän näkökulman kahta strategista painopistettä määrällisillä mittareilla. Henkilöstön koulutus uuteen järjestelmään mitattiin tuntimääränä per henkilö. Toiseksi mitattavaksi alueeksi valittiin manuaalisen työn vähentyminen prosentuaalisesti.

TAULUKKO 1. Kohdeyrittäjien tasapainotettu tuloskortti ilman toteumaa.

<i>Tuloskortti</i> <i>BSC</i>	<i>Strateginen</i> <i>painopiste</i>	<i>Mittari</i>	<i>Alussa</i>	<i>Tavoite</i>
<i>Asiakas</i> <i>näkökulma</i>	Asiakastyytyväisyys järjestelmään	1-5	4	5
	Sähköisen taloushallinnon käyttöönoton onnistuminen	1-5	5	5
<i>Sisäiset prosessit</i>	Taloudellisen tilan ennakkoinnin ja seurannan helpottuminen	1-5	2	5
	Selvitettävien tositteiden määrän pieneneminen	%	50	100
	Henkilöstöressurssien tehostaminen	hlömäärä	2	1
<i>Taloudellinen</i> <i>näkökulma</i>	Myynnin kasvu some-markkinoinnin keinoin	some-päivitys / kk	4	8
	Nopeampi ostoreskontra	aika (min.) / ostolasku	5	1
	Henkilöstökulujen pieneneminen	%	0	13
<i>Kehitys ja oppiminen</i>	Henkilöstön koulutus uuteen järjestelmään	h / hlö	0	8
	Manuaalisen toimistotyön osuuden pieneneminen	% työajasta	0	15

Kaikkien tuloskorttiin valittujen mittareiden välillä nähtiin yhteys keskenään ja toisaalta myös pohjalla olevien strategioiden ja vision välillä. Esimerkiksi käyttöönoton onnistuminen on yhteydessä nopeampaan ostoreskontraan. Manuaalisen työn väheneminen liittyy henkilöstöressurssien tehostamiseen ja sitä kautta henkilöstökuluihin. Tuloskortin avulla arvioidaan prosessin onnistumista myöhemmin seuraavassa luvussa 6.

5.6 Ostolaskujen käsittely ja maksatus Netvisorissa

Ostolaskujen siirto Netvisorin tapahtui heti ohjelman käyttöönoton jälkeen. Ensimmäiset ostolaskut saapuivat ohjelmaan jo muutaman päivän päästä laskutustietomuutoksesta.

Sähköistämiprojektin aikana suuri osa laskuista saapui vielä yrityksen toimipisteeseen perinteisellä paperipostilla, mutta ne lähetettiin vastaavasti eteenpäin skannauspalveluun ja sitä kautta Netvisoriin. Tämän ansiosta yrityksen työntekijät pääsivät heti opettelemaan ostolaskujen käsittelyä ja maksua Netvisorin kautta. Kuitenkin ne ostolaskut, joiden eräpäivä oli jo lähellä, maksettiin vielä verkkopankin kautta manuaalisesti.

Ostolaskujen käsittely tapahtui käytännössä siten, että kaikista Netvisoriin saapuneista ostolaskuista tuli ilmoitus ohjelmaa käyttäville kohdeyrityksen työntekijöille. Netvisoriin kirjaututtiin joko henkilökohtaisilla pankkitunnuksilla tai mobiilivarmenteella, minkä jälkeen pääsi tarkastelemaan ostoreskontraa ja avoimia ostolaskuja. Avoimet ostolaskut oli nähtävillä jo heti kirjautumisen jälkeen avautuvalla pääsivulla, mistä käyttäjä pääsi kätevästi käsittelemään avoimia ostolaskuja.

Ostolaskujen käsittelyssä Netvisorin kautta oli yhteensä kolme vaihetta, jonka jälkeen avoin ostolasku oli hyväksytty, tiliöity ja maksettu. Kun etusivulta siirryttiin maksamaan laskua, ohjelma avasi ensimmäisenä näkymän, jossa näkyi kaikki avoimet ja tarkistettavat ostolaskut. Ostolaskut voitiin hyväksyä, tiliöidä ja maksaa yksitellen tai vaihtoehtoisesti ensin hyväksyä kaikki avoimet laskut ja sitten siirtää kaikki hyväksytyt ja tarkistettavat ostolaskut kerralla maksatukseen. Useamman ostolaskun hyväksyminen ja siirtäminen maksatukseen ohitti kuitenkin tiliöinti-vaiheen. Tämä ei suoranaisesti vaikuttanut sähköistä järjestelmää käyttävän kohdeyrityksen toimintaan, mutta tiliöinti siirtyi tällöin kirjanpitäjän työksi. Ostolaskujen tarkistuksessa laskujen maksaja pystyi tarkistamaan perinteisen kuvan avulla laskun tiedot ennen laskun hyväksymistä. Jos laskussa olisi ollut jotakin epäselvää, myös sen hylkääminen ohjelman kautta oli mahdollista.

5.7 Sähköisen taloushallinnon järjestelmän sisäaajo

Käyttöönottoprosessin alkuvaiheen aikana ja sen jälkeen ei selvitty täysin ilman ongelmia. Ensimmäinen tukipuhelu kirjanpitotoimistoon jouduttiin ottamaan, kun ensimmäinen ostolasku saapui Netvisoriin, koska henkilöstölle ei oltu vielä opetettu järjestelmän käyttöä. Jotta ostolaskuja käsittelevä henkilöstö oppi järjestelmän käytön nopeammin, sovitettiin tilitoimiston järjestelmävastaavan kanssa aika, jolloin järjestelmän käyttöä opetettiin perinpohjaisesti. Järjestelmään perehtyminen pidettiin tilitoimiston tiloissa 22.11.2016 siten, että samalla otettiin käyttöön ja testattiin mobiilisovelluksena toimiva

kuittiskannaus eli Visma Scanner. Visma Scanner pystyttiin lataaman mobiililaitteeseen sovelluskaupasta laitteesta riippumatta ilmaiseksi. Skannaustoiminto koettiin toimivaksi ja henkilöstön kesken sovittiin, että kaikki kortti- ja käteisostoista muodostuvat kuitit skannattaisiin mobiilisovelluksen kautta. Koettiin myös järkeväksi, että käteismyyntikuitit toimitettaisiin mobiiliskannerin kautta sähköiseen järjestelmään.

Koska suuri osa ensimmäisen käyttöönoton ostokuiteista saapui yritykselle vielä perinteisenä paperipostina, jouduttiin vielä ensimmäisen käyttöönottokuukauden aikana skannaamaan suurin osa ostolaskuista skannauspalvelun kautta Netvisoriin. Pääasiana koettiin, että kaikki ensimmäisen käyttöönottokuukauden tositteet saatiin sähköiseen muotoon, jolloin niiden tarkastelu järjestelmän kautta olisi järkevintä. Myös ne ostolaskut, jotka oli jouduttu nopeiden eräpäivien vuoksi maksamaan vielä perinteisesti verkkopankin kautta, skannattiin skannauspalvelun kautta Netvisoriin, josta tilitoimiston edustaja kävi merkitsemässä jo maksetut ostolaskut suoritetuiksi. Tämä onnistui siten, että kohdeyrityksen toimistotyöntekijä toimitti listan kaikista verkkopankin kautta maksetuista ostolaskuista. Näin ollen välttyttiin siltä, että ostolaskuja olisi maksettu vahingossa kaksi kertaa.

Ostolaskujen skannauspalvelu tuotti alkuvaiheen jälkeen ongelmia, kun kohdeyrityksen toimistotyöntekijä seurasi ostolaskuliikennettä ja huomasi poikkeavuutta ostolaskuissa verrattuna normaaliin rytmiin. Kohdeyrityksen tietyissä kuluissa on oma rytmensä, jota laskut mukailevat poikkeuksetta. Näitä ovat työeläkemaksut, jotka erääntyvät aina 21. päivä, ennakkoverot, jotka erääntyvät aina 23. päivä sekä työnantajasuoritukset ja arvonnalisäverot, jotka erääntyvät poikkeuksetta 12. päivä. Onneksi sähköiseen järjestelmään kuitenkin tallentui aina myös skannattu kuva laskusta, jolloin huomattiin, että skannauspalvelun päässä oli tullut virhe ja joulukuun arvonnalisävero olikin järjestelmässä väärällä eräpäivällä, eikä laskussa näkyvällä eräpäivällä. Tässä kohtaa huomattiin huolellisuuden merkitys järjestelmän käyttöön liittyen. Henkilöstön kesken korostettiin erityistä tarkkuutta ostolaskujen parissa työskentelevien kanssa painottaen ostolaskujen kuvamuotoisen version tarkistamista ja vertaamista järjestelmässä näkyvään eräpäivään. Mikäli eräpäivä oli väärä, sen pystyi korjaamaan järjestelmässä oikeaksi ennen ostolaskun hyväksymistä, tiliöimistä ja pankkiin maksatukseen lähettämistä.

Siirtymistä sähköiseen taloushallinnon järjestelmään on kuvattu alla olevassa kuviossa 5, jossa voidaan tunnistaa projektin eri vaiheet. Kuviossa on kuvattu ensin oranssilla varsinaisen sähköistämisen alkuvaiheita, kun järjestelmää ei vielä ole otettu käyttöön. Projekti alkoi tarjouspyynnöllä, jonka seurauksena valittiin lopulta käyttöön otettava järjestelmä. Tämän jälkeen avattiin Web Service – kanava pankin ja Netvisorin välille aineistonsiirtopalveluita varten. Sinisellä kuvatut toimenpiteet ovat pohjustaneet käyttöönottoa ja kuuluvat alkutoimenpiteisiin. Vihreällä olevat prosessin vaiheet kuvaavat jo käytössä olevan ohjelmistoon perehtymistä ja käyttöön tutustumista ensimmäisen käyttöönotto kuukauden osalta. Lopuksi käyttöönottoprosessia arvioitiin tuloskortin avulla, mitä käsitellään enemmän luvussa 6. Voidaan todeta, että prosessista löytyy muutostyön kolme perinteistä vaihetta eli suunnittelu, toteutus ja arviointi. Tässä kontekstissa suunnitteluvaihetta ovat oranssit laatikot, toteutusvaihetta kuvaa siniset ja vihreät laatikot sekä arviointia viimeinen vaaleansininen laatikko.



KUVIO 5. Sähköistämisen prosessi visuaalisesti kuvattuna.

Opinnäytetyöprojektin alkaessa loppusyksystä nähtiin järkevänä tilitoimiston edustajan ja yrittäjän kanssa käydyn keskustelun tuloksena, että palkkahallinnon sähköistäminen tulisi tapahtumaan myöhemmin vuodenvaihteessa. Näin ollen erilaisille tahoille tehtävät vuosi-ilmoitukset saataisiin vaivattomimmin toimitettua. Projektin aikana pohjustettiin tulevaa siirtymistä sähköiseen automatisoituun palkkahallintoon. Yrityksen toimistotyötä tekevien henkilöiden oli määrä osallistua tilitoimiston kautta Netvisorin palkkahallinnon koulutukseen. Koulutuspäivää ei kuitenkaan saatu sopimaan aikataulullisesti tämän projektityön ajanjaksolle. Palkkahallinnon koulutus tulisi sijoittumaan joko joului- tai tammi-kuulle ennen automatisoidun palkkahallinnon käyttöönottoa.

Tulevaisuudessa palkanlasku ja -maksu tapahtuisivat Netvisorin kautta automatisoidusti ilman manuaalista laskentaa paperilla. Joka tapauksessa projektityön aikana tilitoimiston järjestelmävastaavan kanssa käydyn palaverin myötä selvisi, että yritys pystyi maksamaan jo ennen varsinaista palkkahallinnon automatisointia palkat Netvisorin kautta verkkopankkia kätevämmiin ja nopeampiin. Palkkahallintoon liittyvät muutokset tapahtuisi kuitenkin vasta tämän projektityön jälkeen, koska yrityksen johdon mielestä järkevintä oli tehdä muutokset hieman porrastetusti. Näin muutoksessa pysytään mukana ja asiat etenevät loogisesti.

6 SÄHKÖISTÄMISPROSESSIN ARVIOINTI TULOSKORTIN AVULLA

Tämän luvun tarkoituksena on koota kohdeyrityksen sähköistämisen tulokortin tuloksia ja vertailla eri näkökulmien yhteyttä toisiinsa. Pääajatuksena tulokortissa on kaikkien näkökulmien tasapaino ja tulkinta. Seuraavaksi esitellään tulokortti, johon on koottu sähköistämisen toteutuma arvioinnin näkökulmasta (taulukko 2). Osassa taulukon mittareista on käytetty asteikkoa 1-5, jossa 1 oli huonoin ja 5 paras.

TAULUKKO 2. Kohdeyrityksen tulokortti kokonaisuudessaan.

Tulos- kortti	Strateginen painopiste	Mittari	Alussa	Tavoite	Jälkeen
BSC					
Asiakas näkökulma	Asiakastyytyväisyys järjestelmään	1-5	4	5	4
	Sähköisen taloushallinnon käyttöönoton onnistuminen	1-5	5	5	4
Sisäiset prosessit	Taloudellisen tilan ennakkoinnin ja seurannan helpottuminen	1-5	2	5	4
	Selvitettävien tositteiden määrän pieneneminen	%	50	100	80
	Henkilöstöressurssien tehostaminen	hlömäärä	2	1	1
Taloudellinen näkökulma	Myynnin kasvu some-markkinoinnin keinoin	some-päivitys / kk	4	8	5
	Nopeampi ostoreskontra	aika (min.) / ostolasku	5	1	1,5
	Henkilöstökulujen pieneneminen	%	0	13	13
Kehitys ja oppiminen	Henkilöstön koulutus uuteen järjestelmään	h / hlö	0	8	2
	Manuaalisen toimistotyön osuuden pieneneminen	% työajasta	0	15	26

Tuloskortin loppuarvioinnin pohjalta käytiin palaveri ja keskustelu tavoitteiden täyttymisestä ja sähköistämisen onnistumisesta kohdeyrityksen johdon ja toimistotyötä tekevän henkilöstön kanssa. Yleisesti huomattiin, että kaikista näkökulmista löytyi strategisia painopistealueita, joille asetettuihin tavoitteisiin ei vielä projektin aikana täysin päästy. Koettiin kuitenkin, että työ tuloskortin tavoitteiden saavuttamiseksi jatkuu vielä tämän projektin jälkeen. Seuraavaksi eritellään eri strategisten painopisteiden arvioinnit ja tulokset sekä perustelut saaduille tuloksille.

Asiakasnäkökulmasta tarkasteltaessa koettiin, että tavoitteisiin ei vielä ylletty. Yleinen tyytyväisyys järjestelmään jäi vielä tavoitteesta sen vuoksi, että järjestelmän kaikkia toimintoja ei vielä prosessin aikana saatu käyttöön. Tästä tärkeimpänä esimerkkinä oli kassavirtaennuste, jonka tehtävä oli ennustaa tulevia myyntisaamisia ja lähteviä ostolaskuja luoden kassavirtaennusteen. Tätä toimintoa ei kuitenkaan vielä projektin aikana saatu käyttöön, vaan se jäi yhdeksi kehityskohteeksi.

Toinen asiakasnäkökulman tyytyväisyysmittari mittasi sähköistämisen onnistumista, mikä osaltaan peilasi myös asiakasyritykselle tilitoimiston myymää mielikuvaa ja todellisuutta. Projektin aikana toimistohenkilöstö ei ollut vielä vakuuttunut järjestelmän helppokäyttöisyydestä ja ostolaskujen tietojen takuuvarmasta oikeellisuudesta. Kohdeyrityksen puolesta oltiin yllättyneitä, että myös skannauspalvelun päässä tapahtuu virheitä, mikä aiheuttaa sen, että ennen ostolaskujen hyväksymistä laskujen sisällöt tulee tarkistaa huolella. Toki tulevaisuudessa pyritään siihen, että suurin osa yrityksen ostolaskuista saapuisi Netvisoriin suoraan verkkolaskuna ilman skannauspalvelua välikätenä. Käyttöönottovaiheessa skannattujen laskujen määrä oli huomattavasti suurempi kuin verkkolaskutuksen täydellisen käyttöönoton jälkeen.

Sisäisten prosessien näkökulmasta kohdeyritys saavutti tavoitteitaan hyvin. Taloudellisen tilan seuranta helpottui ja yritys pystyi yhden järjestelmän kautta seuraamaan halutessaan päivittäin muodostuvia tiliotteita, maksamaan ostolaskuja ilman manuaalista työtä sekä tarkastelemaan eräänntyviä ostolaskuja. Tässä kohtaa sähköistämisen prosessia yrityksellä ei ollut vielä käytössään kaikkia Netvisorin tarjoamia ominaisuuksia, kuten reaaliaikaista kassavirtaennustetta. Koettiin, ettei vielä täysin päästy sille tasolle taloudellisen tilan seurannan myötä, mihin tavoiteltiin.

Uuden kuittiskannauspalvelun kautta selvitettävien tositteiden määrän pieneneminen nähtiin jo sähköistämisen prosessin aikana. Ennen sähköistämistä epäselviä, selvitettäviä tai hukuneita kuitteja oli parhaimmillaan kuukauden aikana kertyneistä ostokuiteista puolet. Selvitettävät ostokuitit kohdistuivat käteisostoihin ja pankkikorttistoihin, joihin ostaja ei ollut merkinnyt, mitä oli hankittu. Ongelmaksi tämä muodostui silloin, kun toimitushenkilö kävi kuitteja läpi kuun lopuksi ja selvitti, mitä milloinkin oli hankittu tai pahimmillaan osa kuiteista oli hukkunut tai haalistunut kuukauden säilytyksen jälkeen. Nyt kuitenkin uuden kuittiskannauksen myötä kuitit saatiin skannattua heti oston jälkeen Netvisoriin ja skannauksen yhteyteen pystyttiin selvittämään kommenttikenttään tarpeen mukaan selvitys, mikäli kuitin sisältö ei käynyt selkeästi ilmi. Vielä käyttöönotto-kuukauden aikana alkukuussa muodostuneet kuitit vaativat fyysisistä säilytystä siihen asti, kunnes ne skannattiin Netvisoriin. Näin ollen nähtiin, ettei tavoitteeseen vielä päästy täysin.

Henkilöstöresurssien tehostaminen tapahtui jo heti sähköistämisen prosessin alussa, jolloin työtehtäviä yhdistettiin, mikä aiheutti osaltaan muutosprosessin aikana hetkellistä työkuorman murrosta. Henkilöstöresurssien vähentyminen oli kytköksissä vahvasti seuraavassa eli taloudellisessa näkökulmassa yhtenä strategisena painopisteenä olevan henkilöstökulujen prosentuaalisena vähentymisenä. Salassapitovelvollisuuden vuoksi työssä ei käsitellä henkilöstökuluja ja niiden muutoksia euromääräisesti, voidaan kuitenkin todeta, että väheneminen oli tavoiteltu 13 %.

Taloudellisesta näkökulmasta projektin kannalta käytännön työn merkittäväksi strategiseksi painopisteeksi valikoitui ostolaskuihin kuluvan ajan tarkastelu. Tätä mittaria seurattiin käytännön työssä, jossa ennen laskujen IBAN-tilinumeroiden ja viitenumeroitten näppäilyyn kulunut aika oli moninkertainen verrattuna ostolaskun maksamiseen Netvisorin kautta. Vaikka vielä käyttöönotto-vaiheessa suuri osa laskuista jouduttiin skannaamaan palveluun, siitä huolimatta ostolaskujen käsittelyyn kuluva aika oli huomattavasti aiempaa pienempi.

Sähköistämisen prosessia tarkasteltiin myynnin kannalta markkinoinnin lisäämisenä, vapautuneen työajan myötä. Yrityksen strategioiden pohjalta haluttiin luoda tavoite, jolla sosiaalisessa mediassa tehtävien some-päivitysten määrä haluttiin kaksinkertaistaa ja siten mahdollisuuksien mukaan vauhdittaa uusasiakashankintaa ja lisätä kiinnostusta seurajissa. Sosiaalinen media on valikoitunut yrityksen merkittäväksi markkinointikanavaksi

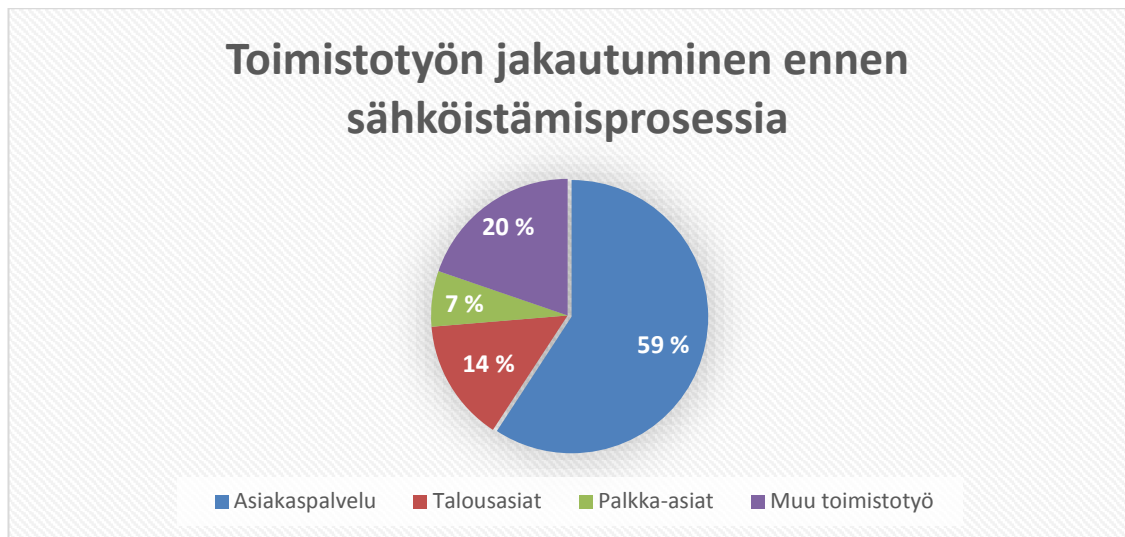
sen edullisuuden lisäksi, koska se tavoittaa yrityksen kohdeasiakkaat paremmin kuin perinteinen painettu markkinointimateriaali. Lisäksi kohdeyrityksen strategioissa on mainittu panostaminen ulkoiseen markkinointiin, joten huolimatta mittarin spesifisyydestä, se koettiin tärkeäksi kokonaisuuden kannalta.

Kehityksen ja oppimisen näkökulmasta tutkittiin kahta strategista painopistettä, joista toisessa päästiin tavoitteeseen, mutta toinen jäi vielä tavoiteltavaksi. Tavoitteeksi uuden järjestelmän käyttöönoton myötä asetettiin toimistotyötä tekevän henkilöstön koulutuksen määräksi 8 tuntia per henkilö. Tavoitteeseen ei kuitenkaan ylletty, koska projektin aikana suunniteltu palkkahallinnon koulutus kariutui aikataulullisista syistä, jolloin koulutusta projektin aikana saatiin vasta ostoreskontran käsittelyyn ja Netvisorin yleiseen käyttöön. Palkkahallinnon koulutus toteutetaan myöhemmin ennen palkkahallinnon sähköistämistä.

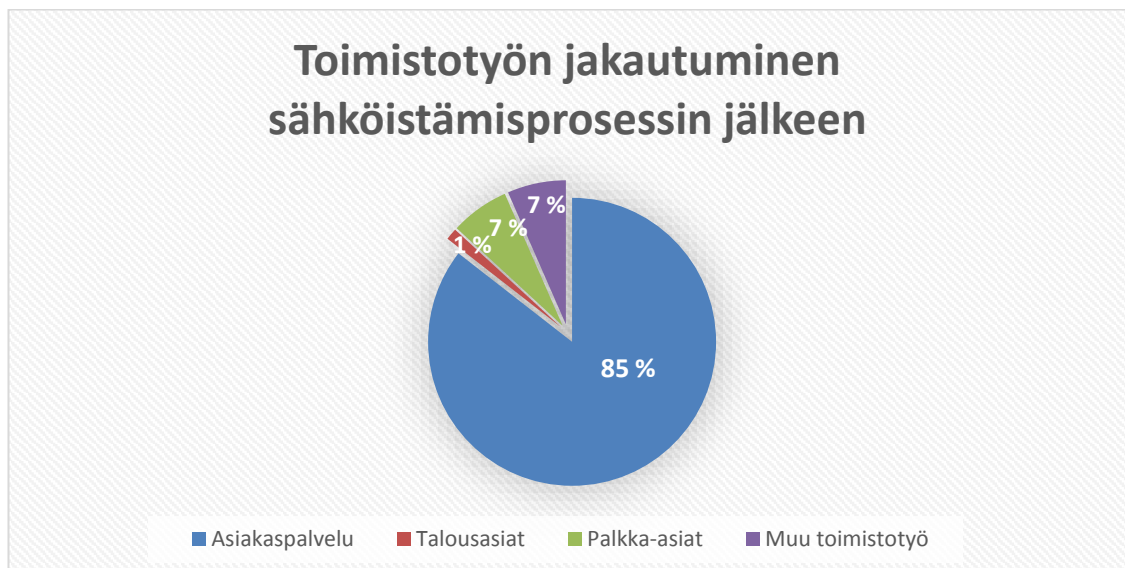
Yksi mielenkiintoisimmista strategisista painopisteistä oli manuaalisen työn väheneminen toimistotyössä. Alla on kuvattu toimistotyöajan työtehtävien jakautuminen ennen sähköistämiprozessia (kuvio 6) sekä sähköistämiprozessin jälkeen (kuvio 7). Taulukossa on jaettu toimistotyö neljään osa-alueeseen: asiakaspalvelu, talousasiat, palkka-asiat sekä muu toimistotyö.

Muu toimistotyö on kattanut työtehtäviä, joita on tehty asiakaspalvelutyön lomassa, kuten laskujen manuaalista maksamista ja muita paperitöitä. Palkka-asiat ovat koostuneet palkanlaskusta- ja maksusta, palkkatodistusten kirjoittamisesta sekä erilaisten ilmoitusten tekemisestä. Talousasioihin on kuulunut kuukausittaista kuittien läpikäyntiä, selvittelyä ja manuaalista kirjaamista kohdeyrityksen menoista ja tuloista. Kuvioiden prosentuaaliset alueet on jaettu työhön suhteella. Työtuntimääriä ei kuitenkaan tämän työn luonteen vuoksi lähdetä erikseen erittelemään.

Ympyrädiagrammeista voidaan selvästi huomata asiakaspalveluun vapautuneen ajan prosentuaalinen määrä, joka on merkittävä. Pelkästään manuaalisten työvaiheiden vähentämisellä ja poistamisella pystyttiin vapauttamaan toimistotyöntekijän aikaa asiakaspalveluun, josta osa voidaan käyttää uusasiakashankintaan ja markkinoinnillisiin töihin.



KUVIO 6. Toimistotyön jakautuminen ennen sähköistämistä.



KUVIO 7. Toimistotyön jakautuminen sähköistämisen jälkeen.

Tasapainotettu tuloskortti oli kohdeyritykselle uusi työkalu, ja vaikka työhön räätälöity tuloskortti mittasi ja arvioi lähinnä sähköistämiprojektiin liittyviä hyötyjä, ymmärrettiin, että projektin ja uudistuksen vaikutukset ovat lopulta kuitenkin pitkällä tähtäimellä mitattavia ja tapahtuvia muutoksia. Tulevaisuudessa nähtiin mahdollisena kehityskohteenä kehittää tuloskorttia eteenpäin siten, että se mittaisi kohdeyrityksen kokonaisvaltaista tilaa ja sähköistämisen kautta tehdyn kehitystyön tuloksia vielä pitkälläkin aikavälillä.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Kohdeyrityksessä koettiin, että pelkästään tuloskortin laatiminen yrityksen strategioiden ja vision pohjalta loi kokonaiskuvaa yrityksen taloushallinnon prosesseista ja sen vaikutuksista kaikkiin yrityksen toimintoihin. Lopulta kaikki neljä näkökulmaa strategisine painopisteineen oli yhteydessä toisiinsa ja koettiin tärkeänä, että kehitystyö näiden painopistealueiden kehittämiseksi jatkuu tämän taloushallinnon sähköistämiprojektin jälkeenkin.

Jatkokehityskohteina nähtiin selkeästi palkkahallinnon sähköistäminen ja automatisoiminen, mikä vapauttaa entisestään toimistotyöaika. Toinen yhtä tärkeä kehitysaskel tulee olemaan myyntireskontran yhdistäminen Netvisorin, jolloin yritysjohto saa äärimmäisen tärkeän työvälineen kassavirtaennusteista alan muuttuviin tilanteisiin ja murrokseen. Yleisesti sähköistämiprosessi koettiin tärkeänä ponnahduslautana yrityksen sisäisten prosessien ja toiminnan kehittämiseksi kohti modernia ja jatkossakin menestyvää liiketoimintaa.

Voidaan todeta, että asetettuihin tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset. Toimintatutkimuksessa onnistuttiin kuvaamaan sähköistämisen eri vaiheet perinteisestä paperitoimistosta sähköiseen taloushallintoon siirtymisessä. Tutkimuksen myötä huomattiin käytännössä, kuinka työaika säästy aiemmin toteutetuista manuaalisista töistä ja näin ollen työn kuormitus pieneni. Yrittäjän kannalta merkittävänä hyötynä nähtiin mahdollisuus henkilöstöressurssien pienentämiseen ja toimistotyön nykyaikaistamiseen sekä järjeistämiseen. Yrityksen talouden seuraaminen sähköisesti paikasta ja ajasta riippumatta helpotti yrittäjän arkea.

Tässä työssä esitettyä toimintatutkimusta voidaan pitää validina eli pätevänä, koska sen toteuttamisessa ja arvioinnissa oli läheisessä yhteistyössä kohdeyrityksen johto ja työntekijät, jotka ovat oman organisaationsa asiantuntijoita. Näin ollen tiedetään kehityskohde, sen haasteet, tavoitteet ja vielä saavutetaan nuo asetetut tavoitteet. Tutkimuksen reliabilitteettiä eli luotettavuutta on hankalampi arvioida, koska kyseessä ei ole perinteinen kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus, vaan tutkimus on suurelta osin laadullinen eli kvalitatiivinen ja sen tulokset perustuu kohdeyrityksen johdon ja henkilöstön kokemuksiin ja

arvioihin. Reliaabelius kuitenkin toteutuu, koska toimintatutkimuksessa saadut tulokset ja päätökset eivät ole sattumanvaraisia vaan perusteltuja.

Kohdeyrityksen sisällä nähtiin potentiaalisena ratkaisuna opinnäytetyön kehitysehdotus tuloskortin luomisesta vastuualueittain, jolloin tulevaisuudessa tuloskortti voitaisiin luoda kuvaamaan koko pienyrityksen tilaa ja tavoitteita. Kohdeyrityksessä koettiin, että tuloskortti sopisi erinomaisesti sisäisen johtamisen työkaluksi ja vastuualueiden jako toimi oivana motivaattorina ja toisi lisäarvoa muutenkin muuttuvassa alan murroksessa.

Opinnäytetyön tekijälle työ tarjosi mahdollisuuden ammatillisen osaamisen kehittämiseen, minkä ansiosta esimerkiksi nykyaikainen sähköinen taloushallinnon järjestelmä Netvisor tuli tekijälle tutuksi. Myös tuloskortin määritelmä ja käyttö syvensi ymmärrystä tasapainotetusta mittaristosta. Työn kohdeyritys tarjosi hyvän mahdollisuuden tasapainotetun tuloskortin käyttöön, jolloin sen hyödyntäminen tulevaisuuden haasteissa on työn tekijälle helpompaa.

Työn jälkeen voidaan todeta, että yritys ei voi luoda kasvutavoitteitaan ja visioitaan painottaen pelkästään taloudellista menestymistä. Työn merkitys yleisesti yrittäjyyden ja toiminnanjohtamisen näkökulmasta on merkittävä. Kuvattu sähköistämismalli voidaan toteuttaa minkä tahansa alan pienyrityksen liiketoiminnan tehostamiseksi. Projekti osoitti, että myös pienimpienkin yritysten on mahdollista nykyaikaistaa ja siten helpottaa yrityksen kivijalassa tapahtuvia toimintoja ottamalla käyttöön moderneja sähköisiä työkaluja. Erityisesti palvelualoilla, joissa yrityksen menestys nojautuu ulkoisiin asiakkaisiin, mutta toisaalta myös henkilöstön voimavaroihin, tulisi panostaa kaikin keinoin siihen, että ylimääräinen kuormitus vähenee ja koko yritys voi sen kautta hyvin. Lopulta aina organisaation sisäinen tyytyväisyys heijastuu ulkoisiin asiakkaisiin.

LÄHTEET

Ikäheimo, S., Laitinen, E.K., Laitinen, T. & Puttonen, V. 2011. Laskentatoimi ja rahoitus. Vaasa: Vaasan Yritysinformaatio Oy.

Kuljettajaopetus.fi. 2009-2016. Webauto – oppilashallintaohjelma kuljettajaopetukseen. Verkkosivu. Luettu 14.11.2016. <https://kuljettajaopetus.fi/webauto>

Lahti, S. & Salminen, T. 2014. Digitaalinen taloushallinto. E-kirja. Helsinki: Talentum Media Oy.

Lindroos, J. E. & Lohivesi, K. 2010. 3. uudistettu painos. Onnistu strategiassa. E-kirja. Talentum Media Oy.

Maventa. Peruskäsitteet. 2007-2014. Luettu 9.11.2016. <http://maventa.com/verkkolas-kutus-aloittelijoille-vanha/>

Niven, P. 2002. Balanced Scorecard step by step: maximizing performance and maintaining results. New York: John Wiley & Sons.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. 3. uudistettu painos. Kehittämistyön menetelmät, Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Olve, N. G. & Sjöstrand, A. 2002. The Balanced Scorecard. Oxford: Capstone Publishing.

Olve, N G., Roy, J. & Wetter, M. 1998. Balanced Scorecard – Yrityksen strateginen ohjaustmenetelmä. WSOY.

Pellinen, J. 2005. Talousjohtaminen. Talentum.

Suomala, P., Manninen, O. & Lyly-Yrjänäinen, J. 2011. Laskentatoimi johtamisen tukena. Helsinki: Edita Prima Oy.

Viitala, J. 2006. Yrittäjän taloushallinnon perusteet. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Visma Netvisor. Kaikki mitä pk-yritys tarvitsee liiketoiminnan ohjaamiseen. Esite. Luettu 23.11.2016. <http://www.countpoint.fi/netvisor-esite.pdf>

Visma. 2016. Tukiportaali, Tiedon siirto Netvisorin ja muiden järjestelmien välillä. Luettu 10.11.2016. <https://netvisor.zendesk.com/hc/fi/articles/201974053-eScan-ja-Visma-Scanner#mikaonescan>

LIITTEET

Liite 1. Tarjous sähköisistä taloushallinnon järjestelmistä. (SALATTU)

Liite 2. Valtakirjapohja Web-Services -yhteyden avaamisesta. (SALATTU)

Liite 3. Laskutustiedote sidosryhmille. (SALATTU)