



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Ulkoisen laskutuksen kehittäminen

Case - Helsingin Energia

Tuominen, Mikko

2013 Hyvinkää

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Hyvinkää

Ulkoisen laskutuksen kehittäminen - Case Helsingin Energia

Mikko Tuominen
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Helmikuu, 2013

Laurea-ammattikorkeakoulu
 Laurea Hyvinkää
 Liiketalouden koulutusohjelma
 Taloushallinto

Tiivistelmä

Mikko Tuominen
 Ulkoisen laskutuksen kehittäminen
 Case: Helsingin Energia

Vuosi	2013	Sivumäärä	36
-------	------	-----------	----

Tämä opinnäytetyö käsittelee esimerkkiyrityksenä toimivan Helsingin Energian ulkoisen laskutusprosessin kehittämistä. Tutkimuksen tarkoituksena on löytää ratkaisuja laskutusprosessiin kuuluvan ajan lyhentämiseen, jotta itse laskutusprosessia voidaan nopeuttaa sekä helpottaa ja siten saada toiminta yhä kannattavammaksi.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää käyttäen. Tutkimusaineisto koottiin erilaisilla haastatteluilla ja kyselyillä, jotka tehtiin laskutuksen ja taloushallinnon parissa työskenteleville henkilöille. Käytiin keskusteluja laskutusprosessin nopeuttamisesta. Sähköisen laskutusjärjestelmän parempi hyödyntäminen ja vastuuhenkilöiden koulutukset ovat tärkeitä. Sähköisessä järjestelmässä ovat asiakkaat, yhteyshenkilöt, tapahtumat sekä hinnastot siten, että laskutus on hallinnassa. Kyselyjen perusteella on selvitetty työtehtävien sovittamista yhteen, jotta ei syntyisi turhia päällekkäisyyksiä. Laskutietojen kerääminen sujuu nopeammin, kun laskujen esivalmistelut ovat ajan tasalla. Asiakaskohtainen kannattavuuseranta tulisi hyödyntää tehokkaasti sähköisen laskutusjärjestelmän avulla.

Siirrettävien eli mobiililaitteiden käytön yhdistämistä langattomaan muotoon eli Web Artturiin ollaan kehittämässä lisää. Tällä hetkellä Artturissa on olemassa valmiit hinnastot ja laskutus-tiedot. Tätä voidaan kehittää siten, että työ leimattaisiin alkavaksi suoraan mobiililaitteella. Työn päätyttyä tieto lähetettäisiin työmestarille, jonka jälkeen työmestari tarkastaisi työn tehdyksi oikein ja siitä tiedot voidaan lähettää suoraan eteenpäin. Tämä nopeuttaa tietojen välittämistä, riippumatta siitä oletpa tekemässä työtä missä päin maailmaa tahansa. Päätöksä, joita tehtiin henkilöstökyselyn ja ryhmähaastattelujen perusteella. Työtehtävien selkeyttäminen ja täsmentäminen sekä töiden sopiminen keskenään kuka tekee, mitä tekee ja missä vaiheessa, näin ei syntyisi turhia päällekkäisyyksiä. Työhön tarvitaan selkeämpää ohjeistusta tuntilappujen täyttämiseen, tehtävien suorittamisen helpottamiseksi, jotta välttyään turhilta ja vääriltä työmääräin kirjauksilta. Laskutuksen tekijä saattaa joutua odottamaan pitkänkin aikaa saadakseen tarvittavat tiedot. Tietojen kerääminen on aikaa vievää, kun laskua ei voida toimittaa asiakkaalle ennen kuin tarvittavat tiedot on saatu koottua yhteen.

Haastattelutulosten mukaan Helen Service ulkoisen laskutuksen sähköisen tiedon kulun päivittämisellä saadaan tarvittavia ratkaisuja aikaiseksi, jotta saadaan toimintaa tehostettua.

Asiasanat: Taloushallinto, ulkoinen laskutus, prosessit, prosessien kehittäminen

Laurea University of Applied Sciences
 Laurea Hyvinkää
 Degree Programme in Business Management
 Financial Management

Abstract

Mikko Tuominen
 The development of the external billing
 Case: Helsingin Energia

Year	2013	Pages	36
------	------	-------	----

This thesis is concerned with the development of the external invoicing process of the case company Helsingin Energia. One purpose of the examination of this process was to identify and make decisions in the invoicing process to make it more effective using time and other means. This was so that the invoicing process could be speeded up and made easier improving profitability as a consequence. The target was to carry out the project through the use of a good quality examination method. The examination material was collected by different interviews and the questioning was made to the people involved in the invoicing process and in the economic administration. There were discussions connected to speeding up the invoicing process. It is important to use a person on the electric invoicing process better and it is important to educate in a responsible way. There are in the electronic system of accounts: contacts, events, as well as price lists so that the invoicing process is controlled. Clearance was given in order to arrange this work and the covering of any necessary questioning. A collection of the invoice data was to take place and how quick it was to make an invoices up date. Also customer profitability monitoring should be utilized efficiently within the electric invoicing process.

Development improvements could include joining/using the external billing system of the mobile devices to the Web "Artturi" more extensively. There are already currently in "Artturi" price lists as well as the invoicing information. This can be further developed in such a way that the work would start directly from the mobile device. The information would be sent to the master control device, after that the master control device would check the job correctly and the data can be sent directly forward. This speeds up the transmission of the information, independently and wherever you are working anywhere in the world.

Some of the conclusions from this work coming from the persons questioned and the group interviews include a need for : clearer information as to when a task has been completed and when a job has been completed and specifying with each other, who is working, what does he work on and where, so that there are no unnecessary duplications. It is needed to work more clearly to the directions to fill in accurately and to facilitate the process in order to avoid unnecessary and false work order entries. The Invoicing process functions but it currently takes a long time to obtain the necessary information. The collection of the data takes too much time. The invoice cannot be delivered to the customer until the necessary information has been collected.

The findings are: the company must update the Helen Service relating to the external invoicing process of the electronic system, in accordance with the interview results to prevent duplication/overlap and to make the action overall more effective.

Keywords: Finance, external billing, processes, process developments

Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Opinnäytetyön tausta.....	7
1.2	Opinnäytetyön rajaus.....	8
1.3	Opinnäytetyön tavoitteet.....	8
2	Prosessit	8
2.1	Prosessikartta.....	10
2.2	Prosessien kehittäminen	11
2.3	Ulkoiset taustatekijät	12
2.4	Kriittisten menestystekijöiden määrittäminen	13
2.5	Jatkuvan parantamisen välineet.....	14
3	Taloushallinto.....	14
3.1	Taloushallinnon digitalisointi ja sähköiset prosessit	16
3.2	Maksuliikenteen määritelmä	18
3.3	Taloushallinnon kehittäminen	20
3.4	Sähköinen arkistointi	24
3.5	Laskujen sähköistäminen	24
3.6	Sähköinen myyntilaskuprosessi	25
3.7	Sähköinen ostolaskuprosessi.....	27
4	Tutkimuksen tausta ja toteutus	27
4.1	Tutkimuksen toteutus	30
4.2	Tulokset.....	30
4.3	Kehittäminen.....	32
5	Kehittämisehdotukset	32
6	Arviointi.....	33
	Lähteet.....	34
	Kuviot.. ..	35
	Liitteet	36

1 Johdanto

Taloushallinnon prosesseja on monessa yrityksessä päivitetty ja samalla kehitetty viimeisien 10 vuoden aikana paljon. Tänä päivänä sähköiset palvelut ja liiketoiminnot ovat keskeisiä tekijöitä. Taloushallinnon sähköistämisen muutosprosessi vaikuttaa kokonaisvaltaisesti yrityksen toimintaan. Prosessien tehostamisella pyritään virtaviivaistamaan taloushallinnon toimintamalleja. Sähköistäminen helpottaa ja nopeuttaa toimintoja. Taloushallinnon henkilöstöltä vaaditaan laskentatoimen lisäksi osaamista sekä liiketoiminnan tuntemusta. Tällä hetkellä laskutus on vienyt aivan liian paljon aikaa, koska laskutustietojen kerääminen on hankalaa ja tiedot ovat hajallaan.

Sähköistäminen on tuonut yrityksen laskutusprosessiin uusia mahdollisuuksia ja yhä helpompia sekä nopeampia tapoja hyödyntämään järjestelmiä. Tänä päivänä sähköinen muoto on hyvin kehittynyt ja tulee kehittymään. Paperisista laskuista ollaan pääsemässä eroon mitä suurimmassa määrin. Paperinen lasku tulee jäämään historiaan tulevaisuudessa kuunneltaessa useiden asiantuntijoiden mielipiteitä. Maksuliikennettä hoidetaan suurimmassa määrin pankkien tarjoamilla sähköisillä palveluilla.

Suoraveloitus poistuu käytöstä vuonna 2014 ja se korvataan e-laskuilla ja suoramaksuilla. Muutos on osa SEPAA. Suomi kuuluu Euroopan yhtenäiseen SEPA-euromaksualueeseen (Single Euro Payments Area). Ympäristökysymykset ovat esillä yhä enemmän. Suuria uusia päivitettyjä menetelmiä arvostetaan eniten. Näiden avulla kustannuksia saadaan vähentymään kaikkialta. Yritysten taloushallinto pystyy hyödyntämään sähköisiä toimintoja ja saamaan sekä rahallista että ajallista hyötyä ja henkilöstö pystyy keskittymään ydinprosesseihin.

Itse organisaation suorituskyky saadaan parhaiten toimimaan yhtenäistämällä toimintatapoja, jolloin kaikki osapuolet tietävät mitä heidän tulee tehdä. Näin myös töiden kiertoa saadaan helpotettua, kun toimintamallia on yhdenmukaistettu. Yrityksen pitkäjänteisellä toiminnalla ja panostuksella omaan ohjelmakehitykseen on huomattava merkitys, kun pyritään arvioimaan ohjelmiston tulevaa kehitystä ja ylläpidon laatua. Taloushallinnon ohjelmistojen päivitys on jatkuvaa, jotta ohjelmisto pysyy käyttökelpoisena ja sovellus pysyy ajan tasalla.

Vuonna 1909 Helsingin lukuisat pienet sähköyhtiöt siirrettiin pitkän pohdinnan tuloksena kaupungin omistukseen ja perustettiin Helsingin kaupungin sähkölaitos. Helsingin Energia on Helsingin kaupungin liikelaitos, ja vastaa itsenäisesti omasta toiminnastaan, tuotteista ja palveluitaan. Helsingin Energia on yksi Suomen suurimmista energiayrityksistä, joka myy sähköenergiaa noin 400 000 asiakkaalle Suomessa ja kattaa kaukolämmöllä yli 90 prosenttia pääkaupungin lämmitystarpeesta. Helsingin Energia tuottaa ja myy kaukojäähdytystä, joka laajenee voimakkaasti Helsingin alueella. Energiantuotanto- ja jakelujärjestelmien suunnittelu,

projektien tekeminen ja kunnossapito ovat osa Helsingin Energian palveluita. Helsingin Energia vastaa myös Helsingin ulkovalaistuksesta. (Helsingin Energia 2013.)

Helsingin Energian toimialaan kuuluvat sähkön myynti, energiantuotanto ja -hankinta, kaukolämpö ja sähkön jakelu. Helsingin Energian toimintaa johtaa toimitusjohtaja Pekka Manninen. Liikelaitoksessa työskentelee noin 1 208 henkilöä. Helsingin Energia koostuu useasta liikelaitoksesta, jonka konsernirakenteeseen kuuluu tytär- ja osakkuusyhtiöitä. Konsernin emoyrityksenä toimii Helsingin Energia. Helen-konserniin kuuluvia Helsingin Energian tytäryhtiöitä ovat sähkön siirrosta Helsingin alueella vastaava Helen Sähköverkko Oy, energianmittauspalveluja energia- ja kiinteistöalan yrityksille tuottava Mitox Oy, vesivoimayhtiö Oy Mankala Ab, Helsingin Energian pääkonttorina toimivasta Sähkötalo-kiinteistöistä vastaava Kiinteistö Oy Helsingin Sähkötalo ja sähköisen yhdyskuntatekniikan palveluyritys Suomen Energia-Urakointi Oy. Lisäksi Helsingin Energialla on osakkuusyhtiöitä ja se omistaa voimaosuuksia eri yhtiöissä sekä suoraan että Oy Mankala Ab:n kautta. (Helsingin Energia 2013.)

HelenService toiminan lähtökohtana on tuottaa kunnossapitopalveluja laadukkaasti markkinahinnoin. Toimintaa kehitetään asiakaslähtöisesti. Palveluvalikoimia tarjotaan myös ulkoisille markkinoille. Liiketoiminnassa tavoitteena on olla asiakkaillemme kannattava yhteistyökumppani, joka kestää vertailun. Helen Servicen pääprosesseja ovat myynti- ja asiakashallinta, voimaprosessi ja verkkoprosessi. Näitä prosesseja tukevat resurssipalvelut. (Helsingin Energia 2013.)

Helen Servicen missio on ylläpitää ja parantaa asiakkaiden tuotantoprosessien käytettävyyttä tuottamalla laadukkaita ja monipuolisia palveluita. Helen Servicen visio vastaavasti toimii asiakaslähtöisesti tuotantoprosessien kunnossapidossa ja toimintojen varmentamisessa. Helen Service arvostaa erityisesti palvelukykyä, asiantuntemusta ja osaamista. (Helsingin Energia 2013.)

1.1 Opinnäytetyön tausta

Sain tuttavani kautta aiheen kirjoittaa opinnäytetyöni Helsingin Energialle ajankohtaisesta aiheesta, joka liittyy taloushallintoon. Minulle ehdotettiin aihetta tutkia ulkoisen laskutuksen kehittämiseksi Helen Service liiketoiminnon tuottavuuden parantamista. Eräitä keinoja toteuttaa tietoteknisen viestinnän tehostamista ja käyttää resurssien kohdentamista tiimityön käytännön työskentelyn parantamiseen järjestelemällä toimintoja. Tällöin pystyttäisiin järjestämään töitä uudelleen tuottavammalla tavalla sekä suunnittelemalla henkilöstövoimavaroja uudelleen. Näin resurssit voitaisiin kohdentaa tarkemmin.

1.2 Opinnäytetyön rajaus

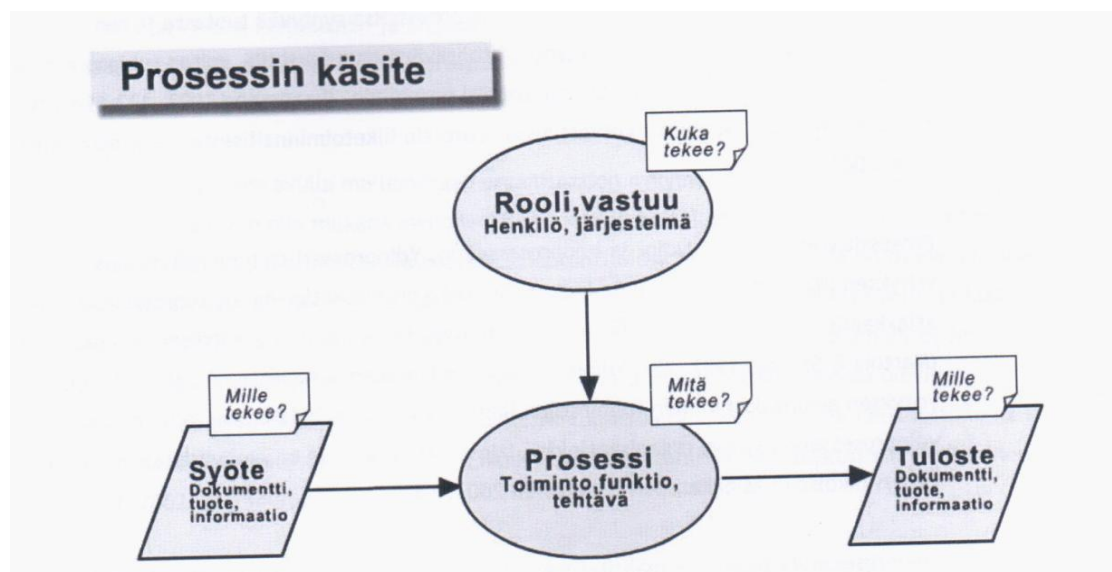
Opinnäytetyössäni tutkin Helsingin Energialta saatuja aineistoja sekä dokumentteja, jotka käsittelevät ulkoista laskutusta ja vertaan tämän hetkisiin tapoihin toimia. Tutkimuksessani yritän kartoittaa viimeisten vuosien aikana saatuja tuloksia ja yritän selvittää ja rajata esille tulevia ongelmia. Käytän tutkimuksessani apuna eri lähteistä hankittua tietoa saadakseni kokonaisvaltaisen kuvauksen nykyisestä käytännöstä ja pyrin perehtymään laadittuihin ratkaisuihin.

1.3 Opinnäytetyön tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää nykyinen laskutusprosessi ja siihen liittyvät ongelmat sekä haasteet. Tutkimuksessani pyrin vastaamaan ongelmiin ulkoisen laskutuksen kehittämisessä, resurssien kohdentamisessa tehokkaammin taloushallinnon laskutuksen eri vaiheissa sekä vastaamaan kysymyksiin ja ongelmiin teorian, tutkimuksen ja johtopäätösten avulla. Aiheeni on tärkeä ja ajankohtainen ja liittyy tuottavuuteen ja kustannussäästöihin.

2 Prosessit

Sanaa prosessi käytetään useissa eri merkityksissä. Mikä tahansa muutos tai kehitys voidaan ymmärtää prosessina kuten muutos-, kehitys-, oppimis-, ymmärtämis- ja kasvuprosessi. Tässä on kyse ilmiöistä löytää jokin uusi tapa ymmärtää toimintaa ja sanaa tulee käytettyä monissa eri yhteyksissä. Prosessi on sarja toimenpiteitä ja resursseja. Prosessi muodostuu toiminnasta, resursseista ja tuotoksista, joihin liittyy suoritus. Suorituskykyä voidaan seurata havainnoimalla. Myös palaute on olennainen osa prosessia. Prosessissa tulee olla jotain toistuvaa toimintaa. Syötteet ovat tietoa ja materiaalia, jotka jalostuvat prosessissa. (Laamanen 2003, 19-20.)



Kuvio 1: (Prosessin käsite
(Virtuaali AMK 2012.)

Prosessi on joukko toisiinsa liittyviä toistuvia tehtäviä ja toimintoja sekä niiden välisiä yhteyksiä. Kaikissa työprosesseissa on tuloksena jokin tuote tai palvelu. Se on kokonaisuus, joka on suoritettava, jotta asiakkaan haluama palvelu voidaan tuottaa. Toimintaprosessi käsittää kaikki ne tehtävät, joita tarvitaan palvelujen tuottamiseen. Niiden kuvauksilla tehdään organisaation toimintatavat näkyviksi. Kaikenlainen yhteystyö parane. Tämä koskee yhteystyötä eri prosessien ja toimintakokonaisuuksien kesken, joiden avulla toteutetaan ydintehtäviä. Näillä tehtävillä on suora yhteys asiakkaaseen. (Johansson 2007, 29.) Perinteinen organisaation töiden kuvaaminen on perustunut organisaation rakenteeseen, toiminnalliseen työnjakoon. Prosessilähtöisessä toiminnassa työyhteisö on työyhteisön ja toiminnan organisaatio. Siinä hallitaan ja hyödynnetään tietoa asiakaslähtöisesti. Kuvaukset ovat välineitä prosessijohtamisessa. Ne ovat hyödyllisiä viestinnän ja ajatusten selkeyttämiseksi. Teollisuusprosessien kuvaamisesta alkoi toiminta edetä. Kartoituksella pyritään kuvaamaan organisaation työprosesseja järjestelmällisesti. Ensin kartoitetaan nykytilanne. Prosessikartoitus on selvitys siitä, mitä tehtäviä eri prosessit toteuttavat saavuttaakseen päämäärät. (Johansson 2007, 29.)

Organisaatio jaetaan osastoiksi tehtävien mukaan kuten markkinointi, tuotekehitys, tuotanto ja hallinto. Tämän uskotaan varmistavan työtehtävien tehokkaan suorittamisen ja valvonnan. Tehokkuus syntyy siitä, että ihmiset voivat keskittyä tietyn osaamisen hankintaan ja hyödyntämiseen. Markkinoijat opiskelevat markkinointia ja kehittyvät työssään hyviksi markkinoijiksi. Selkeä vastuu työtehtävistä mahdollistaa yksilöllisten tavoitteiden asettamista valvontaan. Selkeä toiminnallinen osasto- tai tehtävävastuu on asiakkaita palvelevan toiminnan kehittämisen kannalta ongelmallista. Vastuuta ei voi ymmärtää ilman vaikutusvaltaa. Usein tämä järjestely johtaa siihen, että markkinointiyksikön vetäjä on vastuussa markkinointiosastosta ja tavoitteista. Tällöin hänellä on kaikki valta markkinointiosaston sisäiseen toimintaan. (Laama-

nen 2003, 15.) Prosessikartoitus sopii erinomaisesti kirjastotyön kuvailuun. Tietotekniikka muuttaa kirjastotyön sisältöä jatkuvasti sekä helpottaa työskentelyä kirjastoissa. (Johansson 2007, 29.) Prosessiajattelun ideana on keskittyä asiakkaan tarpeisiin. On syytä miettiä, mitä saadaan aikaan tarvittavan prosessin toteuttamiseen. Niiden tunnistaminen ja kuvaaminen auttavat työn itseohjautuvuuteen. (Laamanen 2003, 59.) Prosessiajattelun ideana on ajatella toiminta asiakkaan kannalta ja kohdistettava tarpeita ajatellen. Mietitään, millaisilla tuotteilla ja palveluilla se voidaan toteuttaa. Suunnitellaan toimenpiteet, joilla saadaan aikaan halutut tuotteet ja palvelut. Selvitetään, mitä tietoja tarvitaan prosessin toteuttamiseen ja mistä ne hankitaan. Prosessien tunnistaminen ja kuvaaminen auttavat ihmisiä ymmärtämään kokonaisuutta sekä mahdollistavat työn kehittämisen ja itseohjautuvuuden. Prosessien jäsentämisen onnistuessa yhteistyö asiakkaan kanssa toimii hyvin ja asiakas kokee saavansa hyvää palvelua organisaatiossa. Ihmiset ymmärtävät kokonaisuutta, oman roolinsa ja sen, miten lisäarvo tuotetaan läpi organisaation. Toiminnan kehittäminen perustuu organisaation kokonaistavoitteisiin. Prosessien jäsentäminen vaikuttaa asiakkaiden kanssa tehtävään yhteistyöhön. Prosessien rakenne suunnitellaan ottamalla lähtökohdaksi asiakkaiden tarpeet. Prosessi käynnistyy asiakkaan tarpeen ilmaisusta. (Laamanen 2003, 21-23.)

2.1 Prosessikartta

Prosessikartta on viestinnän väline, jolla tuotteet ja palvelut tuotetaan. Asiakkaan toiminta on hyvä olla prosessikartassa. Organisaation on hyvä nähdä, miten asiakas toimii. Edelleen prosessikartan on hyvä kuvata toimintaa, joka on prosessin verkkona. Painopisteen tulee olla siinä, mikä vaikuttaa eniten taloudelliseen suoriutuskykyyn. Prosessikartan tulee olla riittävän yksinkertainen. (Laamanen 2003, 60.) Prosessikartoituksessa selvitetään, mitkä ovat ydintehtävät ja millaisia tukiprosesseja ydintehtävien toteuttamisessa suoritetaan. Prosessin avulla nähdään, käytetäänkö työaika oikeiden asioiden tekemiseen. Toimintaprosessi käsittää kaikki ne tehtävät, joita tarvitaan palvelujen tuottamiseen. Niiden kuvauksilla tehdään organisaation toimintatavat näkyviksi. Tämä koskee yhteistyötä eri prosessien ja toimintakokonaisuuksien kesken, joiden avulla toteutetaan ydintehtäviä. (Johansson 2007, 29.) Ydintoiminnoilla on välitön yhteys asiakkaaseen. Ydinprosessit kuvaavat toimintoja, joilla on suora yhteys asiakkaaseen. Tukiprosessit luovat edellytykset varsinaiselle toiminnalle. Ne ovat tarpeen, jotta organisaatio pystyy toteuttamaan ydintehtäviään. Kartta on kuvaus organisaation ydin- ja tukiprosesseista ja niiden välisistä yhteyksistä. Kuvaus kertoo perustehtävistä. Niissä pyritään kuvaamaan prosessin vaiheet kaaviona, määrittämään perustehtävät, yhteydet muihin prosesseihin, kriittiset menestystekijät sekä niiden toteuttamiseen liittyvät vastuut ja valtuudet. Myös prosessin alku ja loppu määritetään. Samoin tarvittava osaaminen, asiakkaat, työmenetelmät ja välineet kirjataan. Kuvaukset voivat toimia apuvälineinä kokonaisuuden hahmottamiseen, hallintaan ja arviointiin. Niiden avulla voidaan parantaa laatua, suunnitella uutta ja

karsia vanhaa. Kuvauksissa kuvataan kaikki oleelliset asiat ja käsitteet. (Johansson 2007, 29-30.)

Prosessikaavio on esimerkiksi vuokaaviotekniikalla toteutettu prosessin vaiheiden kuvaus. Prosessikaaviossa tulee kuvata tekemistä. Toimintaa kuvaamalla korostuu, se mihin tietoja käytetään. Vaikeimpia asioita prosessikaavioissa on, miten tarkasti toimintaa pitää kuvata. (Laamanen 2003, 81.) Prosesseja nimettäessä pyritään kuvaamaan aineistoja. Jokainen prosessi nimetään. Prosessin mittareilla hankitaan tietoa onnistumisesta, toimintaa koskevien asioiden mittaamista. Niiden tulee olla selkeitä, luotettavia ja helppokäyttöisiä. Mittareilla voidaan seurata tavoitellun läpimenoajan toteutumista ja asiakastyytyväisyyttä. Prosessi voidaan pilkkoa osavastuualueisiin toimivuuden parantamiseksi. Lopputuotteen vastaanottaja on asiakas. Asiakkailta on odotuksia palveluista. (Johansson 2007, 31.) Oppivan organisaation lähtökohtana on joustava ympäristöön sopeutuminen. Oppimisella pyritään säilyttämään ja parantamaan yrityksen kilpailuasemaa ja tuottavuutta sekä kehittämään luovaa toimintaa. Organisaatioon on liitetty strateginen suunnittelu ja uuden oppiminen. Viimeisimpien kymmenen vuoden aikana on puhuttu paljon jatkuvan toiminnan kehittämisestä ja kokonaisvaltaisesta laatujohtamisesta. (Ojala 2000, 163-164.) Prosessin tavoitteet perustuvat kriittisiin menestystekijöihin kuten kustannukset, oikea-aikaisuus ja läpimenoaika. Prosessin toteuttamiseen tarvitaan erilaisia tietojärjestelmiä ja sovellutuksia. Osaaminen on tärkeää toteuttamisessa. Osaamisen ylläpitäminen ja jatkuva kehittäminen on perusedellytys organisaatioiden välisessä kilpailussa. Prosessikuvailujen yhteydessä havaitaan monia kehittämiskohteita. Kartoituksen jälkeen on syytä käydä läpi kaikki kehittämis- ja parannusehdotukset. Parannusehdotukset sekä toteutus ovat ajallisesti tärkeitä. (Johansson 2007, 32.)

2.2 Prosessien kehittäminen

Toiminnan ydinprosessien ja palveluketjujen tunnistaminen ja niiden kehittäminen osana palvelulinjoihin ja ketjuihin sisältyviä prosesseja on asiakkaan kanssa toimimiseen liittyviä ydinprosesseja, osa niiden tukiprosesseja. Niiden hallinta edellyttää, että keskeisimmät prosessit on kuvattu. Prosessien näkyväksi tekemisellä ja parantamisella vaikutetaan sekä toiminnan tehokkuuteen että tuloksellisuuteen. Prosessin voi tehdä näkyväksi monella tavalla, esimerkiksi peräkkäisillä laatikoilla, sanallisesti tai vuokaavioilla. Tämän näkyväksi tekeminen tekee mahdolliseksi toiminnan arvioimisen ja parantamisen. Läpinäkyvyys kertoo sekä omassa organisaatiossa toimiville että asiakkaille, mitä tehdään ja miten. Nämä seikat parantavat myös ulkopuolisten mahdollisuuksia arvioida ja vaikuttaa palvelujen sisältöön ja toimintatapoihin. Prosessien kuvaaminen helpottaa kokonaisuutta sekä oman tehtävän ja roolin ymmärtämistä ja yksinkertaistamisen periaatetta noudattamalla pyritään poistamaan turhat vaiheet. Prosessia voidaan parantaa samalla, kun sitä kuvataan. (Mäkisalo 2003, 169-170.) Prosessien kehittämisellä tarkoitetaan sitä, että organisaation ydinprosessin kannalta muut keskeiset prosessit

suunnitellaan uudelleen. Ydinprosessien uudelleen suunnittelu tarkoittaa suurta muutosta eli perustavaa laatua olevaa toimintaketjujen uudelleenajattelua ja organisointia. Ydinprosessien uudelleensuunnittelussa kyseenalaistetaan perinteinen toiminnallinen ajattelutapa, joka on pahimmillaan johtanut kapea-alaisiin työtehtäviin, oman valtapiirin puolustamiseen, byrokraattisuuteen ja sitä kautta tehottomuuteen. Prosesseja on totuttu pilkkomaan ja jakamaan tehtävien mukaisesti eri osastoille. Asiakkaan näkökulmasta voi olla haasteena se, että kukaan ei tunne omaksi tehtäväkseen johtaa osastojen kautta kulkevia prosesseja, jotka tuovat lopullista lisäarvoa asiakkaalle. Prosessien kehittämisessä ja johtamisessa tehtävien ja osastojen sijaan keskitytään ydinprosesseihin. Ydinprosessi koostuu joukosta toimintoryhmiä, jotka ovat keskenään loogisessa riippuvuussuhteessa ja joiden tarkoituksena on tyydyttää asiakkaan tarpeita. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 27-28.) Prosessien uudelleen suunnittelu kohdistuu kokonaisvaltaisiin asiakkaalle lisäarvoa tuottaviin prosesseihin. Prosessin kehittämisen tähtäävässä muutostyössä paneudutaan myös yksittäisiin toimintoihin ja vaikutuksiin henkilökohtaiselle tasolle saakka. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 30.) Jatkuva muutos on keskeinen piirre liiketoiminnassa. Organisaatioiden on hallittava muutosprosessia ja mukauduttava sisäisesti nopeammin ja tehokkaammin niiden toimintaympäristön muuttuessa. Muuten organisaatiot kohtaavat ongelmia markkinoilla. Organisaation kaikilla jäsenillä tulee olla konkreettinen näkemys haastavista ja tavoittelemisen arvoisista keinoista. Uudelleensuunnittelun muutosympäristö kuvaa niitä taustatekijöitä, joissa muutos toteutetaan. Ympäristöön kuuluvat sekä sisäiset puitteet että ulkoiset taustatekijät organisaatiossa. Ulkoiseen ympäristöön kuuluvat taloudellinen, sosiaalinen, poliittinen ja liiketoiminnallinen ympäristö. (Martola & Santala 1997, 12-13.)

2.3 Ulkoiset taustatekijät

Kannattavuusongelma on ympäristön synnyttämä muutospainetta organisaatiossa. Toimialan rakennemuutos sekä kilpailu voivat käynnistää muutoksen. (Martola & Santala 1997, 14.) Kiertonopeuden lisääminen edellyttää liiketoiminnan uudelleensuunnittelua. Tarkoitus on viestiä halutusta muutoksesta ja varmistaa, että sen suhteen toimitaan aktiivisesti. Arvioidaan edistymistä muutostavoitteisiin ja vaikutuksiin nähden. Tavoitteita muutetaan, kun saadaan uutta tietoa ja kokemusta. (Laamanen, 2005, 66.) Sisäisiin taustatekijöihin voi lukeutua tarve muuttaa yrityskulttuuria asiakaslähtöisempään suuntaan sekä resurssien uudelleen suuntaamisen tarve. Johdon ohjausjärjestelmien muutospainetta sekä tietojärjestelmien uusiminen ovat projektin taustatekijöinä. Ulkoisessa toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset kuten kilpailu, rakenne, kilpailun vapautuminen ja kansainvälistyminen ovat huomattavia seikkoja. Tämän takia organisaation sisäisen toimintatavan tehostamiseen tulee sisällyttää resurssien uudelleen suuntaamista. Yrityskulttuurin muuttaminen ja resurssien uudelleen suuntaaminen heijastuvat ohjausjärjestelmään ja tietojärjestelmään palvelemalla uutta toimintatapaa. (Martola & Santala 1997, 16-18.)

Liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelu tarkoittaa perustavaa laatua olevaa liiketoimintoketjujen uudelleenajattelua ja organisointia. Liiketoimintaprosessin tarkoituksena on tyydyttää asiakkaan tarpeita. Ydinprosessi luo ulkoiselle asiakkaalle lisäarvoa ja leikkaa läpi organisaatorajojen. (Martola & Santala 1997, 25.) Tietotekniikka mahdollistaa muutosten läpiviennin. Tietojärjestelmät takaavat joustavan tiedon käsittelyn. Tietotekniikka parantaa kommunikointia ja tekee liiketoimintaprosesseista hyvin dynaamisia. Muutos on rakenteiden ja toimintaan sopivien henkilöresurssien hallintaa sekä yhteensovittamista niin, että nämä vastaavat prosessien tarpeita. (Martola & Santala 1997, 33-34.)

Tietoteknisellä kehityksellä on taloushallinnossa myös prosessorientaatiota edistävä vaikutus. Monet tietojärjestelmähankeet rakentuvat prosessijohtamismallien ympärille, minkä vuoksi taloushallinnon prosesseja on kehitetty. Käytännössä tämä on tarkoittanut työvaiheiden eliminointia ja automatisointia. Yleisesti voidaan puhua käytäntöjen laajamittaisesta järjestyksestä. Taloushallinnon toiminnoille on kehitetty suoritusmittausjärjestelmiä. Näin on voitu mitata tehokkuutta sekä sisäistä asiakastytyväisyyttä. (Granlund & Malmi 2003, 21.)

Liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelun vaiheet pohjautuvat yrityksen visioon ja tästä johdettuun strategiaan. Muutoksen onnistumisen takeena on visio siitä, mitä muutokselta halutaan ja mikä on muutoksen päämäärä. Vision toteuttamiseen tähtäävä liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelu lähtee liikkeelle projektihallinnan suunnittelusta. Vision määrittämisen ja projektihallinnan suunnittelun tuloksena syntyy tilannearvio ja kokonaissuunnitelma muutostoimenpiteitä varten. (Martola & Santala 1997, 46.) Visiolla kuvataan haluttua tulevaisuuden tavoitetilaa, joka antaa organisaation kehitykselle suunnan. Vision tulisi kuvata tavoiteltavia asioita kaikista näkökulmista. Visio tulisi ymmärtää sekä organisaation sisällä että sen tulisi lisäksi antaa perusta organisaation ulkopuolisille palveluille. (Mäkisalo 2003, 176.)

2.4 Kriittisten menestystekijöiden määrittäminen

Visiota määriteltäessä tarkastellaan ulkoisia odotuksia ja sisäisiä valmiuksia. Perustana on visio muutoksen päämääristä ja muutoksen hallinnasta. Ulkoisten odotusten ja sisäisten valmiuksien analysoinnin yhteydessä selvitetään, miten omistajat ja asiakkaat näkevät organisaation, mitä he odottavat siltä ja kuinka organisaatio pystyy vastaamaan odotuksiin sisäisiä valmiuksia kehittämällä. (Martola & Santala 1997, 49.) Organisaation sisäiset valmiudet on kartoitettava. Sisäisten valmiuksien analysointiin lukeutuu toimintojen tehokkuuden varmistaminen. Sisäisen toimintojen tehokkuus jakautuu toiminnallisen prosessin tehokkuuteen ja tuloksena syntyvään laatuun. (Martola & Santala 1997, 51.)

2.5 Jatkuvan parantamisen välineet

Toimintolaskennan avulla saadaan tietoa tuotteiden ja asiakkaiden kannattavuuksista. Toiminnan kehittämisessä on avainasemassa suorituksen mittaus, jossa lähtökohtana ovat yrityksen strategiasta johdetut kriittiset menestystekijät omistajien, asiakkaiden, prosessien tehokkuuden sekä organisaation oppimisen näkökulmasta. Kehittämiseen haetaan ulkoista näkökulmaa vertaamalla omaa suoritustasoa muihin organisaatioihin sekä tiedostamalla eri toimintatapoja menestyviltä organisaatioilta. (Martola & Santala 1997, 112) Prosessien kehittäminen on avainasemassa organisaation kyvykkyyksien kehittämisessä. Niiden kautta päästään käytännöllisellä tavalla käsiksi osaamiseen, joustavuuteen, nopeuteen ja laatuun. Kyvykkyyksien kehittämisessä hankaluutena on se, että vaikutukset tulevat esille vasta hyvin pitkän ajan kuluessa. Merkittävät panostukset tietotekniikkaan ja koulutukseen ovat prosessien avulla kytkettävissä organisaation suorituskykyyn ja onnistumiseen. (Laamanen 2003, 239.)

Uusien toimintamallien käyttöönotto tähtää muutosten toteuttamiseen käytännössä. Muutokset kohdistuvat tiettyyn osa-alueeseen, organisaation osaan ja henkilöihin. Liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelussa parhaiten onnistuvat koulutusohjelmien ja valmennuksien avulla opastamalla henkilöitä uusissa työtehtävissä. Rakennemuutokset, visiot ja tavoitteet käsitellään kulloisenkin aikataulun mukaisesti. Kullakin vaiheella on oma tavoitteensa. Organisaatiossa tulee olla riittävä itseluottamus ja yrittämisen henki, jotta muutokset onnistuvat. Henkilöstön tulisi sisäistää muutos ja ottaa se omakseen. Näin prosessin onnistuminen paranee kokemusten avulla. Tiedon on tultava ymmärretyksi oikein ja se on saatava myös houkuttelevaksi. Tavoitteet tulisi voida kokea oikeudenmukaisiksi ja niiden tulisi soveltua yhteen henkilöiden arvomaailman kanssa. (Martola & Santala 1997, 92.)

3 Taloushallinto

Taloushallinnolla tarkoitetaan järjestelmää, jolla organisaatio seuraa taloudellisia tapahtumia siten, että se voi raportoida toiminnastaan sidosryhmilleen. Sidosryhmiä ovat viranomaiset, omistajat, työntekijät ja asiakkaat. (Lahti & Salminen 2008, 14.) Tänä päivänä puhutaan sähköisestä paperittomasta taloushallinnosta. Tarvitaan kuitenkin aikaa tämän laajamittaiseen toteuttamiseen. On hyödyllistä kustannussäästöjen ja ajankäytön kannalta automatisoida niin pitkälle kuin mahdollista. Näin päästään uuteen ympäristöön, jossa moderni liiketoimintalähtöinen taloushallinto on mahdollista. (Granlund & Malmi 2003, 53.) Yrityksen taloushallinto koostuu monesta eri osa-alueesta kuten laskutuksesta, maksuliikenteestä, palkanlaskennasta, kirjanpidosta ja raportoinnista. Monissa yrityksissä on taloushallinnon rutiineista kuten tiliotteiden noutaminen pankista ja viitesuoritusten siirtäminen myyntireskontraan jo vuosia sitten hoidettu sähköisesti. Verkkolaskutukseen siirryttäessä saadaan huomattavia etuja. Verkkolas- kujen käyttöönotto merkitsee eri manuaalisten työvaiheiden poisjäämistä tiedon siirtyessä

automaattisesti järjestelmään. Muitakin taloushallinnon osa-alueita voidaan automatisoida. (Kurki, Lahtinen & Lindfors 2011, 18.)

Taloushallinnon keskeisiä tehtäviä ovat kirjanpidon ja tilinpäätöksen tuottaminen. Tilinpäätös kertoo ulkopuolisille tahoille yrityksen taloudellisesta menestyksestä. Sisäinen laskentatoimi keskittyy täyttämään johdon informaatiotarpeita. Tilinpäätöksen pohjalta on annettava oikea ja riittävä kuva yrityksen tuloksesta ja taloudellisesta asemasta. Eri sidosryhmät tekevät tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen pohjalta omia johtopäätöksiään. (Kinnunen, Leppiniemi, Martikainen & Virtanen 2000, 30.) Taloushallinnon piirissä työskenteleviltä vaaditaan nykyisin laskentatoimen tuntemuksen ohella liiketoimintojen tuntemista ja kykyä tuottaa tietoa johtamisen kannalta olennaisista asioista. Eri yrityksissä laskentatoimen ja taloushallinnon roolien painotukset vaihtelevat, mutta tehtävien perustana on laskentatoimen perustietojen muodostaminen yritysjohdon ja muidenkin sidosryhmien tietotarpeisiin. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 17.)

Yleisen laskentatoimen tietojärjestelmä kerää ja rekisteröi yrityksen taloutta kuvaavia ja mittaavia arvo- ja määrälukuja. Sen tehtävät painottuvat yrityksen kirjanpidon informaatiolaskelmien tuottamiseen yrityksen sidosryhmille taloudellisista tuloksista. Voidaan sanoa, että yleinen laskentatoimen tietojärjestelmä kuvaa yrityksen rahataloutta ja kirjanpito on sen ydinosa. Johdon laskentatoimen järjestelmä pyrkii muokkaamaan yleisen laskentatoimen tietopankin keräämää tietoa omiin tarpeisiinsa ja tarvittaessa tuottamaan itse tietoa. Johdon laskentatoimi suuntautuu tiedon tuotannoltaan pitkälti tulevaisuuteen. Se käsittelee myös tietoa, joka ei käsittele rahaa. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 35.) Taloushallinnossa ja laskentatoimessa on tapahtunut viimeisten vuosien aikana merkittävä muutos, kun ulkoinen ja sisäinen laskentatoimi ovat integroituneet entistä enemmän toisiinsa. Näin ollen käytössä oleva johtamisjärjestelmä ja laskentamallit vaikuttavat useammin myös tapahtumien käsittelyyn. (Lahti & Salminen 2008, 14.) Kansainvälisen kilpailun kiristymisen on pakottanut yritykset tehostamaan toimintojaan, kehittämään kustannuksia eri menetelmillä ja miettimään tarkemmin omia menestystekijöitään. Nykyään taloushallinnon parissa työskenteleviltä henkilöiltä vaaditaan liiketoimintojen tuntemusta ja olennaisten asioiden tarkkaa tietämistä ja osaamista. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 35.)

	Yleinen laskentatoimi	Johdon laskentatoimi
1. Tiedon normisidonnaisuus	Yleinen normisidonnaisuus tavanomaista (mm. Kirjanpitolaki ja -asetus, verolainsäädäntö)	Ei yleistä normisidonnaisuutta, yrityskohtaiset säännökset
2. Laskennan kohde	Juridinen yritysidentiteetti, yritys rahoitusyksikkönä, yritys kokonaisuutena	Yritys, tulosityksikkö ja suorite, yritys tai sen osa
3. Tiedon arvoperuste	Hankintahintaisuus eli realisoituneet hinnat yleisiä	Hankintahintaisuus tai laskennalliset hinnat
4. Tiedon aikasuuntautuminen	Menneisyystieto, realisoitunut tieto yleistä	Menneisyystieto ja tulevaisuustieto esillä laskelmissa

Kuvio 2: Yleisen ja johdon laskentatoimen erot

(Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 35.)

3.1 Taloushallinnon digitalisointi ja sähköiset prosessit

Digitaalisen taloushallinnon tarkoitetaan taloushallinnon kaikkien tietovirtojen ja käsittelyvaiheiden automatisointia ja käsittelyä digitaalisessa muodossa. Siirtyminen digitaalisiin prosesseihin taloushallinnon projektien taustalla on yleensä tarve kehittää ja tehostaa taloushallintoa sekä päästä käsiksi digitaalisuuden ja automatisoinnin mahdollistamiin tehokkuus- ja kustannussäästöhyötyihin. Tilannekohtaisesti vaihtelee, mistä aloite kehittämissuunnitelmaan syntyy. Usein kehitys liittyy laajaan järjestelmä tai organisaatiouudistukseen. Kehitys voi liittyä yksittäiseen prosessiin tai osa-alueeseen tai se voi kattaa koko taloushallinnon eri prosessit. Digitaaliseen taloushallintoon siirtyminen tulee nähdä paljon laajemmin kuin vain prosessien sähköistämisenä ja järjestelmien uusimisena. Oikein toteutettuna se muuttaa yrityksen toimintatapoja ja mahdollisesti koko taloushallinnon organisoimista. Digitaalisuus mahdollistaa asioiden tekemisen täysin uudella tavalla. Prosesseja voidaan sijoittaa myös maantieteellisesti eri paikkoihin tai ulkopuoliselle palveluntarjoajalle. Kehityshankkeeseen kannattaakin yhdistää töiden organisoimista uudelleensuunnittelu myös strategisesta näkökulmasta pohtimalla, miltä osin on mahdollista ja järkevää hyödyntää palveluita ja mitä kannattaa ehdottomasti pitää itsellään. Kehitysprojekti edellyttää tiivistä yhteistyötä eri sidosryhmien kanssa. (Lahti & Salminen 2008, 184.)

Näin on myös hyvä ymmärtää sähköisen taloushallinnon käsitteet ja miten digitaalisuus näkyy taloushallinnossa. (Lahti & Salminen 2008, 13.) Yrityksen taloushallinnon tarkoituksena on

tuottaa tietoa yrityksen taloudellisesta tilanteesta yrityksen johdolle ja ulkoisille sidosryhmilleen. Taloushallinto voidaan jakaa yleiseen eli ulkoiseen ja sisäiseen johdon laskentatoimeen. Ulkoinen laskentatoimi jakaa tietoa lähinnä sidosryhmille, viranomaisille, omistajille, työntekijöille ja asiakkaille sekä muille yhteistyökumppaneille. Sisäinen laskentatoimi keskittyy täyttämään yrityksen johdon taloudellisen informaation tarpeita. (Lahti & Salminen 2008, 14.)

Digitaalisessa muodossa oleva tieto kulkee verkossa langattomasti tai langallisesti. Sähköisessä muodossa olevaa tietoa on helpompi ja nopeampi käsitellä kuin paperisessa muodossa olevaa tietoa. Digitaalinen taloushallinto nähdään usein vain sähköisinä myynti- ja ostolaskuina sekä konekielisinä tiliotetapahtumina. (Lahti & Salminen 2008, 18-19.) Digitaalisuus muuttaa myös toimenkuvia ja työtehtäviä sekä asettaa taloushallinnon työntekijöille uusia osaamisvaatimuksia. Perinteistä tallennusta vaatineet työt muuttuvat enemmän prosessiohjaukseksi ja kontrolloinniksi. Paperilaskuihin verrattuna tehokkuus ja nopeus sekä arkistointitilan tarve vähenevät olennaisesti. Lisäksi digitaalisessa muodossa oleva taloushallinto on joustavaa ja helppoa, se parantaa toiminnan laatua ja vähentää virheitä. Digitaalinen taloushallinto on myös ekologinen ratkaisu. Organisaatiot, jotka ovat siirtyneet digitaaliseen taloushallintoon, ovat saavuttaneet 30 -50 prosentin tehokkuuden parannuksen taloushallinnossaan. Yleisesti on arvioitu koko yrityksen taloushallintoon osallistuvat työntekijät, jotka osallistuvat prosessiin. Digitaalisessa taloushallinnossa kaikki kirjanpidon ja sen osaprosessien tapahtumat käsitellään ja ne syntyvät automaattisesti ilman paperia. Digitaalinen taloushallinto on prosessi, joka koostuu tekemisistä, töiden organisoinnista, tietojärjestelmistä ja teknologiasta sekä selvistä toimintaketjuista, joissa automatisoinnin tavoitteena on poistaa turhat materiaaliset päällekkäisyydet. Digitaalisuus liittyy uudelleen suunnitteluun, jossa pyritään jättämään turhat työvaiheet pois. Sähköistämällä tarkoitetaan yrityksen taloushallinnon tehostamista tietotekniikkaa ja sovelluksia, Internetiä, integrointia sekä erilaisia sähköisiä palveluja hyödyntämällä. Koko taloushallinto ja kirjanpitomateriaali käsitellään sähköisessä muodossa. Toistuvat rutiinivaiheet on automatisoitu sekä niissä käytettävät järjestelmät on yhdistetty. Lisäksi digitaalinen taloushallinto on joustavaa ja helppoa ja se parantaa toiminnan laatua sekä vähentää virheitä. Digitaalinen taloushallinto on myös ekologinen ratkaisu. (Lahti & Salminen 2008, 19-27.) Digitaalisuus muuttaa toimenkuvia ja työtehtäviä sekä asettaa työntekijöille uusia osaamisvalmiuksia. Perinteiset tallennusta vaatineet työt muuttuvat kontrolloinniksi. (Lahti & Salminen 2008, 27.) Digitaalista taloushallintoa voidaan kutsua integroiduksi taloushallinnoksi. Mikäli yritys toimii sähköisessä liiketoimintaympäristössä, integrointi ja reaaliaikainen tieto on keskeinen toiminnan edellytys. Parhaimmillaan integroidut järjestelmät kattavat yrityksen kaikki toiminnot. Talousjärjestelmän mukaisesti ohjataan ja määritellään automaattiset kirjaussäännöt. Taloushallinnon näkökulmasta keskeiset operatiiviset integraatiotarpeet koskevat tilaus-toimitusketjua sekä materiaalihallintoa. (Lahti & Salminen 2008, 39.)

3.2 Maksuliikenteen määritelmä

Maksuliikenne yrityksen taloushallinnossa tarkoittaa maksutapahtumien välitystä pankkien ja yrityksen taloushallintojärjestelmien välillä sekä maksutapahtumien käsittelyä taloushallintojärjestelmissä. Ulospäin lähtevät maksut muodostetaan yrityksen taloushallinnon järjestelmässä ja lähetetään pankkiin. Sisäänpäin tulevat maksut pankki kerää päiväkohtaisesti yhteen, tiedot välittyvät tiliotteessa ja viitemaksutiedostoina yrityksille, minkä jälkeen maksut kuitataan saaduiksi avoimia tapahtumia vastaan. Erillisen rahaliikenneohjelmiston etuna on se, että erillään kehitettynä rahaliikenneohjelman ominaisuudet ovat edistyneempiä ja samalla on mahdollista hallita koko yrityksen maksuliikennettä. Maksuliikenteen optimaalisella automatisoinnilla on saavutettavissa merkittävä tehokkuuden parannus verrattuna siihen, että tapahtumamassoja jouduttaisiin käsittelemään manuaalisesti. Kassajärjestelmät ovat kassamyynnissä avainasemassa sen suhteen, minkälaisen tuen ne tarjoavat datan käsittelylle ja siirtämiselle liittymien kautta muihin järjestelmiin. (Lahti & Salminen 2008, 114-119.)

Kassan hallinnan tehtävä on rahojen riittävyyden varmistaminen. Kassan hallinnalla pyritään tehostamaan yrityksen rahaprosesseja. Kassan hallinta on yrityksen rahavirtojen käyttämistä siten, että varoille ja saamisille tulisi mahdollisimman hyvä tuotto. Tarkoituksena on vapauttaa rahoitusomaisuuteen sitoutuneita pääomia, parantaa varojen tuottavuutta ja alentaa vieraan pääoman kustannuksia. Näillä toimenpiteillä on myönteinen vaikutus yrityksen kannattavuuteen. Kassan hallinnan avulla tähdätään mahdollisimman tehokkaaseen kassavarojen ja maksuliikenteen hoitamiseen. Kassan hallinnan piiriin kuuluvien erien paremman hallinnan avulla voidaan parantaa koko yrityksen kannattavuutta. Kassan hallinnan periaatteita pyritään pitämään usein koko yritystä koskevinä. Siihen liitetään usein myös pääoman hallinta. Sen keskeisenä edellytyksenä voidaan pitää yrityksen ja sen prosessien hallintaa. Kassan hallinnan kehittämisen yhteydessä on tärkeää tuntea yrityksen soveltamat laskentajärjestelmät, jotka ovat tiiviisti sidoksissa yrityksen suunnittelujärjestelmiin. Lyhyen aikavälin rahoitus- ja kassabudjettien laatiminen on osa kassanhallintaa. Ostot ja myynnit syntyvät kirjanpidossa suoriteperusteisesti menojen ja tulojen mukaisesti. Toinen kirjauseruste on maksun suorittaminen. Kassan hallintaa varten on hyvä rakentaa reskontra, jossa liiketapahtumia seurataan. Kassan hallinnan tehtävänä on huolehtia yrityksen maksuvalmiudesta. (Leppiniemi & Puttonen 2002, 45-46.)

Tase	
Vastaavaa	Vastattavaa
<i>Pysyvät vastaavat</i>	<i>Oma pääoma</i>
Aineettomat hyödykkeet	Tilinpäätössiirrot
Aineelliset hyödykkeet	Pakolliset varaukset
Sijoitukset	<i>Vieras pääoma</i>
<i>Vaihtuvat vastaavat</i>	Pitkäaikainen vieras pääoma
Vaihto-omaisuus	Lyhytaikainen vieras pääoma
Saamiset	Rahalaitoslainat
Rahoitusarvopaperit	Ostovelat
	Siirtovelat
Rahat ja pankkisaamiset	Muut velat

kuvio: 5. Kassan hallinnan alue
(Leppiniemi & Puttonen 2002, 46.)

Maksuvalmiudella tarkoitetaan valmiuksia suoritua lyhytaikaisista sitoumuksista. Yrityksellä tulee olla varoja kyetäkseen hoitamaan kassasta maksut ajallaan. Kassanhallinnan tehtäväkenttää voidaan havainnollistaa jakamalla se seuraaviin osa-alueisiin: maksuvalmiuden suunnitteluun ja kassaennusteisiin, rahavirtojen hallintaan, pankki- ja sijoittajasuhteisiin, kassaylijäämien sijoittamiseen sekä kassa-alijäämien kattamiseen. Kassavarojen hallinta liittyy maksuliikenteeseen ja pankkiyhteyksiin. Maksuliikennettä pidetään osana yrityksen kassan hoitoa. Tärkeä maksuliikenteeseen liittyvä näkökohta on rahojen mahdollisimman viiveetön siirtyminen. Kassan hallinnassa pyritään vaikuttamaan sekä myyntisaamisiin että ostovelkoihin. Myynnin puolella on hyvä selvittää, kuinka paljon menee aikaa myynnin ja siitä saatavien maksujen välillä. Laskut on lähetettävä asiakkaille mahdollisimman nopeasti. (Alhola & Lauslahti 2000, 129-131.)

Myyntireskontran avointen laskujen listaus kertoo avoimista tilityksistä, joihin ei ole vielä vastaanotettu maksua. Avoimia tilityksiä voidaan katsella korttityypeittäin. Luottokorttiyhtiön tilitys on myyntireskontraan siirtyvä maksu. Tässä ratkaistaan kassajärjestelmään lähetettävät päivittäiset tiedot myynnistä kirjanpitoon sekä tiedot tilityksistä myyntireskontraan. Käteistilityksessä annetaan yrityksen päättämä maksuviite, jonka kautta se saadaan välitettyä kassajärjestelmän kautta myyntireskontraan. (Lahti & Salminen 2008, 118.) Ostoreskontra voi jakaa kotimaiset maksut omaksi maksueräkseen ja ulkomaiset maksut omaksi maksueräkseen. Kotimaan maksuissa maksun saajasta tarvitaan pankkitilin numero, maksuviite, jolla vastaanottaja voi kohdistaa laskun suoritukset omaan myyntireskontraan. On myös hyvä olla viitenu-

meroiden tarkistus, jotta välttyään virheiltä. Nykyisin on maksuissa pakollisena tietona IBAN (International Bank Account Number). Matkalaskujen maksatus tapahtuu joko erillisen matkahallinnan järjestelmän kautta, ostoreskontrasta tai palkanlaskennan kautta. Mikäli yrityksellä on käytössään matka- ja kuluhallinnan järjestelmä, maksuerä voidaan muodostaa järjestelmässä automaattisesti hyväksytyistä laskuista ja siirtää maksatusohjelman kautta pankkiin. (Lahti & Salminen 2008, 112-113.)

Yrityksen talouden mittaamiseen ja kuvaamiseen on aikojen saatossa kehitetty suuri joukko erilaisia tunnuslukuja. Nämä on tapana ryhmitellä talouden osatekijöiden mukaan, joita tunnusluvuilla pyritään mittaamaan. Kannattavuuden tunnusluvut sisältävät tuloksen rakennetta ja pääoman tuottoa kuvaavia tunnuslukuja. Seuraavaksi käsitellään rahoituksen tunnusluvut, jotka muodostavat pääomarakennetta ja rahoituksen riittävyttä mittaavia tunnuslukuja. Tämän jälkeen tarkastellaan yrityksen kasvua ja jalostusarvon mittareita. Viimeinen ryhmä koostuu erilaisista osakekohtaisista tunnusluvuista, yleensä yrityksen kokoa sekä kannattavuutta kuvaavista tunnusluvuista. Yrityksen maksuvalmius korostaa jokapäiväisen toiminnan onnistumista ja tulevaisuuden ennustamista. (Kinnunen, Leppiniemi, Martikainen & Virtanen 2000, 125.) Tasapainottaminen on vaikeaa sekä pitkällä että lyhyellä aikavälillä. Ilman pitkän aikavälin menestymiseen liitettyjä tunnuslukuja elämästä tulee hankalaa kauppojen metsästämistä ja loputonta kustannusjahtia. (Laamanen 2005, 25.) Tunnuslukuja kehittäminen määrittää ensin tärkeät tunnusluvut. Tässä vaiheessa on vaikeaa valita menestystekijät ja kohdistaa mittaaminen ylläpitoon ja muutoksiin. Seuraavaksi määritellään kriittiset prosessit ja niiden suorituskyvyn tunnusluvut tunnistetaan. Lopuksi huomioidaan kriittisten vaiheiden onnistuminen. (Laamanen 2005, 352.)

3.3 Taloushallinnon kehittäminen

Taloushallinnon taustalla on yleensä tarve kehittää ja tehostaa taloushallintoa sekä päästä käsiksi digitaalisuuden ja automatisoinnin tehokkuuteen ja kustannussäästöihin. Tilannekohtaisesti vaihtelee, mistä aloite kehittämiseen syntyy. Usein kehitys liittyy laajaan järjestelmä- ja organisaatiouudistukseen. Taustalla voi olla yritysjärjestely. Kehitys voi liittyä osa-alueeseen tai se voi kattaa koko taloushallinnon. (Lahti & Salminen 2008, 183.) Yrityksen taloushallinto muodostuu monesta eri osa-alueesta, kuten laskutuksesta, maksuliikenteestä, palkanlaskennasta, kirjanpidosta, raportoinnista ja viranomaisille annettavista ilmoituksista. Tietoteknisen kehityksen ansioista on mahdollista kehittää taloushallinnon organisointia, toimenkuvia ja laskentamenetelmiä paremmin kuin aikaisemmin sekä taloushallinnon parissa voidaan työskennellä ajasta ja paikasta riippumatta. (Granlund & Malmi 2003, 14.) Paperittoman kirjanpidon kehitys ja leviäminen sähköisine arkistoinnein edistävät sähköisen taloushallinnon vallankumousta. (Granlund & Malmi 2003, 29) Tietotekninen kehitys vaikuttaa myös siihen, että perinteisiä taloushallinnon tehtäviä saatetaan siirtää muiden henkilöiden tehtä-

väksi. Tällä on taloushallinnossa prosessorientaatiota edistävä vaikutus. Tämä on tarkoittanut työvaiheiden automatisointia. Yleisellä tasolla voidaan puhua käytäntöjen laajamittaisesta järjeistämistä. Taloushallinnon toiminnoille on kehitetty lisää suoritusmittausjärjestelmiä. (Granlund & Malmi 2003, 21.)

Taloushallinto koetaan yleensä yrityksen tukitoimena. Hyvänä esimerkkinä voidaan pitää sähköistä kaupankäyntiä ja verkkokauppaa, joista saatavan liikevaihdon osuus kasvaa nopeasti useilla toimialoilla. Lukuisissa organisaatioissa on työn alla merkittäviä tietojärjestelmä uudistuksia. Tietotekniikan vaikutus taloushallintoon on ollut olennaista. Tietoteknisen kehityksen ansiosta on mahdollista kehittää organisointia, toimenkuvia ja laskentatekniikoita paremmin ja tehokkaammin kuin aikaisemmin. Kehityksen ansiosta taloushallintoa voi tehdä ajasta ja paikasta riippumatta. Taloushallinnon rutiinit automatisoidaan mahdollisimman pitkälle. Oleellista on informaation tuottaminen päätöksenteon ja ohjauksen tueksi. Tämä edellyttää integroitumista yrityksen toimintaan. Taloushallinnon tulee jalostaa tietoa nopeasti ja tehokkaasti sekä virheettömästi. Ajankäyttö muuttuu, perinteisistä töistä luovutaan. Niiden tilalle määritellään uusia vaatimustasoja. Tämä on johtanut henkilöstön määrän vähentämiseen ja uudelleen koulutukseen. Taloushallinnon erityisosaamiselle on tarvetta. (Granlund & Malmi 2003, 14-18.)

Taloushallinto on keskeinen ja myös lakisäätöinen osa yrityksen toimintaa, jossa teknologialla on merkittävä rooli. Järjestelmähankinnat ovat yleensä suuria pitkäaikaisia päätöksiä. On tärkeää ottaa huomioon tarpeet sekä teknologia, kokonaiskustannukset, investoinnit, joustavuus, ylläpito ja kehitys. Järjestelmän saatavuus ja palvelut ovat tärkeitä ominaisuuksia. Teknologinen kehitys on ollut huimaa. Oikeilla valinnoilla hyvillä käyttöönottototeutuksilla on suuri vaikutus tehokkaaseen työskentelyyn. Tietotekniset ratkaisut ovat kehittyneet huomattavasti. Kehitys lähti liikkeelle keskustietokoneratkaisuista, joihin täytyi olla suora yhteys ja käyttöliittymä. Nyt ollaan tilanteessa, jossa käytetään graafisia liittymiä ja verkkoselain yleistyy voimakkaasti. Yhteys ohjelmistoihin voi tapahtua missä vain sekä varsinaiset järjestelmät voivat sijaita hajautetusti ja keskitetyt tietokannat ovat integroituja toisiinsa. (Lahti & Salminen 2008, 30-31.)



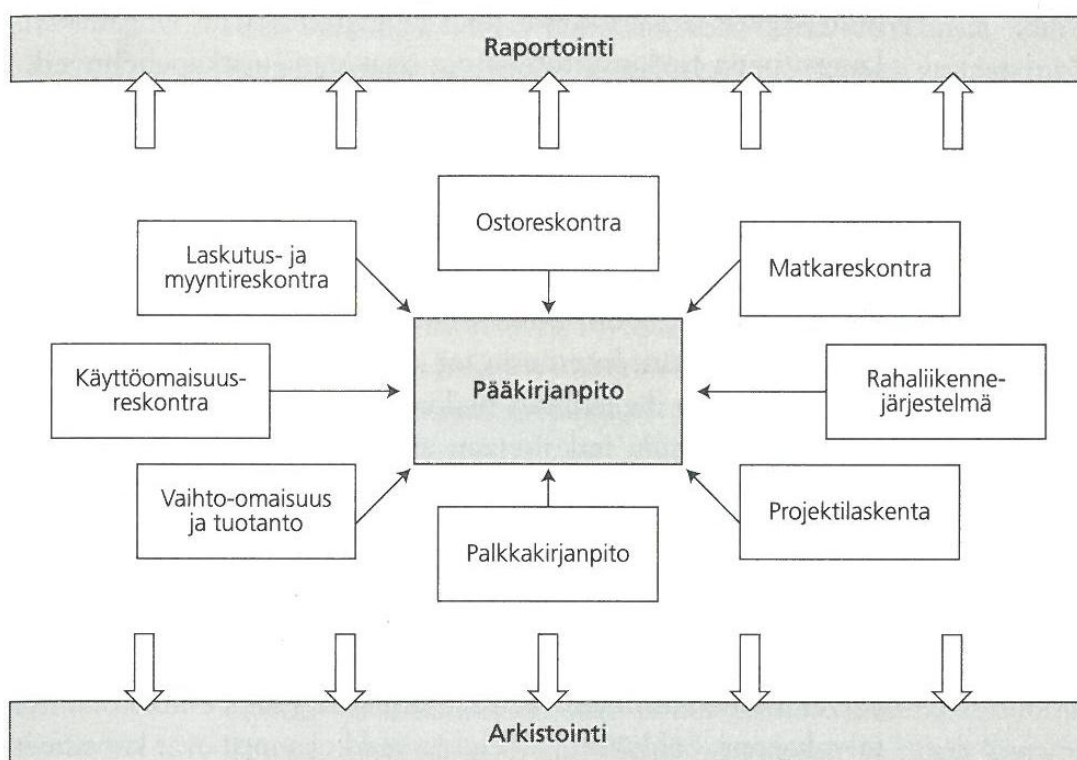
Kuvio: 3. Yrityksen koon muuttuessa tarpeet muuttuvat taloushallintojärjestelmässä (Lahti & Salminen 2008, 35.)

Joissain tilanteissa pienellä yrityksellä voi olla perusteltu tarve kattavalle maksuliikennetarkistukselle. Ehkä suurikin konserni tulee toimeen ilman sähköistä myyntilaskutusta. Lisäksi taustalle tarvitaan sähköinen arkistointi. Suurilla yrityksillä on usein käytössä eri järjestelmät. Yrityskoon ja henkilömäärän kasvaessa järjestelmiä tulee suunnitella myös siten, että tarkasteluun otetaan huomioon ulkoiset sidosryhmät ja asiakkaat. Tämä asettaa vaatimuksia erityisesti järjestelmien integroinnille ja raportoinnille sekä tiedon välittämiseksi. (Lahti & Salminen 2008, 35.)

ERP-järjestelmän (Enterprise Resource Planning) taloushallinto sisältää yleensä ulkoisen laskennan, sisäisen laskennan ja pääoman hallinnan moduulit. ERP-järjestelmän ytimessä on yksi kokonaisvaltainen tietokanta, johon kaikki data syötetään vain kerran. Tämä vähentää virhemahdollisuuksia ja viivästyksiä, mikä lisää tiedon luotettavuutta ja samalla syötettävän tiedon oikeellisuutta. Ulkoisen laskennan moduuli sisältää yleensä kirjanpidon ja reskontran. Sisäisen laskennan moduuliin kuuluu kustannuspaikkalaskenta, tuotekustannuslaskenta, kannattavuusanalysoinnit ja budjetointi. ERP-järjestelmästä löytyvät kaikki taloushallinnon osa-alueet. Näin yritys pystyy itse päättämään, mitä se ottaa käyttöön ja millä aikataululla. (Granlund & Malmi 2003, 32-33.) Eli toiminnanohjausjärjestelmä, joka integroi eri toimintoja, esimerkiksi tuotantoa, jakelua, varastonhallintaa, laskutusta ja kirjanpitoa. Pyritään parantamaan yrityksen tehokkuutta niin toiminnallisesti kuin taloudellisestikin esimerkiksi varastojen vähennystä keskittämällä samaan järjestelmään - tiedot tallennetaan samaan tietokantaan, jolloin rea-

liaikainen tietojen jako eri toimintojen välillä on helppoa. ERP mahdollistaa reaaliaikaisen tiedonsiirron myös saman arvoketjun eri yritysten välillä. Tiedonsiirron avulla pyritään vähentämään päällekkäistä työtä ja nopeuttamaan asioiden käsittelyä ja päätöksen tekoa. Päätöksenteko nopeutuu, kun on käytössä ajankohtaista tietoa. Vanhat toimintamallit ovat juurtuneet käytännöiksi, joita muutetaan vähitellen, kun huomataan parempia toimintamalleja, joita reaaliaikainen tiedonvälitys mahdollistaa. Nykyajan liike-elämässä on kaikilla käytössään jokin järjestelmä liiketoiminnan ohjaukseen. ERP onkin syntynyt korvaamaan manuaalista kirjanpitoa ja toimintoja ja siten nopeuttamaan jokapäiväistä työskentelyä. Tietojärjestelmien kehityksen myötä on selvää, että myös yritysten kaikki toiminnot linkittyvät johonkin tietojärjestelmään. (Lahti & Salminen 2008, 36-37.)

Ostolaskuprosessin vaiheet ovat ostotilauksesta ostolaskumaksuun ja pääkirjanpidon kirjauksiin. Lisäksi ne integroituvat operatiivisiin prosesseihin ostotilauksista ja tavaran vastaanotosta. Myyntilaskuprosessissa nämä vaiheet ovat myyntitilaukset ja laskutus sekä maksusuoritukset, jotka viedään pääkirjanpidon kirjauksiin. Olennaista on myyntilaskuprosessin saatavien hallinta eli myyntireskontra ja perintä. Matka- ja kululaskuprosessi muodostuvat työntekijöiden työmatkoista ja ostolaskujen ulkopuolisten kulujen kirjausten käsittelystä. Maksuliikenne ja kassanhallinta, maksutapahtumien ja viitesuoritusten käsittely, maksukortit, kassa- ja käteistapahtumat sekä mobiili- ja Internet maksuliikenne voidaan käsitellä pienempinä osakokonaisuuksina. (Lahti & Salminen 2008, 15.) Pääkirjanpidon sisältö voidaan tunnistaa osaprosesseina, joita ovat jaksotukset, täsmäykset ja kauden sulkeminen sekä muista esijärjestelmistä tulevien kirjausten käsittely. Raporttien tarkoituksena on muodostaa prosesseista saatua tietoa ja jakaa niitä eteenpäin. Arkistointityöt arkistoidaan sähköiseen muotoon, jotta niitä voidaan tarkastella myöhemmin. (Lahti & Salminen 2008, 16.)



Kuvio: 4. Taloushallinto koostuu pääkirjanpidosta, sen esiprosesseista, raportoinnista ja arkistoinnista (Lahti & Salminen 2008, 17.)

Tilinpäätöksen keskeiset raportit ovat tuloslaskelma, tase ja toimintakertomus. Tilinpäätöksessä näkyvät lainsäädännössä säädettyjä asiakirjoja kuten raportti taloudesta. (Kinnunen, Leppiniemi, Martikainen, & Virtanen, 2000, 16.) Tuloslaskelmassa on tilikauden tuloksen muodostuminen. Tase kuvaa taloudellista tilaa, toimintakertomuksessa annetaan tiedot toiminnan kehittymisestä. (Kinnunen, Leppiniemi, Martikainen, & Virtanen, 2000, 18.)

3.4 Sähköinen arkistointi

Merkittävä tehostamistoimenpide on sähköinen arkistointi. Sähköiset arkistot eivät vie tilaa kuin perinteiset mapit ja tietojen hakeminen on nopeaa ja vaivatonta. Sähköisessä arkistoinnissa tulee noudattaa kirjanpidon määräyksiä. Pysyvässä arkistoinnissa tietovälineiden on oltava sellaisia, ettei niiden tietosisältöä voi muuttaa. Kirjanpidon pysyvään säilyttämiseen tulee käyttää yleistä ja ajantasaista tallennusmuotoa, joka on selväkielistä. (Kurki, Lahtinen & Lindfors 2011, 20.)

3.5 Laskujen sähköistäminen

Laskujen sähköistäminen on vaatinut monissa tapauksissa merkittäviä kehityspanostuksia. Yleensä yritykselle ei riitä täysin yhdenmukainen valmis ratkaisu. Valitettavan usein käyt-

töönnotot ovat olleet käytännössä odotuksia hankalampia. Suuret investoinnit ovat aiheutuneet pääosin siitä, että useimmissa viime tai tämän vuosikymmenen alun laskutussovellusten ohjelmistoversioissa ei ole ollut vielä valmiuksia verkkolaskutukseen. Uusissa taloushallinto-ohjelmistojen versioissa on verkkolaskutus yleensä huomioitu. (Lahti & Salminen 2008, 75.) Sähköisen taloushallinnon yleistyessä tulisi myös sähköisten myyntilaskujen määrän kasvaa. Aidoissa sähköisissä myyntilaskuissa jää paperin käsittely ja lähetys kokonaan pois. Lisäksi skannausvaihe jää vastaanottajalta lähes kokonaan pois ja täten laskun sisältöä voidaan hyödyntää tehokkaammin. Sähköisten laskujen virheiden ja selvitysten määrä vähentyy, tulosteiden ja postikulujen säästö sekä tehtävien suorittaminen helpottuu ja asiakaspalvelu parantuu. Laskujen läpimenoaika lyhenee, jolloin lähettäjä saa asian eteenpäin nopeammin ja rahat laskusta ajoissa ja näin yrityskuva saadaan pidettyä hyvänä. (Lahti & Salminen 2008, 76.)

3.6 Sähköinen myyntilaskuprosessi

Laskutus on yritykselle erittäin kriittinen toiminto. Mikäli laskutusprosessissa on viiveitä tai virheitä, voi yrityksen koko toiminta vaarantua heikon maksuvalmiuden vuoksi. Myös laskutus näkyy yrityksen asiakkaille ja on näin osa imagoa ja yrityksen asiakaspalvelua. Laskutusprosessi käynnistyy laskun laatimisesta. Prosessi päättyy siihen, kun vastaanottajan maksusuoritus kohdistetaan myyntireskontraan ja kirjaukset ovat esillä pääkirjanpidossa ja myyntilasku arkistoidaan. Laskun laatimista voi edeltää myyntilaskuprosessi, joka on rajattu tämän prosessitarkastelun ulkopuolelle. Sähköistä myyntilaskuprosessia kannattaa kuitenkin tarkastella laskuttajan näkökulmasta koko prosessin osalta alkaen laskujen muodostamisesta ja päätyä maksun vastaanottoon ja kuittaukseen. Laskuttavan organisaation oman tehokkuuden kannalta laskun laatimisprosessi sähköisesti, mahdollisimman automaattisesti ja tehokkaasti saattaa olla lähettäjälle merkittävämpi asia kuin se, mitä kanavaa pitkin lasku lähetetään vastaanottajalle. Sähköinen myyntilaskuprosessi voidaan jakaa neljään päävaiheeseen, jotka ovat laskun laatiminen, lähetys, arkistointi ja myyntireskontra. Laskutuksen kokonaisprosessi voi olla täysin sähköinen ainoastaan tilanteessa, jossa myös laskun vastaanottaja pystyy vastaanottamaan ja käsittelemään laskunsa myyntilaskunsa sähköisesti. (Lahti & Salminen 2008, 74.) Ennen kuin myyntilaskut voidaan lähettää sähköisesti, on ne ensin laadittava joko tallentamalla laskutiedot manuaalisesti tai lisäämällä ne laskutusohjelmaan. Sähköisyydellä on merkittävä vaikutus laskun laatimisessa. Tehokkuuden kannalta hyöty laskuttajalle on usein suurempi kuin varsinaisessa sähköisessä lähetysprosessissa. Perinteisellä tavalla hoidettuna laskujen laatiminen on saattanut olla erittäin työlästä. Sähköistettäessä on tärkeä tavoite saada tieto automaattisesti ja näin välttää saman tiedon käsittelyä useaan kertaan. Käytännössä yrityksen liiketoiminta määräytyy siitä, minkälainen laskun laatimisprosessi yrityksellä on. Tarkistettaessa prosessin vaiheita ja eri vaihtoehtoja on hyvä ymmärtää sen vaikutusta laskutusprosessiin. Seuraavassa on lueteltu esimerkkejä erityyppisistä myyntilaskuprosesseista: käteis, Internet, tilausperusteinen, sopimusperusteinen myynti, prosessilaskut, edelleen laskutus ja ma-

nuaalilaskutus. Digitaalisuus antaa mahdollisuuden itsepalveluun ja tiedon siirtämiseen järjestelmään automaattisesti. Käytännössä laskutuksessa vallitsee kaksi päälinjaa, laskut generoidaan ja laskut lähetetään asiakkaille. Asiakaslaskutietojen ylläpito tapahtuu esijärjestelmissä. Tieto siirretään myyntireskontraan saatavien valvontaan ja kohdistamista varten. Myyntilaskuprosessiin liittyy olennaisesti myös asiakkaiden hallinta. Asiakas ja asiakkaan perustiedot ovat olennainen osa laskutusprosessia. On syytä varmistaa, että tietoja ylläpidetään järkevästi eikä samaa tietoa tarvitse pitää manuaalisesti useassa eri järjestelmässä. (Lahti & Salminen 2008, 77-79.)

Myyntilaskun toimitetaan asiakkaalle joko perinteisesti tulostamalla ja lähettämällä se postitse tai sähköisesti eri menetelmiä käyttäen. Sähköisiä kanavia ovat e-kirjelaskut, EDI-laskut, verkkolaskut ja sähköpostilaskut. e-kirjelaskut toimitetaan vastaanottajalle paperisessa muodossa. Sähköpostitse liitetiedostona lähetetystä laskusta ei saada kaikkea hyötyä irti, koska laskun sisältämää dataa ei pystytä hyödyntämään vastaanottajan taloushallintojärjestelmässä. Laskun lähettäjällä on useita vaihtoehtoja lähettää myyntilasku sähköisesti. EDI-laskut ovat olleet käytössä pisimpään. EDI on osa organisaatioiden välistä tiedonsiirtoa, jossa yritykset ovat kytkeytyneet toisiinsa ja hoitavat keskenään sähköisesti. Sähköinen myyntilaskutus edellyttää, että laskuttaja kytkeytyy johonkin operaattoreista. Laskutus voi hoitua EDI-operaattoreiden kautta. Muutamat verkkolaskuoperaattorit toimivat myös EDI-operaattoreina. Käytännössä yrityksen täytyy toimittaa sopivassa muodossa oikealla standardilla laskuaineisto omasta laskutusjärjestelmästä verkkolaskuoperaattorille. Operaattorit tarjoavat sähköiseen laskutukseen omia standardilaskulomakepohjia. Markkinat ja palvelut ovat kehittymässä nopeasti. Sähköinen laskutus edellyttää laskutusjärjestelmästä tiettyjä ominaisuuksia ja lisäpiirteitä. Muutokset voivat olla melkoisia siirryttäessä sähköiseen järjestelmään. (Lahti & Salminen 2008, 85-87.) Sähköiseen laskutukseen siirtyminen nopeuttaa laskujen käsittelyä, sitä voidaan pitää ympäristölle ystävällisenä, se säästää kustannuksia ja parantaa asiakaspalvelua.

Verkkolaskutus on keskeinen osa digitaalista taloushallintoa ja merkittävin tehokkuutta edistävä yksittäinen taloushallinnon osa-alue. Verkkolaskutuksessa laskun tiedot siirtyvät suoraan laskuttajan laskutusjärjestelmästä vastaanottajan ostolaskujen käsittelyjärjestelmään. Lähettäjä voi liittää verkkolaskun datamuotoiseen aineistoon laskun kuvan tai vastaanottaja voi sen muodostaa itse datamuotoisesta aineistosta. Verkkolaskun kuvaa hyödynnetään arkistoinnissa, laskun tarkastuksessa ja hyväksymisessä. Kirjanpitomateriaalit on yleisesti järjestetty sähköiseen muotoon ja täten ne myös arkistoidaan. Verkkolaskujen käyttöönotto merkitsee manuaalisten työvaiheiden poisjäämistä. Yrityksellä tulee olla verkkolaskuvalmius. Kuluttajat saavat laskut e-laskuina ja näissä pankkitietojen tunnuksena käytetään IBANtunnusta. Laskut tallennetaan sähköisesti CD, DVD tai Blu-Ray muotoon. Laskutus voi olla yhteydessä projektinhallintaohjelmaan, josta voi poimia kustannukset kuten työaika ja siihen käytetty materiaali. (Kurki, Lahtinen & Lindfors 2011, 22-24.)

3.7 Sähköinen ostolaskuprosessi

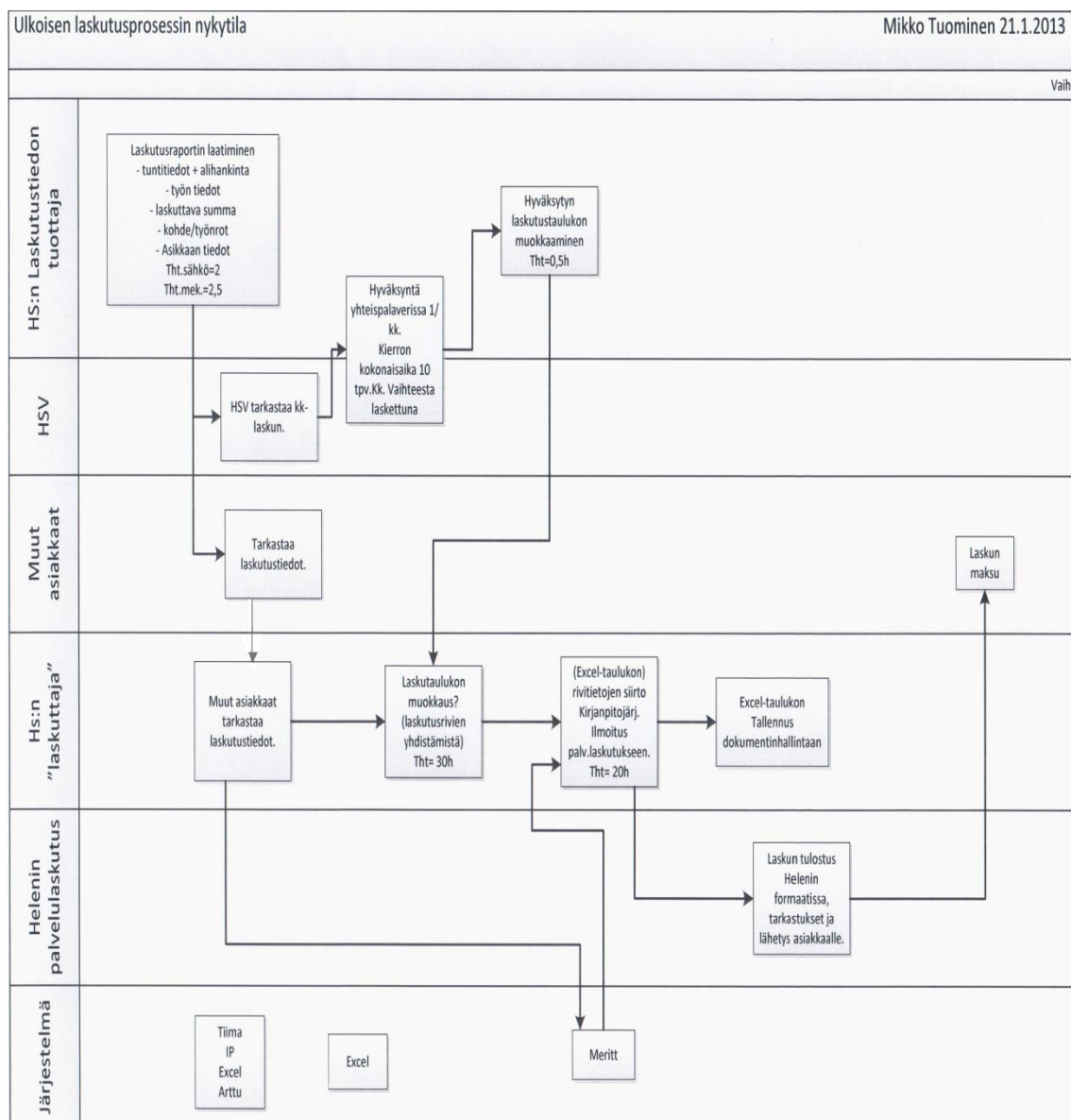
Digitaalisuuden mukana tuomat hyvät keinot mahdollistavat ostolaskujen käsittelyn ajasta ja paikasta riippumatta sekä raporttien tarkistamisen missä päin maailmaa tahansa. Digitaalisessa muodossa oleva aineisto on nopea siirtää ja arkistoida. Prosessi voidaan hoitaa merkittävästi lyhyemmässä ajassa kuin ennen. Esimerkiksi kirjanpidon jaksotuksissa ja täsmäyksissä se nopeuttaa kirjanpidon valmistumista ja raportointia. Nykyaikaisissa järjestelmissä on yleensä mahdollista reaaliaikainen raportointi. Yhä kiristymässä olevassa kilpailuympäristössä niiden avulla kyetään johtamaan toimintaa päivän tasalla olevan tiedon pohjalta ja pystytään reagoimaan eri asioihin nopeammin. (Lahti & Salminen 2008, 28.) Muutamat ostolaskut pysyvät hallinnassa ilman ostoreskontraakin. Keskisuurella yrityksellä tarpeet yleensä kasvavat volyymin lisääntyessä, organisaation kasvaessa ja kehittyessä sekä liiketoimintaprosessien muuttuessa monimuotoisemmiksi. Tässä vaiheessa viimeistään yritykselle tulee järkeväksi pyrkiä digitalisoimalla ja automatisoimalla tehostamaan eri prosessin vaiheita. Raportointi vaatii yleensä järeämmät ratkaisut eikä taulukkolaskentasovellus enää ole välttämättä riittävä. Suurilla yrityksillä on yleensä tarve saada samoihin järjestelmiin useita laskutuksen prosessitoimintoja. Kaikilta sovellusten osa-alueilta vaaditaan enemmän joustavuutta ja mukautuvuutta. (Lahti & Salminen 2008, 34.) Uloslähtevä ostolaskujen maksuliikenne lähtee liikkeelle yleensä ostoreskontrasta. Ostoreskontrassa olevista avoimista laskuista muodostetaan maksuerä tiettyyn eräpäivään mennessä erääntyvistä laskuista. Ostolaskuissa on hyödyllistä olla viitenumeron tarkistus, jotta mahdolliset väärin tallentuneet viitenumerot saadaan korjattua reskontrassa. Laskujen käsittely ja aineiston luominen, toimittajarekisterin ylläpito voi olla työlästä ja tiedot on tarkasti saatava oikein ennen lähettämistä ulos. (Lahti & Salminen 2008, 111.)

4 Tutkimuksen tausta ja toteutus

Helsingin Energialla oli tarvetta lähteä kehittää laskutusta nykyaikaisempaan muotoon sekä päivittämään laskutuksen kulun kiertoa. Helsingin Energian Helen Servicen ulkoisen laskutuksen selvitystyön perusteella on laskutuksen eri vaiheita käsitelty henkilöstökyselyjen yhteenvedon ja ryhmähaastattelujen perusteella. Tämän hetkisessä tilanteessa myyntipäällikkö antaa lähtötiedot tuotannolle sopimusten eri vaiheiden kautta. Käytännön laskutuksen avulla saadaan tiedot eteenpäin asiakkaille. Yrityksen laskutusprosessin käytössä on ollut erilaisia ohjelmia esimerkiksi Arttu eli myyntilaskutusjärjestelmä, joihin liittyvät työtunnit ja kiinteä hintaiset maksuerät tai urakat. Basware eli verkkolaskutusohjelman avulla organisaatio voi tehostaa hankinta-, ostoreskontra-, laskutus-, maksuliikenne- ja talousohjausprosesseja. Yhteisen Excel-taulukkolaskentaohjelman avulla voidaan kerätä yhteen tapahtumia.

Niiden avulla tarvittavat tiedot voidaan lähettää seuraaville käsittelijöille laskutusprosessin aikana. Laskutuksen piirissä työskentelevillä henkilöillä on jonkin verran eri näkemyksiä lasku-

tustietojen yhteenvedosta. Joidenkin mielestä tiedot löytyvät nopeasti ja joidenkin mielestä tietoja oli hankala käsitellä ja siirtää eteenpäin. Liian moni henkilö joutuu puuttumaan laskutusprosessin eri vaiheisiin. Tämä hankaloittaa laskutuksen eri vaiheiden työstämistä. Tämän hetkistä myyntilaskutusjärjestelmää ei ole tehty selkeästi ulkoista laskutusta varten. Erittäin paljon tehdään käsin ja tieto kulkee sähköpostin välityksellä. Laskujen tiedot on hankalaa koota useilla eri menetelmillä eri lähteistä, koska tietojen saaminen on vaikeaa ja laskutus saattaa viivästyä. Laskutusprosessin eri vaiheita ei soviteta yhteen kunnolla. On paljon eri työvaiheita. Näin syntyy helposti virheitä, kun pitkään kestävien töiden laskutustietoja joudutaan hakemaan pitkältä ajalta. Laskutusprosessi on raskas. Laskutus tapahtuu vasta sitten, kun koko työ on valmis. Isoimmissa töissä laskutuksen pitäisi toimia pala kerrallaan. Asiakasraportit aiheuttavat ongelmia. Tuotantoprosessilla ei ole helppoa kanavaa nähdä laskutustilannetta. Liian moni henkilö on tekemisissä laskutuksen eri vaiheiden kanssa eivätkä vastuualueet ole täysin selkeitä. Eri työvaiheisiin käytetään liian paljon energiaa ja täten syntyy liikaa kustannuksia. Seuraavassa kuvassa on esitetty ulkoisen laskutuksen nykytilasta kuva, jossa näkyvät Helen Servicen laskutiedot sekä HSV eli Helen Sähköverkko. Helen Sähköverkko vastaa sähkön siirrosta, sen kulusta ja myös tarkistaa laskun, verkkolaskutusohjelman ja Tiiman eli työajanhallinnan, autonomisen järjestelmän, Excel taulukkolaskentamuotoon tehdyn ohjelman sekä Meritt- järjestelmän, järjestelmä sisältää ostoreskontran, myyntireskontran ja pääkirjanpitojärjestelmän ja lopuksi vielä Arttu-myyntilaskutusjärjestelmän.



kuvio 6. Prosessikaavio (Helsingin Energia)

Laskutuksen eri työvaiheita ei ole sovitettu kunnolla yhteen. Yleensä ongelmia saattavat aiheuttaa henkilöiden virhekohtistukset ja niiden selvittely. Tiedon keräämisen ja toimittamisen laskun tekijälle on oltava aukotonta. Laskutusprosessin vastuualueita on täsmennetty ja prosessi on hieman selkeytynyt. Laskutuksen tulisi olla kokonaisuudessaan täsmällistä, jotta laskutusta saadaan helpotettua ja se saadaan sujumaan nopeasti. Päällekkäisten töiden poistaminen on tärkeää ja siihen liittyvät työjärjestelyt tulee sopia uudella tavalla. Raportteja tulisi kehittää siten, että laskutustiedot saadaan helpommin kootuksi yhteen. Yhteinen ohjeistus laskutuksessa selkeyttää ja nopeuttaa prosessia. Selkeät vastuualueet ja vastuuhenkilöt on määriteltävä ja ohjeistettava. Asiakaskohtainen kannattavuusseuranta ja loppuraportti olisi tehtävä ajallaan. Tällöin lasku voidaan kirjoittaa nopeasti. Jonkinlainen järjestelmä tulisi kehittää ulkoisten töiden laskutusta varten. Asiakkaiden näkemykset olisi hyvä tietää. Helen

Serviceen tulee laatia yhtenäinen laskutuskäytäntö. Tätä kehitetään jatkuvasti ja tämä nopeuttaa loppuraportin tekoa. Laskutukseen liittyviä asioita on yleisesti käsitelty laskutuksen parissa työskentelevien henkilöiden kanssa. Henkilöiden virhekohtaukset ja niiden selvittely aiheuttaa ongelmia. Laskutus on oltava luotettavissa käsissä. Kehittämällä toimintamenetelmiä saadaan helpotettua ja nopeutettua laskutuksen tekemistä. Riittävät liitetiedostot lähetettävä asiakkaille, työtehtävien vastuu, alueiden kohdentaminen, laskutusasioiden ja kuittauksen yhdistäminen, riittävät ja oikeat laskutustiedot vähentäisi välitoimenpiteitä, keskittämällä ja pyritään saamaan omat laskutukseen liittyvät työt nopeampaan aikatauluun.

Henkilöstökyselyjen yhteenvedon ja ryhmähaastattelun perusteella on tehty ehdotuksia ulkoisen laskutuksen kehittämiseksi. Helen Servicen ulkoisen laskutuksen selvitys on saatava sujumaan. Tutkimuksen lähtökohtana on laskutuksen eri vaiheiden käsittely. Tämän hetkessä tilanteessa myyntipäällikkö antaa lähtötiedot tuotannolle sopimusten eri vaiheiden kautta. Käytännön laskutuksen avulla saadaan tiedot eteenpäin asiakkaille.

4.1 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen aloitin sopimalla tapaamisen kehityspäällikön kanssa ja hänen kanssa suunniteltiin sopivaksi käyttää tutkimuslomaketta, joka koski ulkoisen laskutuksen kehittämistä. 15.10.2012 suunnittelin henkilöstölle kyselykaavakkeen, johon kokosin tärkeimmät aiheet. Lähetin kyselylomakkeet viidelletoista henkilölle. Vastausaikaa oli noin kaksi viikkoa ja teinvastauksista yhteenvedon, joka liittyi ulkoisen laskutuksen selvitykseen. Henkilöstökyselyn yhteenvedo oli valmis 24.10.2012. Tämän jälkeen sovin tapaamisen henkilöstöpäällikön kanssa. Me pohdimme yhdessä, mitkä asiat otetaan esille ulkoisen laskutuksen kehittämiseksi. Tämän jälkeen sovin ryhmähaastattelutapaamisen, jossa keskustelimme yhdessä taloushallinnon laskutukseen kuuluvien henkilöiden kanssa aiheista, jotka ovat tärkeimpiä ja vaativat kehitystyötä. Kävin henkilökohtaisesti selvittämässä lisää ulkoisen laskutukseen liittyviä ongelmia ja toimenpiteitä. Näistä tein tarkemmat yhteenvedot ja niistä keskustelin kehityspäällikön kanssa tarkemmin. Tämän jälkeen sovimme toimenpiteitä varten tiimikokouksen, jossa pohdimme yhdessä lisäselvityksen jälkeisiä tehtäviä.

4.2 Tulokset

Kyselytutkimuksen ja ryhmähaastatteluiden perusteella saatiin vastauksia kymmeneltä henkilöltä. Joidenkin henkilöiden mielestä laskutus on yksinkertainen eikä vaadi kovin paljon aikaa. Kaikilla on yhteinen Excel-tili, ja tieto kulkee hyvin sähköpostin välityksellä. Laskutukset lähtevät Servicestä yhden pisteen kautta ja laskutuksen eri vaiheet tehdään perusteellisesti. Laskutuksessa tarvittavat eri dokumentit ovat melko helposti löydettävissä, vastuualueita on täsmennetty ja prosessi on hieman selkeytynyt. Yrityksen pitkäjänteisellä toiminnalla ja pa-

nostuksella omaan ohjelmakehitykseen nähden on huomattava merkitys, kun pyritään arvioimaan tulevaa kehitystä ja ylläpidon laatua. Taloushallinnon ohjelmistojen päivitys on jatkuvaa, näin pystytään olemaan ajan tasalla ja kehityksessä mukana. Tutkimuksen luotettavuutta on tarkennettu siten, että haastattelututkimukseen valituilla henkilöillä on laskutukseen liittyvää kokemusta ja tietämystä ja heillä on halua kehittää prosessia paremmaksi. Haastateltujen henkilöiden vastauksen on kirjoitettu sellaisenaan mitä kukin henkilö näki asian sillä hetkellä. Haastattelujen yhteenvedolle pyrittiin löytämään ratkaisuja ongelmiin ja auttamaan kokonaiskuvan saamisessa ja sen kehittämisessä. Liitteenä on lopussa mielipiteitä.

Tutkimuksen luotettavuutta on tarkennettu. Haastattelututkimukseen otettujen henkilöiden mielestä laskutus on yksinkertainen eikä se vaadi kovin paljoa aikaa. Yrityksellä on yhteinen Excel-taulukko ja tieto kulkee sähköpostin välityksellä hyvin. Laskut lähtevät Servicestä yhden pisteen kautta, työtehtävät tehdään perusteellisesti ja selkeästi, laskutuksessa tarvittavat eri dokumentit on melko helposti löydettävissä, vastuualueita on täsmennetty ja prosessi on hie- man selkeytynyt. Tiima eli työajanhallinta aiheuttaa laskutukseen viiveitä. Se päivittyy, kun tunnit on hyväksytty. Tämän hetkistä ohjelmaa ei ole suunniteltu ulkoista laskutusta varten. Suurin osa työstä tehdään käsin ja laskutustieto lopullisille laskun käsittelijälle välitetään sähköpostitse. Laskutusprosessi on raskas ja aiheuttaa paljon työtä. Asiakkaat haluavat työt tarkkoina raportteina. Tästä syystä laskutus viivästyy. Excel-taulukoiden tietoja ylläpidetään ja laskujen tiedot tuotetaan usealla eri menetelmällä ja eri lähteistä. Tiedot ovat hajallaan ja näin laskutus vaikeutuu. On paljon työvaiheita, jolloin on helppo tehdä virheitä ja pitkään kestävien töiden laskutustietoja joutuu hakemaan useamman kuukauden ajalla. Suurin ongelma on se, että kuluu liikaa aikaa. Reklamaatiota muodostuu helposti ja laskut lähetetään taulukkoina, ne eivät aina ole lähteneet asiakkaille tositteiksi. Välillä on tullut selvitettävää, koska asiakas ei ole ymmärtänyt yksinkertaista Excel-taulukkoa.

Laskutus on joiltain osin liian raskasta. Se on hajanaista, koska se tuotetaan monella eri tavalla. Tietojen käsittely Excel-taulukossa ja niiden siirtäminen virheettömästi toiseen taulukkoon vaatii tarkempaa huomiota. Puuttuu prosessikuvaus, joka määrittäisi vastuut. Laskutustietojen haku on työlästä. Joudutaan tekemään omia ennusteita myyntisaamisten kannalta. Täsmällisten laskutustietojen saaminen on erittäin vaivalloista. Muutosta kaipaavia ongelmakoh- tia on useita. Tilauksen saavuttua täytyi Servicessä avata numerot, jotka olivat käytössä vasta seuraavana päivänä. Välillä syntyi pikatilauksia, jolloin tunnit kirjattiin väärälle päivälle, koska ei pystytty tekemään työmääräystä heti. Prosessi oli haavoittuvainen tietojen saamiseksi tallennusvaiheeseen. Töiden päällekkäisyys ja samantapaisten asioiden hakeminen eri järjes- telmistä oli erittäin työlästä. Selkeät vastuualueet ja vastuuhenkilöt oli pystyttävä määritte- lemään ja ohjeistamaan. Yhtenäinen laskutuskäytäntö puuttui. Asiakaskohtainen kannatta- vuusseuranta sekä raporttien tekeminen oli ajankohtaista. Liitteenä on kyselytutkimus.

4.3 Kehittäminen

Tavoitteena oli käytössä olevien ohjelmien käytön saaminen ajoissa, jolloin vääristymistä tuntikohdistukseen ei synny. Jonkinlainen järjestelmä tulisi kehittää ulkoisten töiden laskutusta varten. Asiakkaiden näkemykset olisi hyvä tietää laskutuksen loppuvaiheessa. Asiakkailta saaduista mielipiteistä saadaan lisää uutta tietoa, jota voidaan käyttää hyödyksi laskutuksen kehityksessä. Riittävät laskutustiedot on saatava lähetettyä asiakkaille. Yhteinen ohjeistus laskutuksessa selkeyttää ja nopeuttaa prosessia. Asiakaskohtainen kannattavuus seuranta ja loppuraportti olisi tehtävä ajallaan. Tällöin lasku voidaan kirjoittaa nopeasti. Raportteja tulisi kehittää siten, että laskutustiedot saadaan helpommin kootuksi yhteen. Jonkinlainen järjestelmä tulisi kehittää ulkoisten töiden laskutusta varten. Työtehtävien vastuualueiden kohdentaminen, laskutusasioiden ja kuittausten yhdistäminen, riittävät ja oikeat tiedot Tiimasta vähentäisi välitoimenpiteitä. Kehittämällä ja parantamalla eri laskutusvaiheita tulisi kokonaiskuva yrityksessä selkeämmäksi. Ehkä yksi päivä viikossa oli aikaa käytettävissä keskimäärin. Eräillä laskuttajilla saattoi kulua muutama tunti laskutietojen keräämiseen ja käsittelyyn. Arttu, Basware ja laskutetut työt olivat Excel-taulukossa ja näiden vaiheiden joustavaa yhdistämistä pidettiin erittäin tärkeänä. Laskutustiedot olivat hajallaan ja osa alihankkijoilta saapuneet tiedot saattoivat olla käsittelyssä kuukaudenkin viiveellä. Toimintaa keskittämällä ja asettamalla tarkka aikataulu syntyisi tulosta ilman häiriöitä.

5 Kehittämisehdotukset

Sähköisen laskutusjärjestelmän paremmalla hyödyntämisellä ja vastuuhenkilöiden koulutuksella saadaan aikaan parannuksia laskutusprosessissa. Jokaiselle laskutettavalle työlle olisi oltava yksi päävastuullinen laskun kokoava henkilö. Luultavasti töitä voitaisiin paketoida suurempiin kokonaisuuksiin. Laskutustietojen tuottamiseen ja tekemiseen tulisi saada riittävä ohjeistus. Kannattavuus seuranta ja kustannukset sekä liikevaihto olisivat ennusteiden mukaisesti riittäviä sekä tulosta tuottavia. Laskutusprosessin nopeuttamisella ja täsmentämisellä saataisiin hyvää tulosta aikaiseksi. Lisäksi asiakaskohtaista seurantaa tulisi hyödyntää ja kehittää. Yrityksen pitkäjänteisellä toiminnalla ja panostuksella omaan ohjelmakehitykseen on huomattava merkitys, kun pyritään arvioimaan ohjelmiston tulevaa kehitystä ja ylläpidon laatua. Taloushallinnon ohjelmistojen päivitys on jatkuvaa, jotta ohjelmisto pysyy käyttökelpoisena ja sovellus pysyy ajan tasalla. Mobiililaitteiden käyttö tulee yhdistää Web-Artturiin, jota ollaan koko ajan kehittämässä lisää. Tällä hetkellä Artturissa on olemassa valmiit hinnastot ja laskutustiedot. Tätä voidaan kehittää siten, että työ leimattaisiin alkavaksi suoraan mobiililaitteella, josta työn päätyttyä tieto lähetettäisiin mestarille, joka puolestaan tarkistaisi työn tehdyksi oikein. Tiedot voitaisiin näin lähettää suoraan eteenpäin. Tämä nopeuttaa tietojen välittämistä riippumatta siitä, oletko tekemässä työtä missä päin maailmaa tahansa.

6 Arviointi

Tutkimuksen aikana oli mielenkiintoista nähdä ja seurata henkilöstökyselyiden ja ryhmähaastatteluiden perusteella, minkälaisia muutoksia tullaan tekemään. Tämän vuoksi olisi ollut mukava nähdä, millaisiin jatkotoimenpiteisiin päädytään. Mielestäni tutkimukseen olisi tarvinnut olla enemmän aikaa, jolloin olisi nähnyt, mitä tulee tapahtumaan. Tutkimuksesta olisi voinut tehdä kattavamman sen loppuun saattamiseksi. Kysely ja haastattelututkimusten perusteella ilmeni tarvetta lisäselvityksille ja mahdolliselle tulevaisuuden kehittämiseksi.

Tutkimus oli mielestäni haastava ja aineiston hankinta oli teorian osalta jo osittain tiedossa. Työn aloitus oli haasteellista siksi, että henkilöstökyselyn ja ryhmähaastattelun perusteella oli hankala saada tarvittavia tietoja koottua yhteen. Henkilöstö sitoutui myönteisesti mukaan tähän projektiin. Pienistä palasista sain pikkuhiljaa koottua teoriaa yhteen, sisältö selkeytyi sitä mukaa. Aiheena ulkoisen laskutuksen kehittäminen oli mielenkiintoinen. Tutkimuksen syvällisempi pohdiskelu sekä aineiston analysointi oli kiinnostavaa nähdä, mitä mieltä ihmiset olivat talon sisällä eri asioista. Mielenkiintoisten ja kehittämisen näkemysten tutkiminen antoi minulle varmuutta siitä, että laskutusprosessi saadaan päivitettyä. Henkilöstössä oli kaikki voimavarat jo olemassa ja oikea suuntaus itse kehitykseen, mutta vain ratkaisu tarvittiin. Tätä laskutuksen nopeuttamisen muutosta todella tarvittiin ja haluttiin.

Lähteet

- Alhola, K. & Lauslahti, S. 2000. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. Porvoo: WSOY.
- Granlund, M. & Malmi, T. 2003. Tietotekniikan mahdollisuudet taloushallinnon kehittämisessä. Jyväskylä WSOY.
- Johansson, V. 2007. Laatu ratkaisee laatutyön opas korkeakoulukirjastoille. Helsinki: Suomen tieteellinen kirjastoseura.
- Kiiskinen, S., Linkoaho, A & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Helsinki: WSOY.
- Kinnunen, J., Leppiniemi, J. Martikainen, T. & Virtanen, K. 2000. Yrityksen taloushallinnon perusteet. Helsinki: Otava.
- Kurki, M., Lahtinen, M. & Lindfors, H. 2011. Verkkolasku käyttöön. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.
- Laamanen, K. 2003. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona - ideasta käytäntöön. Keuruu:
- Laamanen, K. 2005. Johda suorituskkyä tiedon avulla - ilmiöstä tulkintaan. Helsinki: Suomen Laatu keskus Oy.
- Lahti, S. & Salminen, T. 2008. Kohti digitaalista taloushallintoa. Helsinki: WSOY pro.
- Leppiniemi, J. & Puttonen, V. 2002. Yrityksen rahoitus. Helsinki: WSOY
- Martola, U & Santala, R. 1997. Liiketoiminta prosessit - BPR muutoksen johtaminen. Porvoo: WSOY.
- Mäkisalo, M. 2003. Yhdessä onnistumme. Tampere: Tammer paino Oy.
- Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2005. Johdon laskentatoimi. 6. uudistettu painos. Helsinki. Edita Publishing Oy
- Otala, L. 2000. Oppimisen etu - kilpailukykyä muutoksessa. Porvoo: WSOY.

Kuviot

Kuvio 1: Prosessin käsite (Virtuaali AMK 2012)

Kuvio 2: Yleisen ja johdon laskentatoimen erot (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 35.)

Kuvio: 3. Yrityksen koon muuttuessa tarpeet muuttuvat taloushallintojärjestelmässä (Lahti & Salminen 2008, 35.)

Kuvio: 4. Pääkirjanpito, arkistointi ja raportointi (Lahti & Salminen 2008, 17.)

kuvio: 5. Kassahallinnan alue (Leppiniemi & Puttonen 2002, 46.)

kuvio 6. Prosessikaavio (Helsingin Energia)

Liitteet

Liite 1. Ulkoisen laskutuksen kehittäminen Henkilöstökysely

Ulkoisen laskutuksen kehittäminen Henkilöstökysely

Nykytila

Mitä hyviä puolia näet tämän hetkisessä laskutusprosessissa?

Laskutuksessa tarvittavat eri dokumentit alkavat olla melko helposti löydettävissä. Vastuualueita laskutusprosessiin täsmennetty ja prosessi on hieman selkeytynyt.

Entä mitä huonoja/epäkohtia näet tämän hetkisessä laskutusprosessissa?

Varsinaista laskutusprosessia ei ole vielä kuvattu.

Laskutustietojen kerääminen on hankalaa. On olemassa monia eri järjestelmiä, joista tietoja on kerättävä.

Tiedon kerääminen ja sen toimittaminen laskuntekijälle ei ole täysin aukoton. Vastuualueet eivät ole täysin selkeitä.

Mitkä ovat mielestäsi laskutuksen suurimmat ongelmakohdat?

Prosessikuvaus puuttuu, joka määrittäisi vastuut.

Laskutustietojen haku on työlästä.

Mikä on mielestäsi tärkein ongelmakohta, mikä kaippaa laskutuksessa muutosta?

Selkeät vastuualueet ja vastuuhenkilöt on määritettävä ja ohjeistettava.

Yhtenäinen laskutuskäytäntö puuttuu Helen Servicestä.

Kehittäminen

Mitä parannusehdotuksia sinulla on ongelmakohtien parantamiseksi?

Yhteinen ohjeistus laskutuksesta on tehtävä liiketoiminnassa.

Miten laskutusta tulisi mielestäsi kehittää?

Tulee selvittää onko laskutustietojen tuottamiseen olemassa riittävä ohjeistus.

Millaisilla työskentely/toimintatapojen muutoksilla voitaisiin nopeuttaa ja helpottaa laskujen käsittelyä?

Sähköisien laskutusjärjestelmien paremmalla hyödyntämisellä ja vastuuhenkilöiden koulutuksella voidaan nopeuttaa ja helpottaa laskujen käsittelyä. Jokaiselle laskutettavalle työlle on oltava yksi päävastuullinen laskun kokoava henkilö.

Työskentely

Kuinka paljon sinulla menee työaika laskujen tekemiseen/kirjoittamiseen/käsittelyyn?

Aikaa kuluu paljon, koska lasku kootaan eri lähteistä käsin.

Kuinka paljon sinulla menee työaika laskutustietojen etsimiseen?

Työaika kuluu turhan paljon laskutietojen etsimiseen, koska lasku koostuu monista lähteistä.

Mistä saat laskutukseen tarvittavat tiedot ja kauanko tietojen käsittely kestää?

Laskutustietoja kootaan yhteen tuntilapuista, sopimuksista, matkalaskuista, majoituslaskuista sekä tarvikelaskuista.

Mikä hidastaa omaa työntekoa?

Henkilöiden liikkuva työ ja puuttuvat tunnit laskutustaulukossa hidastaa laskutustietojen keräämistä

Kuinka voisit nopeuttaa omaa toimintaprosessia?

Riittävät ja oikeat laskutustiedot ja työajanhallintatiedot vähentäisi välitoimenpiteitä.

Muita laskutukseen liittyviä mielipiteitä

Laskutus on luotettavissa käsissä. Kehittämällä toimintamenetelmiä saadaan helpotettua ja nopeutettua laskutuksen tekemistä.