



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Sähköisen ostolaskujärjestelmän valinta ja käyttöönotto, Case: IXOS-Basware

---

Vihavainen, Anu

2012 Hyvinkää

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Hyvinkää

Sähköisen ostolaskujärjestelmän valinta ja käyttöönotto,  
Case: IXOS-Basware

Anu Vihavainen  
Liiketalous  
Opinnäytetyö  
Helmikuu, 2012

Anu Vihavainen

**Sähköisen ostolaskujärjestelmän valinta ja käyttöönotto, Case: IXOS-Basware**

Vuosi

2012

Sivumäärä

32

---

Tutkin opinnäytetyössäni sähköisen ostolaskujärjestelmän käyttöönottoon vaikuttavia tekijöitä yritys x:ssä. Työni tarkoituksena oli selvittää, kuinka kumppanuusyritys voisi muuttaa osto-prosessiaan ostolaskujen kierrätysprosessin tehostamiseksi. Yritys ottaa käyttöön SAP-toiminnanohjausjärjestelmän vuoden 2012 alussa. Toisessa konserniyhtiössä, SAP-toiminnanohjausjärjestelmä ja IXOS-laskujenkierrätysjärjestelmä ovat olleet käytössä jo useita vuosia. Pehdyin kumppanuusyrityksen nykyiseen ostolaskujen kierrätysprosessiin ja vertasin sitä toisen konserniyrityksen prosessiin erojen selvittämiseksi. Tutkin nykyisin käytössä olevat uusimmat käytänteet ostoreskontran toiminnoissa. Käsittelin työssäni x-konsernin sisäisen tarkastuksen ostotoiminnoille aiheuttamia erityisvaatimuksia. X-konserni toimii maailmanlaajuisesti, ja sisäistä tarkastusta suoritetaan säännöllisesti. Laadin näiden tietojen perusteella kumppanuusyritykselle kehitysehdotuksen ostolaskutoimintojen tehostamiseksi, joka vastaa konsernin sisäisen tarkastuksen erityisvaatimuksia. Nykysuuntaus taloushallinnon toiminnoissa on palvelukeskusten muodostaminen ja sähköiseen taloushallintoon siirtyminen. Alati muuttuvassa maailmassa myös tarve muutosjohtamiselle ja muutosvastarinnan kohtaamiselle korostuu. Työni aihe on tästä syystä yleisestikin ajankohtainen.

Tutkimusmenetelmänä oli laadullisen tutkimusmenetelmän mukaisesti tutkia ostolaskuprojektia kokonaisvaltaisesti toimimalla mukana uuden ostolaskujärjestelmän valinta- ja toteutusprosessissa. Työskentelin tiiviisti yhdessä kumppanuusyrityksen ostoreskontran ja tietohallinnon henkilökunnan kanssa. Pyrkimyksenä oli löytää parhaat ratkaisut laskujen massalähettykseen, kassa-alennusten seurantaan ja laskujen informatiivisen kierron toteuttamiseen. Kumppanuusyrityksen toiminta ja yrityskulttuuri olivat eri prosessien toiminnallisuuden, toimintatapojen ja ohjeistuksen kautta työni lähdeaineistona. Keskeisinä lähteinä työssä olivat alan kirjallisuus ja kumppanuusyrityksen sisäisen tarkastuksen yleisohje.

Keskeiseksi ongelmaksi ostolaskuprojektissa nousi kumppanuusyrityksen muutosvastarinta. Uuteen ohjelmistoon haluttiin sisällyttää vanhassa ohjelmistossa olleita toiminnallisuuksia, jotka projektin aikana osoittautuivat vaikeasti toteutettaviksi. Esimerkkinä näistä on erillinen, ei SAP-järjestelmässä oleva, toiminnallisuuksiltaan rajattu tiliointikenttä, jonka käyttöönotosta projektin loppuvaiheessa luovuttiin.

Kumppanuusyrityksen kannalta merkittävimmät työni tulokset olivat ehdotukseni laskujen hyväksynnän jälkeisen automatisoidun kirjanpitoon siirron sekä rajatun osto-oikeuden käyttöönotto organisaatiossa. Yleisesti huomioarvoiseksi nousi muutosjohtajuuden tärkeys projektityössä. Projektissa tapahtuneita onnistumisia ja havaitsemiani ongelmia on mahdollista hyödyntää kumppanuusyrityksen tulevilla projekteilla.

Asiasanat: käyttöönotto, muutosjohtaminen, reskontrat, sisäinen tarkastus

Anu Vihavainen

**Choice and implementation of electronic invoice recycling system, Case:IXOS-Basware**

Year	2012	Pages	32
------	------	-------	----

---

I study in my thesis for company x factors which affect the implementation of the electronic invoice recycling process. The purpose of my work was to clarify how the partnership company could change its purchasing process to intensify the recycling process of purchase invoices. The company will implement SAP ERP (enterprise resource planning) at the beginning of the year 2012. In the second group company the SAP ERP and IXOS-electronic invoice recycling system has been in use for several years. I studied the present recycling process of the purchase invoices of the partnership company and compared it with another conglomerate company to clarify differences. I study the newest methods of purchase ledger used nowadays. I dealt in my work with the purchasing functions with the special requirements of the audit inside a conglomerate. I drew up a development proposal for the partnership company on the basis of this information how to intensify the accounts payables and purchasing process. The present trend in financial administration is service centers and electronic financial management. In the world which constantly changes the need for managing change resistance becomes more and more important. The subject of my work is generally topical for this reason.

The research method was qualitative. I operated comprehensively along the selection and implementation process. I worked tightly together with the purchase ledger and the data administration. The aim was to find the best solutions to the mass transmission and to the follow-up of cash discounts and information circulation of invoices. The central sources were literature and partnership company's instructions: Internal control reference framework.

The change resistance turned out to be a central problem in project. One wanted to include old software functionalities in the new system. During the project old functionalities turned out to be too difficult to implement. An example of this is a separate posting field outside SAP system. At the final stage of the project it was rejected.

The most significant result to partner company was my proposal for automated invoice posting after approval and limited possibility to purchase. The importance of leadership in changes became evident in the project. It is possible to utilize in future the successes and problems which have taken place in this project.

Keywords: implementation, management of change, personal ledgers, internal audit

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
2	Ostoprosessin sähköistäminen .....	8
2.1	Sähköisen ostolaskuprosessin kulku .....	10
2.2	Uudistusprosesseihin liittyvät ongelmat .....	12
2.3	Työ- ja toimintatapojen muutos.....	14
2.4	Yhteistyön merkitys.....	15
3	Sisäinen tarkastuksen luomat tarpeet .....	16
3.1	Sisäisen tarkastuksen rooli riskienhallinnassa .....	16
3.2	Ostolaskuprosessin tarkastaminen .....	18
3.3	Työtehtävien eriyttämisen tarkoitus.....	18
4	Muutokseen vaikuttavat tekijät .....	19
4.1	Yrityskulttuurin vaikutus .....	21
4.2	Ongelmat järjestelmän käyttöönotossa .....	22
4.3	Muutosvastarinnan hallinta .....	23
4.4	Muutoksen toteutus .....	23
5	Case:- IXOS-Basware ostolaskujärjestelmän valinta.....	24
6	Esitykset kumppanuusyriykselle toiminnan tehostamiseksi .....	28
7	Loppupäätelmät .....	30
	Lähteet .....	31
	Kuvat .....	32

## 1 Johdanto

Työn tarkoituksena on selvittää kuinka yritys x:n ostolaskujen kierrätysprosessia voitaisiin tehostaa siirryttäessä käyttämään IXOS-laskujenkierrätysjärjestelmää ja SAP-toiminnanohjausjärjestelmää. IXOS-Basware-projektissa on ollut tarkoitus saada Basware-ohjelmassa olleita toiminnallisuuksia rakennettua IXOS-ohjelmistoon. Työssäni perehdyn kumppanuusyrityksen nykyisiin toimintatapoihin sekä prosesseihin. Konsernilla on ollut tarkoituksena yhdenmukaistaa yrityksissä käytössä olevia tietojärjestelmiä. Vertaan toimintoja konsernin toisen Suomen yhtiön toimintatapoihin, jossa SAP-toiminnanohjausjärjestelmä ja IXOS-laskujenkierrätysjärjestelmä ovat olleet useita vuosia käytössä. Tämän perusteella laadin muutosehdotuksen, kuinka kumppanuusyrityksen olisi hyvä muuttaa käytänteitään prosessin tehostamiseksi. Kumppanuusyrityksen on mahdollista hyödyntää projektissa esiin tulleita ongelmia ja niiden perusteella laatimiani ratkaisuehdotuksia tulevissa projekteissa.

Tulen käyttämään teoreettista viitekehystä johtopäätösteni perusteina. Esittelemällä ja perehtymällä nykykäytänteisiin pyrin poistamaan uuteen järjestelmään siirtymiseen ja prosessin tehostumiseen liittyviä pelkoja työpaikkojen vähenemisestä. Käyn työssä lävitse tällä hetkellä yleisesti käytössä olevat hyvät käytänteet muutosjohtamisessa ja näkyvillä olevat uudet suuntauokset ostoeston toiminnoissa.

Tutkimusongelmana selvitän, mitä yrityksen tulee muuttaa toiminnassaan, jotta ostolaskujen kierrätysprosessi tehostuisi. Yrityksen kuuluessa ranskalaiseen konserniin tutkin, mitä ongelmia sisäisen tarkastuksen erityispiirteiden huomioiminen ja niiden aiheuttamat vaatimukset aiheuttavat uuteen tietojärjestelmään siirryttäessä, sekä kuinka ongelmat pystyttäisiin ratkaisemaan. Kuinka kohdata ja käsitellä muutosvastarinta organisaatiossa? Millaisia toimintatapojen muutoksia olisi hyvä huomioida siirryttäessä käyttämään uutta tietojärjestelmää? Kuinka henkilökuntaa voitaisiin auttaa muutoksiin sopeutumisessa? Tutkimuksen viitekehys on kuvattuna kuvassa 1.



Kuva 1 Tutkimuksen viitekehys

Työssä ei käsitellä varsinaisen toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoa. Olen keskittynyt ostolaskuprosessiin ja sen digitalisoimiseen sekä muokkaamiseen kumppanuusyrityksen tarpeita vastaavaksi.

Opinnäytetyö on tyypiltään laadullinen toimintatutkimus, jossa tutkitaan ja kuvataan todellista elämää ja tapausta, ostolaskujen ohjelmistonvalintaprojektia, havainnoimalla kokonaisvaltaisesti tapahtumia. Omat arvonäkökohtani muovaavat tukimaani ilmiötä kuten Hirsijärvi asiaa Tutki ja kirjoita -kirjassaan kuvaa. Tutkimus täyttää myös kvalitatiivisen tutkimuksen piirteen jonka mukaan pyrkimyksen on löytää ja paljastaa tosiasioita, eikä niinkään todentaa olemassa olevia väittämiä. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2006, 152.) Lähteet koostuvat artikkeleista ja kirjallisuudesta, joista olen etsinyt ratkaisuja ja menettelytapoja ongelmien ratkaisuun. Aineistossa on myös konsernin sisäinen ohjekirja, josta on etsitty ratkaisua yrityksen ohjeistuksen mukaisesti. Koska työ on toimintatutkimus, on tutkimusaineistona myös koko kumppanuusyrityksen toiminta ohjeistuksineen ja siellä vallitseva yrityskulttuuri.

Sähköiseen taloushallintoon liittyviä ongelmia ja mahdollisuuksia on tutkittu laajasti eri näkökulmista viime vuosina. Muun muassa Sanna Ripatti on tutkinut asiaa Lappeenrannan teknillisen yliopiston kandidaatin tutkielmassaan Sähköiseen taloushallintoon siirtymiseen liittyvät mahdollisuudet ja ongelmat. Myös Timo Hyvösen väitöskirjassa Exploring management accounting change in ERP Context on aiheena sähköisen taloushallinnon ongelmat ja mahdollisuudet. Aihe herättää taloushallinnon ihmisissä laajasti kiinnostusta.

Ostoprosessin sähköistäminen on ollut kumppanuusyrityksen tavoitteena jo usean vuoden ajan. Asia on edennyt pikkuhiljaa ostotilausten sähköisestä hyväksynnästä aina ostohankintaehdotusten ja ostolaskujen sähköiseen hyväksyntään asti. Tarve prosessin sähköistämiseksi

nousi esiin yrityksessä vuonna 2006 suoritetussa konsernin sisäisessä tarkastuksessa löydetystä puutteista. Ostoprosessia koskevat puutteet liittyivät vaarallisiin työyhdistelmiin. Esimerkiksi ostolaskuja käsittelevä henkilö ylläpiti toimittajätietojen muutoksia ja ostotilauksen tekijällä oli tavaravastaanottomahdollisuus.

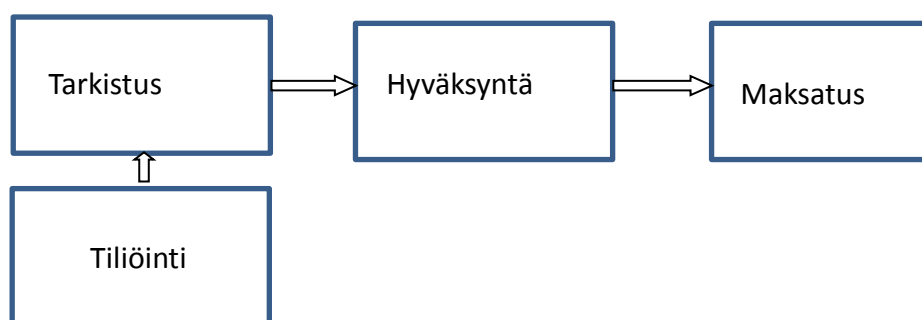
Digitaalisella taloushallinnolla tarkoitetaan kaiken kirjanpitoaineiston, niihin liittyvien tietovirtojen ja prosessien, myös sidosryhmiin liittyvien, hoitamista sähköisesti. Käytännössä tämä tarkoittaa pyrkimystä poistaa turhat ja päällekkäiset vaiheet taloushallintomateriaalien käsittelystä sekä ihmisten tekemien töiden organisointia mahdollisimman suoraviivaisiksi ketjuiksi. (Lahti & Salminen 2008, 19.) Tilanteissa joissa vastaanotetaan paperilasku ja skannataan se sähköiseen muotoon tämä tavoite ei toteudu. Digitaalisen taloushallinnon kehitystä hidastaa edellä mainittu sähköinen taloushallinto. Olemme kuitenkin menossa kohti täydellistä digitaalista taloushallintoa, mikä edellyttää verkkolaskutuksen yleistymistä. Verkkolaskussa kaikki laskun tiedot siirtyvät laskuttajan järjestelmästä vastaanottajan ostolaskujen käsittelyjärjestelmään. (Lahti & Salminen 2008, 22.)

## 2 Ostoprosessin sähköistäminen

Kiistattomia digitaalisuuden mukanaan tuomia hyötyjä ovat nopeus ja tehokkuus. Arkistointitilaa tarvitaan vähemmän, virheiden määrä pienenee ja toiminnan laatu paranee. Tehokkuuden myötä syntyy kustannussäästöjä, koska esimerkiksi työ vähenee, postikulut pienenevät ja myös tarve arkistointiin vähenee. Digitaalisuus tuo mukanaan mahdollisuuden tutkia raportteja tai hyväksyä laskuja mistä päin maailmaa tahansa, kunhan on internetyhteys ja päätelaite. Reaaliaikainen raportointi on mahdollista, koska kirjanpito valmistuu nopeasti. (Lahti & Salminen 2008, 28.) Prosessi tehostuu ja nopeutuu sähköisen laskutuksen myötä. Myös laskujen kirjaus ja maksuprosessit nopeutuvat ja tehostuvat. Asiakaspalvelu paranee, kun sähköisillä laskuilla voidaan vastata asiakkaiden tarpeisiin myyjän laittaessa ostajan tarvitsemat ennakkotiliöintitiedot laskulle. (Penttinen, 2010, 12-13.)

Mikäli työntekijä puurtaa tarpeettoman askareen parissa, hän kokee työnsä turhaksi. Ei ole järkevää tehdä samaa työtehtävää useasti. Näissä tilanteissa voi myös syntyä kiistaa, kuka saa tai joutuu tekemään turhan työn. Joskus kahdenkertainen suoritus on tarpeen esimerkiksi valvonnan tai tarkistuksen takia. (Kettunen & Simons 2001, 176.) Verrattaessa kumppanuusyri-tysten ostolaskujen käsittelytapoja on mahdollista huomata ajansäästö joka syntyy ostolaskujen ulkoistetun skannauksen myötä. Tämä prosessi on esitetty kuvassa 2. Kirjekuorien avaaminen ja laskujen skannaaminen on myös manuaalista työtä ja osa henkilökunnasta kokee sen turhauttavaksi, erityisesti verratessa toisen kumppanuusyrittäjän tilanteeseen, jossa laskut ovat aamulla päätteellä valmiina odottamassa käsittelyä.

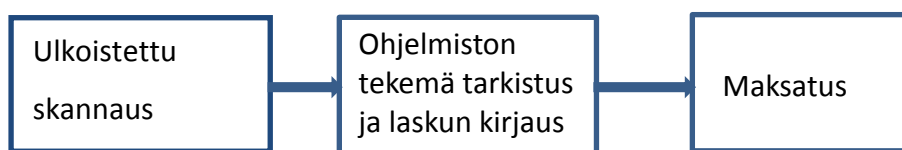




Kuva 2 Ostolaskun kulku skannaus ulkoistettuna

Integroidun järjestelmän käyttöönotto mahdollistaa liikkumisen eri sovellusten välillä sekä porautumisen pääkirjanpidon tositteelta tapahtumaan liittyviin ostotilauksiin ja varastotapahtumiin. Kirjanpitäjien työkuva muuttuu, sillä käyttäjiltä edellytetään parempaa järjestelmien tuntemista ja osaamista. Työ tulee myös muuttumaan tallennustyöstä mahdollisten virheiden ja eroavuuksien selvittelyksi sekä täsmäyttämiseksi pääkirjanpidossa. (Lahti & Salminen 2008, 40.) Liikkuminen eri sovellusten välillä on koettu erittäin tärkeäksi kumppanuusyhtiössä. Yksi ostolaskuprojektin tärkeimmistä tavoitteista oli tämän porautumismahdollisuuden säilyttäminen uudessa järjestelmässä. Tähän toiminnallisuuteen perustui IXOS-ohjelmiston valinta.

Verkkolaskut tuovat mukanaan kiistattomia etuja sekä yksityisille ihmisille että yrityksille. Verkkolaskussa vastaanottajalle siirtyvät kaikki vastaavat tiedot kuin paperilaskuissakin. Verkkolaskun vastaanottaminen on yrityksille halvempaa kuin paperilaskujen, koska työtä tarvitaan vähemmän. Verkkolaskut siirtyvät suoraan yritysten ostolaskujärjestelmiin. Säästön rvioidaan olevan n. 80 %. (Lahti & Salminen 2008, 58.) Laskun saapuessa sähköisesti ostoreskontraan laskun kirjaus on nopea toimenpide. Reskontran hoitaja tarkistaa, että toimittajan tiedot täsmäävät laskun tietoihin, ja että vastaanotettu määrä ja hinta vastaavat laskua. (Lahti & Salminen 2008, 56.) Kumppanuusyhtiössä, joka jo käyttää IXOS-ohjelmistoa, tätä laskunkäsittelyprosessia on vielä enemmän suoraviivaistettu. Projektin aikana ohjelmistoon tehtiin sellainen muutos, että laskun toimittajatietojen, tavaran määrän ja hinnan vastatessa ostotilauksella olevia tietoja ostotilauksellinen lasku kirjaantuu automaattisesti kirjanpitoon. Tietojen tarkistus tapahtuu ohjelmiston avulla taustalla (kuva 3) eikä reskontran tarvitse ol- lenkaan käsitellä laskua.



Kuva 3 Automatisoitu täsmäytys

Verkkolaskujen myötä hiilidioksidipäästöt vähenevät, kun paperia kulutetaan vähemmän, eikä tarvitse kuljettaa kirjeitä autolla paikasta toiseen. Kun tulostimia käytetään vähemmän ja arkistointitiloja tarvitaan vähemmän, säästöt ovat huomattavia. Arkistointi vie henkilökunnalta myös paljon aikaa. Vuosittain on myös huolehdittava arkistointimateriaalin tuhoamisesta, mikä aiheuttaa myös kustannuksia. (Lahti & Salminen 2008, 28.) Ympäristöasiat koetaan tärkeiksi kumppanuusyhtiössä. Esimerkiksi tuotteiden ympäristövaikutukset huomioidaan tuotteen kaikilla elinkaaren alueilla raaka-ainevalinnoista tuotekehitykseen, valmistukseen, kuljetusten suunnitteluun, asennukseen, asumiskäyttöön sekä tuotteiden jälleenkäyttömahdollisuuksiin. Sähköisten ostolaskujen käyttöönoton jälkeen henkilökunta on kokenut paperisen arkistoinnin poistumisen helpottavana.

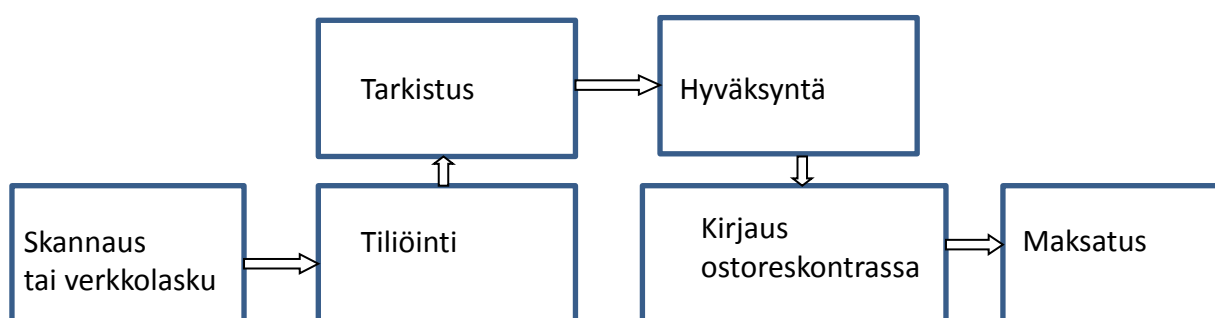
## 2.1 Sähköisen ostolaskuprosessin kulku

Ostolaskuprosessin katsotaan käynnistyvän siitä, kun yritys vastaanottaa ostolaskun ja päättyvän siihen, kun lasku on maksettu. Mikäli hankintaprosessia käsitellään kokonaisuutena, prosessi käynnistyy jo ennen laskun vastaanottoa ostoehdotuksena tai hankintaehdotuksena, sekä sitä seuraavana ostotilauksena, joka sisältää näiden hyväksymisvaiheet ja tavaran saapuesssa sen vastaanoton. Ostolaskuprosessi tehostuu, kun tarvittavat tiedot syötetään ja tallennetaan jo ostotilauksella. Tavaran vastaanoton jälkeen hankinnat kirjautuvat kirjanpitoon reaaliaikaisesti. Tämä vähentää jaksotuskirjausten tarvetta kuukauden vaihteessa tiliointitietojen siirtyessä kirjanpitoon suoraan ostotilaukselta. (Lahti & Salminen 2008, 51-52.)

Perustietojen ylläpito liittyy oleellisesti sähköiseen ostolaskuprosessiin. (Lahti & Salminen 2008, 48-49) Ostolaskuprosessin ohjaus tapahtuu keskeisesti toimittajaan liittyvien tietojen ylläpidolla. Muita tärkeitä ohjaustietoja ovat käyttäjäorganisaation määrittely sekä ostolaskuille määritellyt hyväksymis- ja käsittelysäännöt. (Lahti & Salminen 2008, 53.) Useiden konserniyritysten käyttäessä samaa tietokantaa on järkevää järjestää toimittajatietojen ylläpito keskitetysti (Lahti & Salminen 2008, 54). Toisessa kumppanuusyhtiössä keskitetty toimittajatietojen ylläpito on jo käytössä. Toimittajan avaus tehdään vasta, kun ostopäällikkö on hyväksynyt toimittajanavauslomakkeen. Tämä on hyvä käytäntö ja tulisi ottaa käyttöön myös toisessa kumppanuusyhtiössä. Kumppanuusyhtiökselle tekemässäni parannusehdotuksessa otan kantaa myös tähän asiaan.

Ostolaskujärjestelmän päätehtävänä on toimia siten, että lasku vastaanotetaan, saadaan sähköisesti kierrätettyä, tiliöityä ja hyväksyttyä. Näiden tapahtumien jälkeen lasku saadaan pääkirjanpitoon ja viimeisenä vaiheena maksettua toimittajalle. Automatisoinnin tason mukaan hyväksyjälle lähtee hyväksyttävänä olevasta laskusta sähköpostimuistutus. (Lahti & Salminen 2008, 62.) Loppukäyttäjät ovat pitäneet sähköpostilla tulevaa muistutusta käytännöllisenä. Kumppanuusyrityksessä on sähköpostimuistutuksessa suora linkki IXOS-ohjelmistoon ja ostolaskujen käsittely koetaan helpoksi, koska ei tarvitse poistua sähköpostista tehdäkseen laskulle tiliöinnin, hyväksynnän tai muun vaaditun toimenpiteen.

Toistuvien kululaskujen käsittelyä helpottamaan on mahdollista tehdä automaattitiliöintejä. Tiliöinnissä käytetään yksilöintitietona toimittajan numeroa sekä asiakasnumeroa tai selite tekstiä. Nämä automaattitiliöinnit eivät kuitenkaan ole täysin automaattisia, vaan on valittava edellä mainittujen yksilöintitietojen perusteella. Myös laskujentarkastajien on mahdollista tallentaa itselleen tiliöintimalleja. (Lahti & Salminen 2008, 63.) Kumppanuusyrityksessä loppukäyttäjää on neuvottu tallentamaan mallitiliöinnit omalla nimellään ja selitteellään. SAP-toiminnanohjausjärjestelmää, johon IXOS-ostolaskujenkierrätysohjelmalla poraudutaan, tiliöintimallit ovat kaikkien käyttäjien nähtävissä ja käytettävissä, mikäli henkilöllä on oikeus käyttää kululaskun tiliöintiä. Muutoksen tiliöintimalliin voi tehdä ainoastaan sen alkuperäinen tallentaja. Alla on kuvattuna tuleva kululaskunkiertoprosessi kumppanuusyrityksessä.



Kuva 4 Ostolaskuprosessi

Skannaus liittyy oleellisenä osana sähköiseen ostolaskujen käsittelyyn. Kumppanuusyrityksellä on ennen skannauksen ulkoistamista ollut käytössä Kofaxin skannausohjelmisto, joka käyttää OCR-poimintaohjelmaa. Skannauksessa tunnistetaan laskusta esimerkiksi toimittajan y-tunnus. Ohjelma hakee sen perusteella laskun kirjausta varten oikean toimittajan tiedot, ja yksi manuaalinen työvaihe jää pois.

OCR-tiedonpoimintaohjelma (Optical Character Recognition) mahdollistaa ostolaskujen käsittelyssä tarvittavan tiedon tallentamisen laskun skannausvaiheessa. Tunnistettaviksi tiedoiksi voidaan määrittää laskun perustiedot:

- päivämäärä
- laskunnumero
- y-tunnus
- valuutta
- maksuviite
- toimittajanpankkitili
- ostotilausnumero tai muu merkki

Älyskannauksella pystytään automatisoimaan merkittävä osa taloushallinnossa aiemmin manuaalisesti tehdystä työstä. Skannaus sisältää kuitenkin virheriskin verrattuna verkkolaskuihin, joita vastaanottaessa skannaus jää täysin turhaksi työvaiheeksi. (Lahti & Salminen 2008, 56-57.)

## 2.2 Uudistusprosesseihin liittyvät ongelmat

Uudistusprosesseilla voi olla tavoitteen asetteluun liittyviä ongelmia, kuten hankkeeseen osallistuvien osastojen sisäisesti ristiriitaiset tavoitteet, jotka korostavat yhteistyön ja kommunikation pelisääntöjen merkitystä. Prosessin aikaansaamat työtehtävien ja ammattitaitovaatimusten muutokset puolestaan korostavat käyttäjien projektiin osallistumista ja kehitystoiminnan merkitystä onnistuneen lopputuloksen kannalta. (Kettunen & Simons 2001, 84.)

Muutoksissa myös vuorovaikutus toisiin työntekijöihin muuttuu. Vaaditaan uudenlaista tietämystä ja toimintatapoja keskinäisten yhteyksien hoidossa. Tulee tarve ymmärtää myös muiden kuin oman työn prosessit, ainakin yleisellä tasolla. (Kettunen & Simons 2001, 87.) Tilaus- ja toimitusketjun ymmärtäminen auttaa oman työn vaiheistamisessa ostolaskuprosessissa. Työn sujumisen, mielekkyyden ja ammatillisen kehittymisen kannalta on tärkeää ymmärtää oman työn osuus osana laajempaa prosessia. Tämä myös auttaa työntekijöitä ymmärtämään ja hahmottamaan, mihin työllä pyritään. Näin ylitetään myös toimenkuvien totutut rajat ja henkilöstön on mahdollista jäsentää työnsä ja erilaiset roolinsa osana laajempaa vuorovaikutussuhteiden verkostoa. (Kettunen & Simons 2001, 73.) Mikäli ihmiset eivät osaa, ei mikään järjestelmä tai prosessi auta. Työn luonteen muuttuessa toistuvasta vakiotyöstä luovaksi ongelmanratkaisuksi, osaamisen merkitys kasvaa entisestään. Oppivan organisaation kehittymiseen liittyy mm. erilaisten osaamisten tunnistaminen, tiimien oppiminen, organisaation kyky ymmärtää omaa kulttuuriaan, kyky ajatella systeemisesti ja jakaa visioita. Osaaminen perustuu ihmisten henkilökohtaisiin kokemuksiin ja kykyyn oppia niistä. (Laamanen & Tinnilä 2009, 31.)

Kumppanuusyrityksessä johon uusi ostolaskujen käsittelyohjelmisto tulee, muuttuu samanaikaisesti myös toiminnanohjausjärjestelmä. Henkilökunnan on panostettava enemmän uuden oppimiseen kuin yhden ohjelmiston muuttuessa. Uuden oppiminen on kuitenkin helpompaa, sillä osa palvelukeskuksen henkilökunnasta on käyttänyt sekä SAP-toiminnanohjausjärjestelmää, että IXOS-laskujenkierrätysohjelmistoa koko niiden yrityksessä käytössäoloajan. Mahdollisuus tutustua ohjelmistoihin on ollut olemassa jo kahden vuoden ajan, sillä konsernin Suomen taloudenpalvelukeskus perustettiin vuonna 2009.

Töiden tehostumisen myötä uhkakuvana nähdään työpaikkojen väheneminen. Pretax, talous- ja palkkahallinnon ulkoistamispalveluita tarjoava yritys, on arvioinut työpaikkojen vähenevän jopa 25 000:lla. Useiden eri yritysten kokemukset sähköisiin ja tehostettuihin prosesseihin siirtymisestä vahvistavat tätä näkemystä. (Lahti & Salminen 2008, 25.) Pelko työpaikkojen vähenemisestä tehostuvan ostoprosessin myötä tuli esiin myös IXOS-Baswareprojektissa. Osa vastarinnasta johtui varmastikin tästä pelosta. Muutamaan eri otteeseen osastokokouksissa henkilökunnalle kuitenkin vakuutettiin, että vaikka toimintatavat ja ehkä osin myös työtehtävät muuttuvat, töitä tulee olemaan kaikille. Työtehtävien muutos ei kuitenkaan ole helppoa henkilöille, jotka haluaisivat tehtävien säilyvän turvallisen muuttumattomina.

Taloushallinnossa tapahtuvia muutoksia käsitellään paljon myös julkisuudessa ja alan seminaareissa. Uusin suuntaus 2000-luvulla on ollut palvelukeskusten muodostaminen ja sitä kautta toiminnan tehostaminen. Talousosaaja lehdessä Skanskan Eeva Jeskanen kertoo, että suurimmat muutokset kohdistuvat reskontranhoitajien työhön. Työ tulee muuttumaan prosessinhoitajan työksi aiemman tallennustyön sijasta. On tarkkailtava laskujen hyväksyntäprosessia sekä pyrittävä löytämään prosessista mahdollisia poikkeamia. Työntekijöiden on hankittava uudenlaista osaamista. Kielitaito ja vuorovaikutustaidot tulevat korostumaan tulevaisuudessa. Näitä tarvitaan tehtävien painottuessa enemmän palvelu- ja neuvontatehtäviin. (Verkkolasku ohittaa reskontran Skanskassa 2011,11) Talouden palvelukeskus on koko olemassaolonsa ajan toteuttanut tätä palvelu- ja neuvontatyötä.

Baswaren vuonna 2010 teettämän tutkimuksen mukaan yrityksissä koettiin ostolaskujen manuaaliset käsittelyvaiheet, kuten ostolaskujen skannaus, aikaa vieviksi sekä virheitä aiheuttaviksi työvaiheiksi. Paperisen ostolaskun käsittely maksaa moninkertaisesti sähköiseen ostolaskuun verrattuna, kun vielä lisätään manuaalisen käsittelyn aiheuttama virheiden määrä ja niiden korjaamiseen tarvittava aika, kertoo Baswaren johtaja Pekka Lindfors. (Tehokas talousautomaatio säästää aikaa ja rahaa 2011) IXOS-Baswareprojektissa on noussut esiin mahdollisuus, että laskujen skannaus otettaisiin takaisin ostoreskontraan, nyt skannaus on ulkoistettu Itellalle. Reskontran henkilöt eivät kannata skannauksen takaisinottoa. Skannaus vie paljon aikaa ja on toistuvaa manuaalista työtä. Ostolaskujärjestelmän muutoksen myötä skannauksella ei saavuteta lisäarvoa laskujen käsittelyssä. Uudessa ohjelmistossa laskujen tiedot tal-

lentuvat järjestelmään vasta ennakkokirjausvaiheessa, eivät skannauksessa. Tämän asian se-  
littäminen kumppanuusyriykselle ymmärrettävästi oli vaikeaa. Asia ymmärrettiin vasta esi-  
tettyäni sen esimerkin avulla uudessa ja vanhassa järjestelmässä. Skannauksen ulkoistamises-  
tä käytiin kiivasta keskustelua, mutta skannaus haluttiin hoitaa yrityksen sisällä.

Kirjavälitys Oy:ssä tunnistettiin automaation mukanaan tuomat tehokkuus ja kustannushyö-  
dyt. Yrityksessä päätettiin siirtyä aitoon laskuautomaatioon ostolaskujen käsittelyssä. Yrityk-  
sen laskuista 95 % on ostotilauksellisia laskuja. Tavoitteeksi asetettiin näiden laskujen auto-  
maattinen täsmäytys, jotta vältettäisiin turhat käsittelyrutiinit ja siirryttäisiin kohti automati-  
soitua ostolaskuprosessia. Business controller Katariina Lähdesniemi kertoo yhden henkilön  
pystyvän käsittelemään jopa 190 000 laskua vuodessa. Hänen käsiteltäväkseen tulevat ainoas-  
taan ne laskut, jotka eivät täsmää tilauksiin, eli hän keskittyy poikkeamien hallintaan, ei it-  
sestään selvyyksien käsittelyyn. Yrityksen vastaanottamista laskuista 70 % on verkkolaskuja.  
Tavoitteena vuodelle 2012 on 100:n %:n verkkolaskutusaste. Tähän on mahdollista päästä  
viestinnällä ja tarjoamalla toimittajille verkkolaskutuksen työkalut. (Tehokas talousautoma-  
tio säästää aikaa ja rahaa 2011)

### 2.3 Työ- ja toimintatapojen muutos

Työtapojen muutos tulee koskemaan myös sitä, kuinka asiat tehdään. Uuden tiedon omaksu-  
miskyky ja taito sen jakamiseen nousee merkittäväksi osaamisalueeksi. Kyky kyseenalaistaa  
vanhoja toimintatapoja sekä oman työn kehittäminen ovat Skanskan Jeskasan alaisilleen kan-  
nustamia asioita. (Verkkolasku ohittaa reskontran Skanskassa 2011, 11) Tietotekninen kehitys  
johtaa siihen, että yrityksissä taloushallinnon ajankäyttö tulee muuttumaan. Osa perinteisistä  
töistä häviää, töille määritetään uudet vaatimustasot, ja taloushallinnon tulisi kyetä anta-  
maan aikaansa enemmän liiketoimintayksiköiden tukemiseen. (Granlund & Malmi 2004, 17.)  
Olenainen tekijä työssä oppimisessa on toimintatapojen muutos. Ennustamattomassa ja dy-  
naamisessa toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset eivät ole täydellisiä ja lopullisia.  
Työntekijöiden on asennoiduttava jatkuvaan toiminnan kehittämiseen, valmiuteen luoda vaih-  
toehtoisia strategioita sekä kokeilla uusia toimintamalleja ja menettelytapoja. Työntekijöille  
annettu mahdollisuus osallistua suunnittelu- ja päätöksentekoprosesseihin edistää kestävien  
lähtökohtien syntymistä joustavalle toiminnalle ja henkilöstön jatkuvalle ammatilliselle uudis-  
tumiselle ja oppimiselle. (Kettunen & Simons 2001, 70.)

Uusi palvelukeskuspäällikkö on kumppanuusyriyksessä korostanut alaisilleen työtehtävien  
kriittistä tarkastelua. Kaikki ylimääräiset työvaiheet pyritään saamaan pois. Jokaisen on mie-  
tittävä, kuinka omaa työtä voisi tehostaa ja automatisoida. Mikäli työtehtäviä voidaan hoitaa  
tietotekniikan avulla, niitä hoidetaan myös sillä. Tässä asioiden uudelleen tarkastelussa on  
apuna myös henkilöiden siirtyminen toisiin työtehtäviin. Asioiden kyseenalaistaminen on hel-

pompaa, kun toimii uudessa työtehtävässä. Työtehtäviä ei tule hoitaa vanhan rutiinin mukaan vain siksi, että näin on aina tehty. On pohdittava, onko tekemiselle jokin perusteltavissa oleva syy.

Toimintatapojen muutos on edellytys prosessien parantamiselle ja kehittämiseksi. Ei ole mahdollista saavuttaa parempia tuloksia, mikäli toiminta prosessissa ei muutu. Tämä voi edellyttää osaamisen, tietojärjestelmien, tiedonhankinnan, yhteistyösuhteiden ja työmenetelmien kehittämistä. (Laamanen & Tinnilä 2009, 14.) Työn luonteen muuttuessa käsityöstä ajattelu-työksi se asettaa uusia vaatimuksia työntekijöille. Omaan työhön liittyvät päätöksenteko- ja suunnitteluprosessit lisääntyvät. (Kettunen & Simons 2001, 66.) Toimihenkilöresurssien vähentäminen ja työtahdin kiristyminen ilmenevät työmäärän lisääntymisenä. Tämä yhdistettyä muuttuviin ja epävakaisiin olosuhteisiin ja vaatimukseen jatkuvasta uudenoppimisesta aiheuttaa toimihenkilöiden venymistä äärirajoilleen. (Kettunen & Simons 2001, 67)

#### 2.4 Yhteistyön merkitys

Erinomaisia tuloksia saavutetaan hyvän yhteistyön seurauksena. Mitä paremmin ja tarkoituksenmukaisemmin kokonaisuus ymmärretään, sitä paremmat edellytykset ihmisillä on tulokselliseen yhteistyöhön organisaatiossa. Sosiaalisen systeemin ymmärtäminen täysin ei ole koskaan mahdollista. Sitä vaikeuttaa ihmisten välisen vuorovaikutuksen muuttumisen lisäksi myös se, että sosiaalista systeemiä luodaan koko ajan tavallaan uudestaan, mutta ei tyhjistä, eli aiemmin tapahtuneilla asioilla on vaikutus siihen, mitä tapahtuu seuraavaksi. (Laamanen & Tinnilä 2009, 36-37.) Kumppanuusyrityksessä toteutettiin työtyytyväisyyskysely syksyllä 2011. Kyselyn tulokset nostivat esiin yhteistyön kehittämistarpeen. Tosin työyhteisö on ollut olemassa vain kaksi vuotta nykykokopanolla, mutta yhteistä kulttuuria ja menetelmätapoja on kehitettävä ja luotava. Näihin asioihin on jokaisen työntekijän osaltaan panostettava.

Erityisesti organisaation menestykseen vaikuttaa hankittu ymmärrys mm. prosesseista, strategioista, tavoitteista ja olosuhteista ja organisaation aiemmat kokemukset osaamisesta, ihmis-suhteista ja arvoista. Näissä yhteyksissä käsitellään kokemuksellista oppimista, intuitiota sekä tunne- ja systeemiälykkyyttä. (Laamanen & Tinnilä 2009, 37.) Inhimilliset voimavarat ovat yrityksen kilpailuedun lähde. Muut yrityksen käytössä olevat resurssit kuten koneet, laitteet, tietojärjestelmät sekä tuotteiden ja palvelujen piirteet ovat helposti kopioitavissa. Henkilöstön osaaminen, kyvykkyys ja motivaatio ovat kuitenkin aina ainutlaatuisia. Niiden varaan yritys voi perustaa kestävänsä menestyksensä. Muut toiminnan, tuotteiden ja palvelujen ilmentymät ovat seurausta osaamisesta. (Laamanen & Tinnilä 2009, 30.)

### 3 Sisäinen tarkastuksen luomat tarpeet

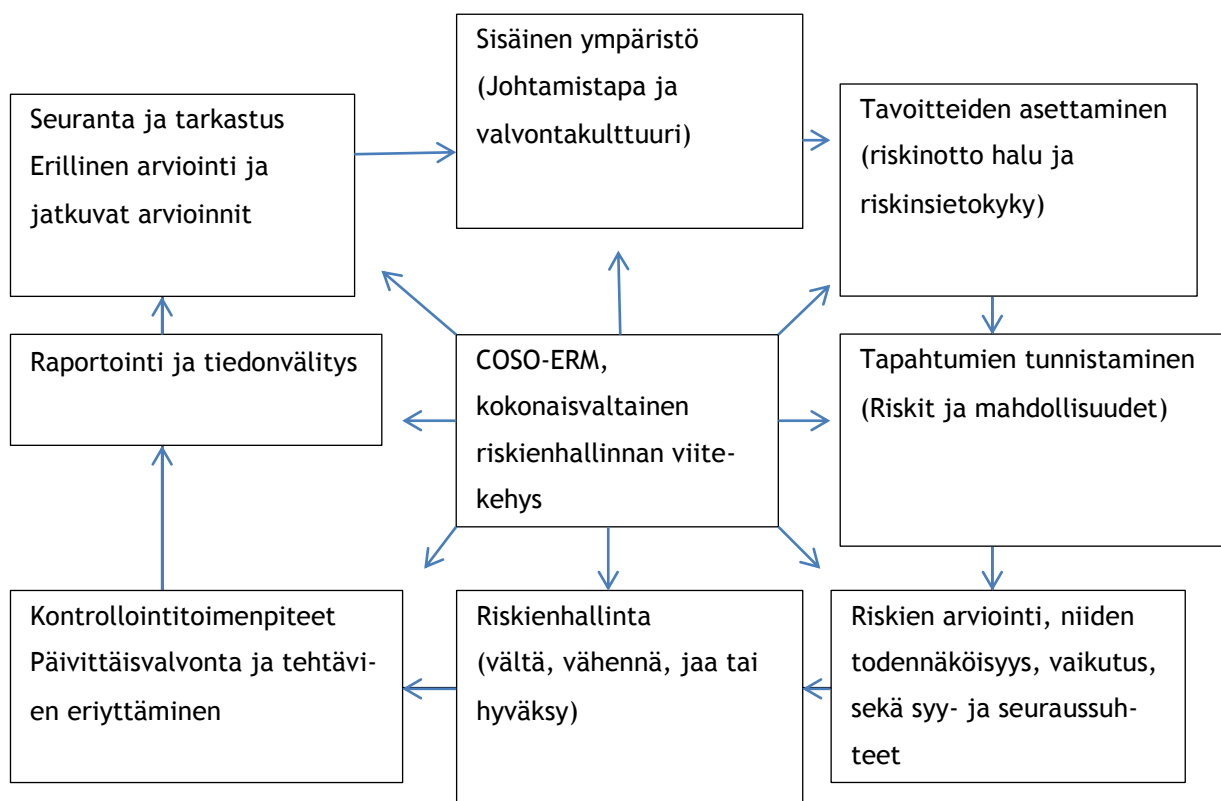
Kuten aiemmin tekstissä mainitsin, kumppanuusyrityksessä suoritettiin konsernin sisäinen tarkastus vuonna 2006. Havaitut puutteet esimerkiksi ostotoiminnoissa oli helpoin korjata sähköistämällä prosessia. Tämä helpotti prosessin kontrollointia ja dokumentointia. Sähköistetyn prosessin myötä oli mahdollista saada tulostettua listat henkilöistä joilla oli erilaiset käyttöoikeudet sekä heidän rooleistaan prosessin eri vaiheissa. Sisäisellä tarkastuksella tarkoitetaan objektiivista ja riippumatonta varmistus- ja arviointitoimintaa sekä konsultointitoimintaa, jonka tarkoituksena on tuoda lisäarvoa organisaatiolle ja parantaa sen toimintaa. Sisäisen tarkastuksen tavoitteena on tukea organisaatiota tavoitteiden saavuttamisessa tarjoamalla keinot riskienhallintaan sekä hallinto- ja johtamisprosessien tehokkuuden arviointiin ja kehittämiseen. (Holopainen, Koivu, Kuuluvainen, Lappalainen, Leppiniemi, Mikola, Vehmas 2010, 17.) Sisäisen tarkastuksen toimialue on organisaation sisällä. Työtä linjaavat riskipriorisoinnit ja tehtävät saattavat vaihdella organisaatiokohtaisesti. Kaikkia sisäistä tarkastusta suorittavia koskevat standardit ja eettiset säännöt. Pidetään suositeltavana että organisaatio edellyttää kaikkien sisäisten tarkastajien olevan Sisäiset tarkastajat ry:n jäseniä ja sitä kautta myös IIA:n jäseniä. (Holopainen ym. 2010, 21.)

#### 3.1 Sisäisen tarkastuksen rooli riskienhallinnassa

Kuten kuvassa 5 on esitetty, ovat sisäisen tarkastuksen roolit riskienhallinnassa moninaisia. Pyrkimys on kokonaisvaltaiseen riskien hallintaan ja raportointiin.

- varmistua riskienhallintaprosessin olemassa olosta
- varmistua, että riskejä on oikeasti arvioitu
- arvioida riskienhallintaprosessia kokonaisuutena
- arvioida avainriskien raporttoimista
- tarkastella kuinka avainriskien hallinta on toteutettu





Kuva 5 Kokonaisvaltainen riskienhallinta  
(Holopainen ym. 2010, 44)

Riskienhallinta on käsite, joka voi sisältää niin prosesseja, tekemisiä kuin raportointiakin. Jokaisen yrityksen tulee itse muodostaa oma tulkintansa siitä, mitä riskienhallinnalla yrityksessä tarkoitetaan. Riskienhallinnan tehtävänä on auttaa yritystä saavuttamaan tavoitteensa ja toimia päätöksenteon tukena. Hallitus ja toimitusjohtaja ovat vastuussa riskienhallinnan järjestämisestä, vaikka toteutus tapahtuukin operatiivisella tasolla. Johdon haastattelu toimii laadittavan ohjeistuksen perustana selvitetessä riskienhallinnan tavoitteet, kokonaisvaltaisuus, resurssit ja vastuut, sekä mikä on johdon näkemys yrityksen riskinkantohalu ja -kyvystä. (Ilmonen, I. 2010. Riskienhallinnan arvioiminen ja tarkastaminen. Tilintarkastus 6/2010, 65-68.)

Sisäisen tarkastuksen päätarkoituksena on auttaa organisaatiota toimimaan tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti, niin että organisaatio kykenee saavuttamaan sille osoitetut tavoitteet. Tarkoituksena on avustaa sekä tukea hallitusta ja johtoa varmistus-, arviointi- ja konsultointipalveluilla. Ensisijaiset konsultointialueet ovat riskienhallinta, johtamis- ja hallintojärjestelmä sekä valvontajärjestelmä. (Holopainen ym. 2010, 18.)

### 3.2 Ostolaskuprosessin tarkastaminen

Tarkastuksen luotettavuuden kannalta on suositeltavaa tarkastaa koko hankintaketju. Näin voidaan varmistua valvontaketjun toimivuudesta. Tarkastusta, jossa tarkastaja kulkee koko ketjun lävitse, kutsutaan walk-through-menetelmäksi. Ostotilausta tarkastettaessa selvitetään tilauksen tekijä sekä hänen oikeutensa ja valtuutuksensa tehdä ostotilaus. Lisäksi varmistutaan tilauksen hyväksynnästä hyväksymisoikeuksien mukaisesti. Mikäli toimitus vastaa tilausta ja tilaus laskua, ei laskun hyväksyntä ole enää välttämätöntä. Tavarán tai palvelun vastaanottotilanteessa varmistetaan, kuinka varmistutaan toimituksen vastaavan tehtyä tilausta, sekä siitä kuinka lasku syötetään järjestelmään. (Holopainen ym. 2010, 262.)

Laskun skannauksessa ja vastaanotossa selvitetään, kuinka varmistetaan, että kaikki laskut ja liitteet ovat skannatut. Selvitetään myös skannauksen jälkeinen tallennusmenetelmä ja tallennuksen kesto mahdollisten epäselvyyksien varalta. (Holopainen, ym. 2010, 263.) Laskun kiertoönlähettämisessä selvitetään, kuinka tehdään päätös, kenelle lasku lähetetään tarkastettavaksi, sekä kuinka varmistetaan laskun päätyminen oikealle vastaanottajalle. Oikeellisuuden tarkastuksen jälkeen selvitetään, kuinka hyvin laskuja käsittelevät henkilöt ovat tehtäviensä tasalla ja varmistavat laskun oikeellisuuden sekä lähettävät laskun hyväksymiskierrolle eteenpäin. (Holopainen ym. 2010, 263.) Kontrollien ensisijainen tarkoitus on estää ei-toivottu käytös prosessin aikana ja toissijainen tarkoitus on havaita ongelmia niiden tapahtumisen jälkeen. Yrityksen johto on vastuussa siitä, että tarkastus on riittävä ja tehokas. Sisäisen tarkastuksen prosessin on tarkoitus antaa varmuus siitä, että taloudellinen raportointi on luotettavaa, toiminnot ovat tehokkaita, lakeja ja määräyksiä on noudatettu. (Lahti & Salminen 2008, 154.)

### 3.3 Työtehtävien eriyttämisen tarkoitus

Syynä työtehtävien eriyttämiselle on estää ja havaita mahdollinen petos ostotoiminnoissa, kuten tekaistujen toimittajien luominen, varojen väärinkäyttö tai vehkeily toimittajien kanssa. (Sisäisen tarkastuksen yleisohje, 42). Vaaralliset työyhdistelmät eliminoidaan jakamalla työvaiheet eri henkilöille. Esimerkiksi ostoreskontrassa laskua kirjaava henkilö ei pääse muuttamaan toimittajan pankkitiliä. Asia varmistetaan myös ohjelman käyttöoikeuksia rajaamalla. (Lahti & Salminen 2008, 156.) Kumppanuusyrityksessä käyttöoikeudet ovat erittäin tarkasti rajatut. Mikäli käyttöoikeuksiin tarvitaan muutosta, prosessin vastuuhenkilö hyväksyy kyseisen käyttöoikeuden laajennuksen. Esimerkkinä tavaránvastaanotto-oikeus: materiaalihallinnon pääkäyttäjä hyväksyy käyttöoikeuden. Käyttöoikeuksiin ja työtehtäviin sisäisen tarkastuksen perusteella tehdyt muutokset on yrityksessä koettu raskaiksi. Reskontran henkilö ei voi enää muuttaa toimittajatietoja, vaan muutoksen tekee toinen henkilö ostopäällikön hyväksytyä muutoksen. Tämä sama prosessi käydään lävitse myös silloin, jos toimittajalta tulee tiedote

esimerkiksi pankkitilin muutoksesta. Erityisesti nämä ostotoimintoja koskevat muutokset on koettu hyvin työläiksi, koska yrityksessä oli toimittu pienellä osaavalla ostotoimintoja hoitavalla henkilökunnalla.

Seuraavat hankintatoimiin liittyvät säännöt tulee huomioida konsernin ostotoiminnoissa:

- ostoehdotusten tekijät eivät voi tehdä ehdotuksia vastaavia ostotilauksia
- ostotilausten tekijät eivät voi tehdä tavaravastaanottoja
- ostotilausten tekijät eivät voi hyväksyä laskuja maksuun
- toimittajien perustietojen ylläpito on eriytettävä ostamiseen, tavaravastanaottamiseen sekä maksamiseen liittyvistä tehtävistä. Ostotoiminnoissa on erityisesti huolehdittava, että henkilöt jotka ovat yhteydessä toimittajiin, eivät saa päästä muuttamaan toimittajatietoja.
- ostoreskontra on pidettävä erillään ostamiseen, vastaanottoihin ja maksamiseen liittyvistä tehtävistä. (Sisäisen tarkastuksen yleisohje, 42.)

Toimitusjohtajan on vähintään kerran vuodessa arvioitava yllä kuvattu tehtävien eriyttäminen tarkistamalla työnkuvat ja varsinainen organisaatio. Mikäli sama henkilö hoitaa keskenään kiellettyjä tehtäviä, on ryhdyttävä korvaaviin kontrolleihin, erityisesti silloin, jos tämä johtuu töiden organisoinnista. Johdon tulee tarkistaa, että korvaavia kontrolleja noudatetaan asianmukaisesti. (Sisäisen tarkastuksen yleisohje, 42.)

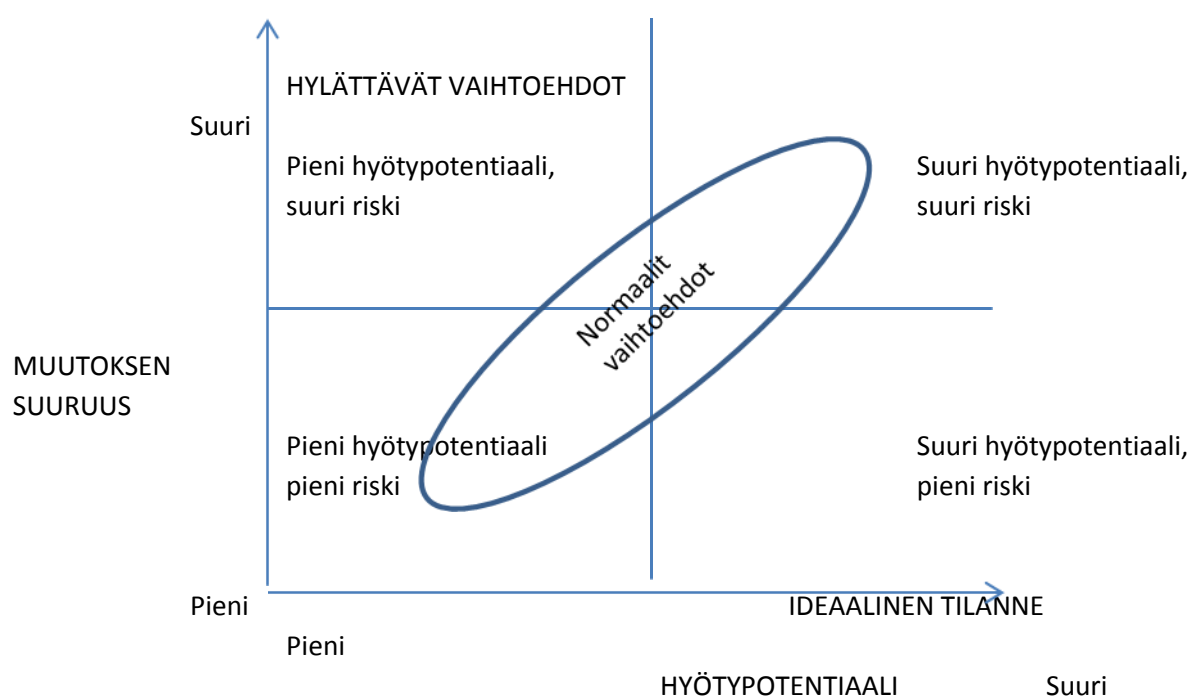
#### 4 Muutokseen vaikuttavat tekijät

IXOS-Baswareprojektin aikana nousi esiin muutosvastarintaa, jonka hallinta ja kanavointi olisivat helpottaneet henkilökunnan työskentelyä. Seuraavissa yrityksessä tapahtuvissa muutoksissa olisi hyvä johtaa muutosta esimerkiksi Kotterin keskeisten lähtökohdian mukaan. Hän on esittänyt prosessien muutosjohtamisen keskeiset lähtökohdat seuraavasti

- Luodaan muutosenergiaa
- Perustetaan johtotiimi muutoksen johtamiselle
- Luodaan innostava visio
- Viestitään muutosvisio henkilökunnalle
- Poistetaan muutoksen esteet
- Ylläpidetään muutosilmapiiriä
- Tarkastellaan lyhyen aikavälin tuloksia ja esitetään näytöt muutoksen hyödyistä
- Ankkuroidaan muutos yrityksen kulttuuriin

Muutosjohtajuuden tärkein tavoite on muutoksen merkityksellisyyden viestiminen organisaatiolle. Tähän liittyvät myös muutosenergia ja muutosvision luominen sekä siitä viestiminen. Projektin mukanaan tuomat välitulokset ja hyödyt vahvistavat ja ylläpitävät muutosenergiaa.

Muutosilmapiirin ylläpitäminen auttaa projektin viemistä päätökseen. Mikäli muutosta ei kytkeä yrityksen kulttuuriin ja toimintatapojen uudistamiseen, muutos jää osin toteutumatta. (Järvenpää, Partanen, Tuomela 2001, 289.) Mitä suuremmasta muutoksesta on kyse, sitä suurempi on myös epäonnistuminen. Muutoksen suuruutta voidaan kuvata myös muutoksen vaatimalla ajalla. Aika on sitä pidempi, mitä suuremmasta muutoksesta on kyse. Suuruutta kuvaa myös muutoksen aiheuttama poikkeama yrityksen sen hetkiseen valta- ja organisaatorakenteeseen sekä kulttuuriin. Keskeisenä haasteena muutoksessa voidaan pitää uudenlaisen ajattelutavan ja henkisen viitekehityksen omaksumista koko organisaatiossa, sekä näihin liittyvää muutosvastarintaa ja sen voittamista. (Hannus 1994, 115.)



Kuva 6 Erilaiset muutostilanteet (Hannus 1994, 115)

Huolimatta siitä, että muutosprosessit ovat aina tilannekohtaisia, niissä on mahdollista havaita ja tunnistaa muutokselle kriittisiä tekijöitä.

- Ymmärtää syvällisesti organisaation toiminta ja sen muutospainet
- Kommunikointi sekä yhteisen vision määrittely
- Irrottautuminen vanhasta toimintamallista
- Muutoksen kiireellisyyden ja välttämättömyyden esilletuominen
- Tärkeys henkilöidä muutos vahvaan johtajaan
- Saada aikaan avainsidosryhmien tuki
- Huolellinen muutoksen toimeenpanon suunnittelu
- Muutosta tukevien valmiusten ja ohjausjärjestelmien kehittäminen

- Muutoksen institutionalisointi ja jäädyttäminen  
(Hannus 2003, 126.)

Organisaation toiminnan ja sen muutospaineiden ymmärtämisessä on tärkeää ymmärtää yrityksen toiminta kilpailuympäristössään heikkouksineen ja vahvuuksineen, ottaa huomioon yrityksen asiakkaiden tarpeet ja niiden tuleva kehitys, tiedostaa uusien ja nykyisten kilpailijoiden toiminta sekä huomioida uusien teknologioiden mukanaan tuomat muutospaineet. Vision määrittely omalle organisaatiolle ja sidosryhmille on yksi ensimmäisistä tehtävistä muutosvaiheessa. Vision muuttuminen tehokkaaksi tapahtuu vasta sen jälkeen, kun kaikki sidosryhmät ovat tiedostaneet sen ja sitoutuneet siihen. Muutoksen käynnistymisvaiheessa kriittinen tekijä on organisaation kyky luopua vanhoista toimintatavoistaan ja muutoksen hyväksyminen. Syyt ja perusteet muutokselle tulee tuoda selvästi esille. Mikäli organisaatiolla ei ole ongelmia ja kaikki toiminta menee hyvin, muutoksen perustelu on vaikeampaa ja haastavampaa. (Hannus 2003,126-127.)

On yritysjohtajia, jotka ovat huomanneet, että mikäli yrityksessä ei ole tunnetta kriisistä, on tunne luotava vaikka keinotekoisesti. Benchmarking-analyysi voi toimia työkaluna muutoksen perustelussa. Suuret muutosprojektit edellyttävät näkyvää ja sitoutunutta johtajaa. Vahvaa johtajuutta voidaan pitää edellytyksenä muutoksen toteutumiseksi. Johtajan tulee toimia motivoijana, strategikkona ja visionäärinä johtaen samalla tiukasti ja periesiantamattomasti. Vahva johtaja ei kuitenkaan yksistään riitä muutoksen toteuttamiseen, vaan siihen tarvitaan myös avainsidosryhmien tuki. (Hannus 2003,126-127.)

Muutoksen toteutuksessa ei riitä ainoastaan visio. Tarvitaan myös yksityiskohtainen kuvaus strategiasta, jolla muutoksen toimeenpano toteutetaan. Henkilöt, joita muutos koskee ovat erityisen kiinnostuneita siitä, kuinka muutos vaikuttaa heidän työnkuvaansa, ja muutoksen ajallisesta etenemisestä. Yrityksen rakenteiden ja toimintaprosessien muutosta ei tule toteuttaa ilman ohjausjärjestelmien kehittämistä. Muutoksen tukena tulee olla myös kannustaminen uusiin toimintatapoihin esimerkiksi valmentamalla. Laajoissa muutosprosesseissa on tärkeää etukäteen määritellä aika, jolloin muutos on toimeenpantu ja yritys on siirtynyt uuden toimintamallin mukaiseen toimintaan. (Hannus 2003,126-127.)

Kumppanuusyrityksen ostolaskujärjestelmän valintaprosessissa olisi näiden tekijöiden huomiomisesta ollut varmastikin suurta hyötyä. Vaikka organisaatioiden toimintamalli on ollut hyvin tiedossa, ei valmiutta totuttujen toimintatapojen muuttamiseen kuitenkaan ollut ja se aiheutti selkeästi ongelmia projektin toteutukselle.

#### 4.1 Yrityskulttuurin vaikutus

Yrityskulttuurilla on merkittävä vaikutus muutoksessa. Usein yrityskulttuuri on muutosta vastustava. Henkilöstön omaksumat perusolettamukset sekä -arvot hidastavat ja estävät muutosta. Koska muutoksen mukanaan tuomaa merkitystä ei tunnisteta, ja olemassa olevia tapoja pidetään ylivoimaisina, muutoksen toteuttaminen vaatii merkittävää panostusta. Näissä tapauksissa on kannattavaa panostaa muutosenergian synnyttämiseen, muutoksen tulosten esittämiseen ja muutoksen merkityksellisyydestä viestimiseen. Usein taloushallinnon muutokset edellyttävät voimakasta yrityskulttuuriin vaikuttamista, erityisesti silloin, mikäli organisaatio on muutosvastarintaan taipuvainen. Dynaamisessa kulttuurissa on kiinnitettävä enemmän huomiota muutosten loppuunsaattamiseen ja integrointiin. (Järvenpää ym. 2001, 291.) Kuten aiemmin olen kertonut, talouden palvelukeskus on perustettu vasta kaksi vuotta sitten. Palvelukeskuksen henkilökunta ei ole vielä ehtinyt luoda omaa kulttuuriaan ja tämä osaltaan vaikeuttaa muutoksen toteutusta.

Yrityskulttuurin on myös mahdollista tukea muutosta. Yrityksissä, joissa on omaksuttu jatkuvan kehittymisen ideologia, muutosten toteuttaminen voi olennaisesti poiketa vakiintuneita toimintatapoja suosivista yrityksistä ja niiden muutosprojekteista. Yrityksissä, joissa panostetaan jatkuvaan kehittymiseen, muutosprojekteja myös toteutetaan usein. Näissä yrityksissä on ongelmana se, että muutoksia on liikaa ja ne ovat irrallisia toisistaan. Työsuhteen jatkumisen epävarmuus muutosprojekteissa aiheuttaa negatiivisia mielleyhtymiä muutoksesta. Olisi kyettävä viestimään, että kenenkään työpaikka ei ole uhattuna muutosprojektin vuoksi. (Järvenpää ym. 2001, 291.)

#### 4.2 Ongelmat järjestelmän käyttöönotossa

Järjestelmien käyttöönottoon liittyy ongelmia, sillä järjestelmät ovat hyvin monimutkaisia. Niiden käyttöönotto edellyttää paljon resursseja henkilöstön perehdytykseen ja myös rahallisia panostuksia. Suurin ongelma liittyy siihen, että järjestelmiä ja liiketoimintaa ei osata liittää oikein toisiinsa. Järjestelmien käyttöönottoon liittyy mielenkiintoinen kysymys siitä, että järjestelmät ovat standardiratkaisuja, ja ne on kehitetty erityisesti tietynlaiseen toimintaympäristöön, mutta niiden asennus suoritetaan kaikkiin yrityksiin samanlaisina. (Teittinen 2006, 14.) Uuden järjestelmän käyttöönotto ei välttämättä ole toteutettavissa samanaikaisesti vanhasta järjestelmästä luopumisen kanssa. Toisinaan on järkevää ja perusteltua käyttää järjestelmiä jonkin aikaa rinnakkain, että voidaan varmistua tiedon oikeellisuudesta. Uuteen järjestelmään totuttelulle on myös varattava aikaa. Kuitenkaan rinnakkaiskäyttövaihe ei saa olla pitkä, sillä ihmiset eivät muuten siirry käyttämään uutta järjestelmää, vaan pitäytyvät vanhassa. (Järvenpää ym. 2001, 297.) Kumppanuusyhtiössä uusi ostolaskuohjelma otetaan käyttöön vuoden 2012 alusta eikä rinnakkaiskäyttömahdollisuutta ole. Rinnakkaiskäyttö aiheuttaisi tuplatyötä ja kahden ohjelmiston lisensseistä tulisi turhia kustannuksia.

Projektien käyttöönotossa on hyvä varautua yllätyksiin. Olisi hyvä valita projektiryhmän henkilöt eri osastoilta ja vastuualueilta. Laaja osaamis pohja mahdollistaa ja vahvistaa erilaisten tarpeiden huomioonottamista, uusia ideoita sekä projektiin sitoutumista. Usein paperilla hyvältä näyttävä organisaatio voi osoittautua ongelmalliseksi. (Järvenpää ym. 2001, 294.) On mahdollista, että projektin jäsenet väistävät velvollisuuksiaan passiivisella vastarinnalla, pyrkivät estämään muutoshanketta aktiivisella muutosvastarinnalla tai yrittävät henkilökohtaisesti hyötyä muutoksesta sooloilemalla. Voi olla hyvinkin haastavaa löytää yhteinen linja. On mahdollista, että luovat uudistajat haluavat muutoksia, kun taas toiminnan kehittäjät tyytyisivät vain pieniin muutoksiin ja parannuksiin. Toisille taas alkuperäisestä ideasta kiinnipitäminen voi muodostua pakkomielteeksi. On myös henkilöitä, joille kehittämissuunnitelmaan sitoutuminen ylipäättään on mahdotonta. (Järvenpää ym. 2001, 295)

#### 4.3 Muutosvastarinnan hallinta

Kehittämishankkeiden johtamisessa on oleellista hallita muutosvastarinta. Vastarinta on luonnollista ja sitä esiintyy poikkeuksetta kaikkien muutosten yhteydessä. Ihmisillä on halu pitää kiinni totutuista toimintatavoista ja he kokevat muutoksen uhkaavan asemaansa, toimintamahdollisuuksiaan tai ovat epäileviä muutoksen hyödyllisyydestä. Vastarinta perustuu tulevaisuuden ennakoitumattomuuden aiheuttamana epävarmuuteen ja uhkakuviin. Monet pohtivat oman osaamisen riittävyttä uudessa tilanteessa. Muutosjohtajan asennoituessa tilanteeseen siten, että vastustusta tulee olemaan enemmän tai vähemmän ja hänen kiinnittäessä huomiota asioihin, jotka vähentävät muutosvastarintaa, vastarinta vähenee. (Järvenpää ym. 2001, 303.) Kumppanuusyrittäjien projektissa esiintyi paljon muutosvastarintaa, sillä muutoksen kohteena oli samanaikaisesti myös toiminnanohjausjärjestelmä. Muutoksista tulevia pitkän aikavälin hyötyjä olisi kannattanut tuoda esiin projektin kuluessa sekä korostaa uuden ostolaskujärjestelmän hyvää toimivuutta toisessa kumppanuusyrittäjässä.

#### 4.4 Muutoksen toteutus

On pohdittava kannattaako muutos toteuttaa kerralla koko organisaatiossa vai pilottina. Pilotointi mahdollistaa kokemusten siirron projektien välillä. Pilotoinnin erityisinä etuina on se, että muutoksen kannalta keskeisiä ratkaisuja on ollut mahdollista työstää valvotuissa olosuhteissa ja käyttöä on päästy harjoittelemaan ilman koko organisaatiota. Myös pilotointi tuo ongelmat esille, mutta pienemmässä mittakaavassa, joten edut ovat ilmeiset. (Järvenpää ym. 2001, 301.) IXOS-Baswareprojekti toteutettiin pilotointimentelmällä, koska haluttiin saada varmuus, että ohjelmiston mahdolliset ongelmat on ratkaistu ennen SAP-toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoa. Muutoin olisi ollut riski, että ongelmia on sekä toiminnanohjaus- että laskujenkierrätysjärjestelmässä.

Suorituskyvyn parantaminen muutoksen avulla on mahdollista ainoastaan silloin, jos prosessia myös toteutetaan uudella, parempia tuloksia tuottavalla tavalla. Tehokas kehitystyö kohdistuu prosessiin. Organisaation kehittämisen infrastruktuuri ja oppivan organisaation malli luodaan prosessien avulla. Muutosjohtaminen on edellytys prosesseihin liittyvän ajattelutavan muuttumiselle. Pienessä ryhmässä muutosten toteuttaminen on helpompaa kuin suuressa, kansainvälisesti toimivassa organisaatiossa. (Laamanen & Tinnilä 2009, 39.) ”Keep it simple and smart” on hyvä ohje minkä tahansa järjestelmän kehittämisessä. Mikäli projekti mallinetaan monimutkaisesti, sen ymmärrettävyys heikkenee, ja muutos on jäykkää. Järjestelmien ja toimintatapojen pelkistäminen voi parantaa käyttökelpoisuutta. Sen lisäksi, että päivittäminen on tällöin helppoa, on laskentatulosten ymmärtäminen helpompaa. Muuttamalla yrityksessä aiemmin käytössä olleita laskentaperusteita uusilla ratkaisuilla on mahdollista saada aikaan helpompaa tulosten ymmärrettävyyttä, ei niinkään suurta laskentatarkkuutta. (Järvenpää ym. 2001, 293.)

## 5 Case:- IXOS-Basware ostolaskujärjestelmän valinta

Pääsin pitkän ostoreskontranhoitajan historiani ansiosta mukaan kumppanuusyrietysten ostolaskuohjelmiston valintaprojektiin. Vuosien aikana olin saanut työni puolesta myös hyvän kuvan ostotoiminnasta ja sen eri vaiheista SAP-toiminnanohjausjärjestelmässä. Tätä tietotaitoa ni yritys halusi hyödyntää.

Ostolaskujärjestelmän valintaa koskeva projekti käynnistyi kumppanuusyrietyksessä syksyllä 2010 nykytilan selvittämällä kummassakin yrityksessä. Aloituvaiheessa selvitettiin hyvin yksityiskohtaisesti kummankin yrityksen ostoreskontran toiminta eli käsiteltyjen ostolaskujen kappalemäärä yhtiöittäin, niiden läpimenoaikoja ja kuinka monta laskua henkilötasolla reskontrassa käsiteltiin. Yrityksissä käytössä olevia ostoprosesseja ja niiden toimintatapoja verrattiin keskenään sekä erojen että yhtäläisyyksien löytämiseksi. Havaitut erot on kuvattu kuvassa 7.



	Yritys A	Yritys B
Kiinteä laskunkierto	Ei	Kyllä
Kiinteät tiliöintikentät	Ei	Kyllä
Tuontihuolinta laskut	Kyllä	Ei
Useita asiantarkastajia	Ei	Kyllä
Paljon kassa-alennuksia	Ei	Kyllä
Ulkoistettu skannaus	Kyllä	Ei
Hyväksynnänjälkeinen automaattinen kirjapitoon siirto	Kyllä	Ei
Porautuminen laskukuvalle	Kyllä	Ei

Kuva 7 Erot laskunkiertoan liittyvissä toiminnoissa

Minua ihmetytti se, että eiväthän eri järjestelmissä tehdyt toimenpiteet ole suoraan verrattavissa keskenään, esimerkkinä ajankäyttö. Mielestäni luotettavaa tietoa olisi saatu vertaamalla yritysten toimintaa samassa järjestelmässä ja laittamalla näin saadut tulokset rinnakkain. Tämä ei tietenkään ollut mahdollista, koska historiatiedot löytyivät vain käytössä olleista tietojärjestelmistä.

Ostoreskontran prosessien vertailussa tuli ilmi, että toisen yrityksen reskontra hoitaa osin myös tuontihuolintaan liittyviä asioita, mikä vie aikaa laskujen käsittelyltä. Tämä on ollut historiallinen jäännös ajalta, kun kumppanuusyhtiössä ei ollut omaa osto-osastoa, vaan reskontra hoiti ulkomaalaisten laskujen lisäksi myös niihin kuuluvien huolintakulujen ja asiakirjojen hoidon. Ilmeni myös, että toisessa yrityksessä ainoastaan käsiteltiin laskut asiantarkastajille, eikä reskontrassa pohdittu kirjausten oikeellisuutta muutoin kuin arvonlisäveron kohdalla. Kululaskuja ei myöskään tiliöity valmiiksi hyväksyntään. Laskut muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta lähetettiin asiantarkastajille, joita yrityksessä on 146 kpl. Toisen yrityksen reskontra hoiti taas paljon enemmän kululaskujen tiliöintiä reskontrassa, mikä vei aikaa. Toimintatavat olivat siis hyvin erilaiset, eivät suoraan verrannolliset keskenään.

Yrityksissä käytössä olevat tiliöintikentämallit erosivat suuresti toisistaan. Toisen yrityksen tiliöinnit oli rajattu esimerkiksi osastoittain. Markkinointiosaston henkilöstö pystyi käyttämään

vain markkinointi- ja mainoskuluihin sekä edustukseen liittyviä pääkirjatilejä ja oman osastonsa kustannus- ja projektinumeroita. Muiden pääkirjatili- ja kustannus- ja projektinumeroiden käyttö oli estetty. Tämä toiminnallisuus haluttiin säilyttää, koska katsottiin, että virheellisten tiliöintien määrä kasvaa muuten kohtuuttoman suureksi. Tähän rajatun tiliöinnin toiminnallisuuteen liittyvät oleellisesti kiinteät laskunkiertojärjestelmät. Basware-ohjelmistolla oli mahdollista määrittää ostolaskun kulkuun liittyvä tarkastaja- ja hyväksyjäketju kiinteästi. Näistä asioista tuli tärkeät ja huomioonotettavat asiat projektissa.

Toinen tärkeä asia, josta ei haluttu luopua, oli kassa-alennusten seuraamismahdollisuus tarkistuskierron olevista laskuista. Yritys ostaa ulkomailta suuria määriä raaka-ainetta maksuehdolla 8 pv -3 %. Nämä raaka-aineostot olivat ostotilauksellisia ostoja, mutta niihin ei saatu ajoissa tavaravastaanottoa ja laskua ei saatu kirjanpitoon. Tämä ostoprosessin toiminnallisuuden heikkous aiheutti sen, että tarjoamaani ratkaisua ei voitu hyödyntää. Maksuliikenteen hoitajan on mahdollista valita etukäteen kirjanpidossa olevista ostolaskuista maksatukseen kassa-alennuksen sisältävät ostolaskut. Tämä tapahtuu käyttämällä toimintoon luotua varianttia, joka huomioi kassa-alennusmaksuehdot. Kumppanuusyritystä tämä ratkaisu ei kuitenkaan auttanut, koska laskuja ei saatu kirjanpitoon kirjatuiksi ajoissa.

Basware-ohjelmistossa oli vakiotoiminnallisuutena infokiertotoiminnallisuus laskuille. Reskontran hoitajat pystyivät lähettämään kyselyitä epäselvistä laskuista asiantarkastajille laskun säilyessä reskontrassa. Asiantarkastajilla oli sama kyselyiden lähettämismahdollisuus. Nämä laskut, jotka olivat infokierrolla, näkyivät laskujen käsittelyssä omalla merkinnällään: i, ja vastauksen saavuttua se tuli suoraan näkyviin käsiteltävien laskujen listalle.

Basware-ohjelmistolla myös ostolaskujen joukkolähetys samalle vastaanottajalle oli mahdollista. Skannausvaiheessa merkkikenttään paikkakunta tai henkilön nimi, jolle lasku haluttiin lähettää. Laskujen käsittelyssä pystyttiin järjestämään laskut tämän merkin mukaisesti ja lähettämään samanaikaisesti vastaanottajalle. Tämä oli selkeä aikaa säästävä ominaisuus, joka itsestään selvästi nousi toteutettavien asioiden listalle.

Prosessien vertaamisen jälkeen oli saatu selvyys kummankin yrityksen tarpeista ja alkoi pohdinta tulevan ohjelmiston valinnasta. Referenssikohteita tutkittiin kummankin mahdollisen ohjelmatoimittajan käyttäjistä. Keväällä 2011 Teemu Tietäväinen Metson tietohallinnosta oli esittelemässä omaa toimintakonseptiaan SAP-Baswareyhdistelmällä. Hänen esittelössään kävi ilmi, että he olivat ottaneet käyttöönsä Baswaren ostotoimintaohjelmiston SAP:n sijaan, koska heillä oli ongelmia ohjelmien yhteensopivuuden kanssa. Toiminnanohjausjärjestelmänä heillä oli SAP ja ostolaskujen kierrätysohjelmana Basware. Heillä oli Baswareen yhdistettynä monitor-ohjelmisto, jolla laskukuvat seurasivat SAP-järjestelmään ostolaskujen käsittelyjärjestelmän mukana, koska se ei ole mahdollista pelkällä Basware-ohjelmistolla. Toisessa

kumppanuusyrityksessä tämä koettiin erittäin vakavana puutteena, koska he olivat tottuneet porautumaan eri työvaiheissa laskukuvulle asti tarkistamaan tietoja. Tästä ominaisuudesta ei myöskään oltu valmiita luopumaan. Nämä Baswaren ongelmat ja puutteet viittasivat vahvasti siihen, että yrityksissä käyttöönotettava yhteinen ostolaskujen käsittelyohjelma tulisi olemaan IXOS, joka oli helposti ilman eri liittymiä implementoitavissa SAP-järjestelmän yhteyteen.

Ratkaistavien asioiden listalle tuli ohjelmiston valinnan lisäksi skannaus. Hoidettaisiinko se itse vai ulkoistettaisiin, kuten toisessa kumppanuusyrityksessä?

Huhtikuun lopulla 2011 projektin ohjausryhmä teki yhdessä johtoryhmän kanssa päätöksen IXOS-järjestelmän käyttöönotosta. Järjestelmään haluttiin kuitenkin saada liitettyä Basware-ominaisuuksia, joten käynnistyi uusi projekti tarkoituksena saada käyttöön pilottiversio jo syyskuun puolessa välissä toiseen yritykseen, jolla oli jo ennestään käyttökokemusta ohjelmistosta. Aikaa muutosten toteuttamiselle jäi neljä ja puoli kuukautta, joka on kohtuullisen lyhyt aika isoille muutoksille. Projektin IT-henkilöt olivat koko ajan sidottuina myös SAP-projektiin. Projektin toteutusta häiritsi myös IXOS-konsultin ohjelmiston ensimmäiseen testausvaiheeseen ajoittunut kesäloma.

IXOS-projekti käynnistyi vuonna 2011 toukokuun lopulla muutosten määrittelykokouksella. Toteutettavaksi vaaditut muutokset olivat:

- 1) rajattujen tiliöintikenttien toteutus, ns. kevyt tiliöinti
- 2) kiinteät kululaskukierrot
- 3) kassa-alennusten näkyminen laskujen käsittelylistalla omana kenttään
- 4) laskujen massalähetysmahdollisuus
- 5) laskujen infokierto
- 6) materiaalihallinnon ostotilauksellisten laskujen automaattikirjaus tavaravastaanoton vastatessa laskua, tämä vain pilottiyrityksen käyttöön

Projektin sujuvaa kulkua häiritsi erittäin selkeä rajanveto ”meidän” ja ”teidän” järjestelmien välillä, tämä jopa henkilöityi eriyttämällä yritysten henkilöt omiin leireihinsä. Vaikka tarkoituksena oli löytää paras mahdollinen saatavissa oleva ratkaisu, asia tuntui itse kultakin projektin aikana unohtuvan.

## 6 Esitykset kumppanuusyrittäjälle toiminnan tehostamiseksi

Tutkin kuinka kumppanuusyrittäjän tulisi muuttaa ostotoimintojaan laskujen kierrätysprosessin tehostamiseksi. Perehtyessäni yli vuoden ajan kumppanuusyrittäjän toimintaan ja prosesseihin olen tehnyt toimintoihin liittyen seuraavat huomiot ja muutosehdotukset joiden käyttöönotto helpottaisi ja tehostaisi yrityksen toimintaa siirryttäessä käyttämään SAP-toiminnanohjausjärjestelmää ja IXOS -laskujenkierrätysjärjestelmää. Nämä toimenpiteet vastaavat päätutkimusongelmana olleeseen toimintatapojen muuttamiseen prosessin tehostamiseksi. Tutkimustyöni tuloksena ehdotan seuraavia toimenpiteitä kumppanuusyrittäjälle.

- Toimittajanavauslomakkeen käyttöönotto
- Ostolaskujen tarkastajien määrän vähentäminen ja osto-oikeuden rajaaminen
- Ostotilauksellisten laskujen määrän kasvattaminen
- Skannauksen ulkoistaminen
- Hyväksynnän jälkeisen automaattikirjauksen käyttöönotto
- Tiimisopimuksen käyttöönotto

Yrittäjän tulisi ottaa käyttöön toimittajanavauslomake kumppanuusyrittäjän siirtyessä käyttämään SAP-toiminnanohjausjärjestelmää, joka on käytössä konsernin muissa yhtiöissä. Lomakkeen tarkoituksena on pitää järjestelmään avattavien toimittajien määrä kohtuullisena ja selvittää ennen ostotapahtumaa, onko järjestelmään jo avattu toimittaja, jolta ostotoiminnon voisi suorittaa. Toimittajan avaus olisi vaarallisen työyhdistelmän takia siirrettävä pois ostoreskontran henkilöiltä, kuten toisessa Suomen konserniyrityksessä on jo menetelty. Tästä etukäteen tehtävästä toimittajien avausprosessista tulisi tiedottaa koko organisaatiota. Järkevä tavoite olisi myös laittaa euromääräinen raja, esim. 200 €, ota pienempiä ostoja varten ei toimittajia avattaisi. Näissä tapauksissa oston suorittava henkilö maksaisi laskun ensin itse ja tekisi sen jälkeen menotositteen matkalaskuohjelmaan, jonka kautta raha maksettaisiin hänelle takaisin. Tämä toimintatapa kohtuullistaisi avattavien uusien toimittajien määrää.

Tällä hetkellä IXOS-laskujen käsittelyjärjestelmän piiriin tulevassa kumppanuusyrittäjässä on 146 ostolaskujen asiantarkastajaa ja sitä kautta ostoja hoitavia henkilöitä. Näin suuri määrä osto-oikeuden omaavia henkilöitä on sisäisen tarkastuksen ohjeiden vastainen. Tätä määrää tulisi supistaa jo siitäkkin syystä, että SAP-lisenssi maksaa n. 2500-3000€ vuodessa. Mielestäni hyvä keino koordinoita tätä olisi keskittää osto-oikeutta ja asiantarkastusroolin omaavia henkilöitä samaan tapaan kuin toisessa Suomen yhtiössä. Markkinoinnissa osto-oikeus on yhdellä henkilöllä. Johdon, ostopäällikön ja hallinnon ostolaskut tarkastaa johdon sihteeri, myyntiedustajien sponsorointilaskuille nimetään vastuuhenkilö tarkastamaan heidän laskunsa, myynti- ja markkinoinnin johdolle sihteeri tai assistentti tarkastajaksi.

Tällä hetkellä IXOS-laskujen käsittelyjärjestelmän piiriin tulevassa kumppanuusyhtiössä laskujen kokonaismäärästä 20 % ostotilauksellisia laskuja ja 80 % asiantarkastuksen läpikäyviä kululaskuja. Näiden prosenttiosuuksien kääntäminen toisin päin vähentäisi asiantarkastajien määrää 146:sta paljon pienemmäksi. Tämä mahdollistaisi jatkossa ostolaskujen vielä suuremman automatisoinnin. Ostotilauksiin siirtyminen noudattaisi myös konsernin sisäisen tarkastuksen linjaa, koska ostoja tekisivät vain osto-osaston henkilöt ja välttyttäisiin osto-osaston ulkopuolisten ostojen aiheuttamilta riskeiltä, kuten ostamiselta ei hyväksytyiltä toimittajilta ja valtuuttamattomien henkilöiden solmimilta sitoumuksilta yhtiön tietämättä.

Kuten teoriaosuudessa olen pohjustanut ”turhaa työtä” sekä nykysuuntauksia, tulen esittämään ostolaskujen skannauksen ulkoistamista. Uudessa IXOS-Basware ostolaskujen käsittelyjärjestelmässä on projektin aikana huomioitu kumppanuusyhtiön tarve skannata muu merkki kuin ostotilausnumero laskujen käsittelyn helpottamiseksi. Muutos kumppanuusyhtiön entiseen ostolaskujen kierrätysjärjestelmään tulee olemaan se, että skannauksessa ei ole mahdollista suorittaa laskujen ennakkokirjausta eli laskun yksilöintitietojen tallennusta kuten tällä hetkellä tapahtuu. Yksilöintitietojen tallennuksen tapahtuessa laskun ennakkokirjausvaiheessa, laskun saadessa kirjanpitositenumeron, ei itse skannaamalla saavuteta mitään lisäarvoa ostoreskontran työn helpottamiseksi. Skannaukseen päivittäin käytetty aika on mahdollista käyttää hyödyllisemmin esimerkiksi sisäisen tarkastuksen yritykselle antamien uusien sisäisten tarkastustoimenpiteiden suorittamiseen. Taloushallinnossa on yleisestikin suuntauksena siirtyä mahdollisimman suureen laskuautomaatioon ja tämä suuntaus pitää sisällään ulkoistetun skannauksen ja verkkolaskujen määrän kasvattamisen.

Suomen toisessa yhtiössä on käytössä ollut puolitoista vuotta tosittien automaattinen kirjausjärjestelmä hyväksynnän jälkeen tiliöidyille laskuille, joka on muuttanut ostolaskujen käsittelyprosessia siten, että laskun toimittajätietojen, erityisesti pankkitilin, arvonlisäverokannan ja maksuehdon tarkistaminen hoidetaan reskontrassa jo laskun ennakkokirjausvaiheessa. Ennakkokirjausvaiheessa laskulle tehdään esikirjaus ja laskut saavat tosittien numeron. Tämän jälkeen laskut menevät asiantarkastajan tekemien tiliöintien jälkeen hyväksyjälle ja hyväksyjän suorittama hyväksynnän laskut siirtyvät suoraan kirjanpitoon ilman reskontran vielä hyväksynnän jälkeen tekemää niin sanottua tietojen siirtotarkistusta. Tämä hyväksynnän jälkeen suoraan kirjanpitoon siirtyminen säästää työaikaa päivittäin noin puolesta tunnista tuntiin. Säästyneen työajan lisäksi automatisoitu hyväksynnän jälkeinen kirjanpitoon siirto noudattaa taloushallinnossa vallalla olevia uusia käytänteitä.

Palvelukeskuksessa ei vielä kahden vuoden yhteisen taipaleen jälkeenkään ole tapahtunut tiimiytymistä. On edelleen kaksi toisistaan erillistä työyhteisöä, joiden tahoilleen klikkiytymisen on häirinnyt tämän projektin sujuvaa etenemistä, joten esitän, että tiimille laadittaisiin

Laamasen ja Tinnilän esittelemä tiimisopimus. Se voi olla luonteeltaan pysyvä, pitkälle tulevaisuuteen tähtäävä sopimus, jossa on kuvattuna tiimin olemassaolon perusta ja kehityssuunta. Se on mahdollista tehdä myös vuosisuunnittelun yhteydessä, jolloin siinä on esitetty vuosittaiset tavoitteet sekä toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi. (Laamanen & Tinnilä 2009, 137.)

## 7 Loppupäätelmät

Toimiminen mukana uuden tietojärjestelmän käyttöönotossa on ollut mielenkiintoinen ja antoisa kokemus. On ollut yllättävää havaita, kuinka moninaiset asiat vaikuttavat projektin etenemiseen. Kaikkien seikkojen etukäteen huomioiminen olisi ollut mahdotonta, mutta projektinvetäjän olisi tullut olla herkkävaistoinen muuttamaan toimintatapojaan haluttujen lopputulosten saavuttamiseksi tai niistä kokonaan luopumiseksi. Esimerkkinä mainittakoon kevyttiliöinti, joka haluttiin saada mukaan laskujenkierrätysohjelmaan ja josta raskaan ylläpidon vuoksi oltiin kuitenkin juuri ennen käyttöönottoa valmiita luopumaan. Tässä korostui ongelma, joka aiheutui kokouspöytäkirjojen puuttumisesta ja puutteellisen yksityiskohtaisen toimintasuunnitelman hyväksynnästä. Konsultilta olisi tullut vaatia täydellinen ja kattava dokumentointi tehtävistä muutoksista ja niiden aiheuttamista vaatimuksista.

Projektin lopputuloksena kumppanuusyritykseen saatiin toimiva ostolaskujen kierrätysjärjestelmä. Eri vaiheissa projektia tapahtuneista ongelmista ja onnistumisista on mahdollista hyötyä uusissa, pienemmissäkin projekteissa. Tutkimustyön aikana ilmeni, kuinka paljon muutosvastarinta heikensi projektin sujuvaa etenemistä. Projektissa olisi tarvittu vahvaa uuden toiminnanohjausjärjestelmän ja laskujenkierrätysjärjestelmän mukanaan tuomia etuja korostavaa projektipäällikköä tai esimiestä. Hän olisi omalla myönteisellä esimerkillään auttanut henkilökuntaa siirtymävaiheessa. Olen esittänyt kattavasti muutosvastarintaan ja muutosjohtajuuteen liittyviä ratkaisuja alan kirjallisuuden perusteella. Näiden esittämieni asioiden huomioiminen auttaa esimiehiä jatkuvasti muutoksessa olevan organisaation ja prosessien tukemisessa. Nämä käsittelemäni ratkaisumallit vastaavat tutkimuksen alaongelmina olleisiin muutosvastarinnan kohtaamiseen ja henkilökunnan tukemiseen muutostilanteessa. Henkilökohtaisesti koin projektin itselleni ammatillisen kasvun paikkana. Minun kannanottojani kuunneltiin ja niistä hyödyttiin. Nyt minulla on rohkeutta ja tietotaitoa toimia vastaavissa kehitysprojekteissa ja ottaa huomioon tässä projektissa esiin nousseet ongelmat. Opinnäytetyön tekeminen työn ja välillä raskaan projektin ohella oli ajankäytöllisesti ja voimavaroillisesti haastavaa. Onneksi opintoryhmässäni on ollut tarjolla hyvää vertaistukea ja tietotaitoa.

## Lähteet

- Granlund, M. & Malmi, Tietotekniikan mahdollisuudet taloushallinnon kehittämisessä. Jyväskylä: Gummerus.
- Hannus, J. 2003. Prosessijohtaminen. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy
- Hirsijärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2006 Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus.
- Holopainen, A. & Koivu, E. & Kuuluvainen, A. & Lappalainen, K. & Leppiniemi, J. & Mikkola, M. & Vehmas, K. 2010. Sisäinen tarkastus. Helsinki: Tietosanoma.
- Hyvönen, T. 2010. Exploring management accounting change in ERP Context. Tampere: Tampere university press
- Järvenpää, M. & Paratnen, V. & Tuomela, T. 2001. Moderni taloushallinto. Helsinki: Edita Oyj.
- Kettunen, J. & Simons, M. 2001. Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto pk-yrityksessä. Espoo: Valtion teknillinen tutkimuskeskus.
- Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. Espoo: Teknologiateollisuus Oy
- Lahti, S. & Salminen, T. 2008. Kohti digitaalista taloushallintoa. Juva: WS Bookwell OY.
- Penttinen, E. 2010. Electronic invoicing as a platform for exchanging accounting information. Helsinki: Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun julkaisu
- Ripatti, S. Sähköiseen taloushallintoon siirtymiseen liittyvät mahdollisuudet ja ongelmat.
- Teittinen, H. 2006. ERP rajakohteena johdon laskentatoimen innovaatioprosessissa. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, Taloustieteiden tiedekunta
- Ilmonen, I. 2010. Riskienhallinnan arvioiminen ja tarkastaminen. Tilintarkastus 6/2010, 65-68.
- Verkkolasku ohittaa reskontran Skanskassa. 2011. Talousosaaja 1/2011, 11.
- Tehokas talousautomaatio säästää aikaa ja rahaa. 2011. Tiedosta-lehti 23.3.2011. Viitattu 19.10.2011. <http://tieke.fi>

## Kuvat

Kuva 1 Tutkimuksen viitekehys .....	7
Kuva 2 Ostolaskun kulku skannaus ulkoistettuna .....	9
Kuva 3 Automatisoitu täsmäytys .....	10
Kuva 4 Ostolaskuprosessi .....	11
Kuva 5 Kokonaisvaltainen riskienhallinta .....	17
Kuva 6 Erilaiset muutostilanteet (Hannus 1994, 115) .....	20
Kuva 7 Erot laskunkiertoön liittyvissä toiminnoissa .....	25