

Mikko Koivisto

UUDEN ASIAKKAAN KÄYNNISTYSPROSESSIN
TEHOSTAMINEN ACCOUNTOR PORISSA

Liiketalouden koulutusohjelma
2014

UUDEN ASIAKKAAN KÄYNNISTYSPROSESSIN TEHOSTAMINEN ACCOUNTOR PORISSA

Koivisto, Mikko
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Tammikuu 2015
Ohjaaja: Mäkinen, Jukka
Sivumäärä: 38
Liitteitä: 2

Asiasanat: Käynnistysprosessi, kehittämisprojekti, projekti, prosessi, tilitoimisto

Työn toimeksiantaja on taloushallintoalan palveluyritys Accountor Pori Oy. Kehittämisprojektin tarkoituksena oli luoda toimeksiantajayritykselle sisäinen työkalu tehostamaan uuden asiakkaan käynnistysprosessia. Tutkimuksen tuloksena syntyi Excel-seurantalista käynnistysten tueksi. Seurantalista sisältää perustiedot asiakasyrityksestä, käynnistysvaiheet sekä keskeisimmät taloushallinnon prosessit.

Käynnistyksellä tarkoitetaan niitä valmistavia toimenpiteitä, jotka tulee tehdä, ennen kuin jatkuva palvelu voi alkaa. Käynnistys on oma prosessinsa palvelukokonaisuudessa, mutta yksittäistä käynnistystä käsitellään opinnäytetyössä käynnistysprojektina. Käynnistysvaihe kestää ennalta määrätyn ajan, jonka jälkeen jatkuvan palvelun vaihe voi alkaa.

Seurantalistan syntymiseen vaikuttivat toimeksiantajayrityksen aiemmat aiheeseen liittyvät materiaalit, käynnistysprosessissa mukana oleville henkilöille tehty kysely, heidän henkilökohtaiset haastattelut sekä tekijän oma käsitys aiheesta. Seurantalistaa voi käyttää työkaluna uuden yrityksen aloittaessa Accountor Porin asiakkaana. Sen tarkoitus on vähentää muun muassa aikataulutuksesta ja työnjaosta aiheutuvia haasteita ja saada käynnistysprosessia yhdenmukaisemmaksi ja läpinäkyvämmäksi.

Opinnäytetyön ensimmäisessä kappaleessa johdatellaan aiheeseen ja esitellään lyhyesti työn toimeksiantaja. Toinen kappale käsittelee tutkimuksen lähtötilannetta ja tavoitetta, tutkimusongelmaa sekä tutkimuksessa käytettyjä menetelmiä. Kolmas ja neljäs kappale ovat teoriakappaleita, jotka käsittelevät prosessien ja projektien luonnetta. Viides kappale kertoo toimeksiantajayrityksen kehittämisprojektista ja esitellään tutkimuksen tuloksena syntynyt seurantalista. Lopuksi luodaan yhteenveto tutkimuksesta ja esitetään jatkokehitystoimenpiteet toimeksiantajayritykselle.

DEVELOPING NEW CUSTOMERS STARTING PROCESS AT ACCOUNTOR PORI

Koivisto, Mikko
Satakunta University of Applied Sciences
Degree Programme in Business and Administration
January 2015
Supervisor: Mäkinen, Jukka
Number of pages: 38
Appendices: 2

Keywords: Starting process, development project, project, process, accounting firm

The commissioner of this work is financial management service company Accountor Pori Oy. The goal of the development project was to create an inner tool for enhancing new clients starting process for the commissioner. The result of this research was Excel-follow-up list for supporting the starting process. The follow-up list contains basic information about the client, phases of starting process and the most common financial management processes.

The starting process denotes those preparatory actions, which are needed to be done before the continuous service can start. Starting process is its own sub process in the service entity but a single starting process is dealt in this thesis as starting project. The starting phase lasts a pre set time, after which the continuous service phase can start.

The creation of the follow-up list is based on commissioner enterprise's previous materials on the subject, survey for personnel involved in starting processes, their personal interviews and writers own point of view. The follow-up list can be used as a tool when a new company starts as customer of Accountor Pori. Its purpose is to reduce the challenges caused by for example scheduling and work distribution and to make the starting process more uniform and transparent.

The first chapter of the thesis introduces the subject and shortly also the work commissioner. The second chapter deals with the starting point of the research and goal, research problem and research methods. The third and fourth chapter deals with the theoretical background on the nature of the processes and projects. The fifth chapter explains the commissioner enterprise's development project and presents the follow-up list created based on the research. In the end, a conclusion is formed about the research and further development actions are suggested for the commissioner enterprise.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Toimeksiantajan esittely	7
2	TUTKIMUS	8
2.1	Tutkimuksen tausta ja lähtötilanne	8
2.2	Tutkimusongelma	9
2.3	Tutkimusmenetelmä.....	9
2.4	Teoreettinen viitekehys	10
3	ASIAKKAAN PALVELUPROSESSI.....	11
3.1	Ydinosaaminen ja prosessit.....	11
3.2	Prosessin määrittely	13
3.3	Prosessin kuvaaminen	14
3.4	Prosessin vaiheet.....	15
3.5	Prosessin omistaja.....	16
3.6	Prosessin mittaaminen	17
4	PROJEKTIEN LUONNE.....	19
4.1	Projektin määrittelmä.....	19
4.2	Projektsuunnitelma	21
4.3	Projektin toteutus	22
4.4	Projektin päättäminen	23
4.5	Projektiorganisaatio	24
5	CASE: ACCOUNTOR PORI.....	25
5.1	Toteutuksen vaiheet	25
5.2	Kysely	26
5.2.1	Kirjanpitäjän näkökulma	26
5.2.2	Tiimiesimiehen näkökulma	28
5.2.3	Järjestelmäasiantuntijan näkökulma.....	29
5.3	Seurantalistan rakenne	30
5.3.1	Perustiedot	31
5.3.2	Pääkirjanpito	32
5.3.3	Ostolaskut	32
5.3.4	Myyntilaskut	33
5.3.5	Matkalaskut	33
6	YHTEENVETO JA LOPPUSANAT.....	35
6.1	Tutkimuksen onnistuminen.....	35

6.2	Jatkokehitysehdotukset	36
6.3	Loppusanat	36
	LÄHTEET	38
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Taloushallinto palvelee yrityksen tai muun organisaation lakisääteisiä toimintoja sekä auttaa yritystä pääsemään tavoitteisiinsa. Taloushallinto koostuu useista tehtävistä, joita ovat esimerkiksi kirjanpito, laskentatoimi, tilintarkastus sekä veroneuvonta. Taloushallinnon päätehtävänä on tuottaa tietoa yrityksen tai organisaation taloudesta esimerkiksi johdolle, omistajille ynnä muille sidosryhmille. (Työ- ja elinkeinoministeriön [www-sivut](#))

Taloushallintoalan työntekijä voi työskennellä tilitoimistoissa tai suurempien yritysten tai organisaatioiden omilla talousosastoilla ynnä muilla vastaavilla. Taloushallintoalan työtehtävät ovat luonteeltaan monipuolisia ja tarjoavat monia eri vaihtoehtoja koulutuksesta ja työkokemuksesta kertyneeseen ammattitaitoon riippuen. Yleisesti voidaan sanoa, että pienemmissä yrityksissä tai organisaatioissa työtehtävät ovat laajempia ja suuremmissa on mahdollisuus erikoistua johonkin tiettyyn osa-alueeseen.

Taloushallinnon ammateissa vaaditaan entistä enemmän perinteisen ammattiosaamisen, kuten kirjanpidon ja laskentaosaamisen, ohella järjestelmätietoisuutta ja erilaisen tietokoneohjelmien hallintaa toiminnan sähköistyessä. Työnkuva on siltä osin monipuolistunut, että esimerkiksi asiakaspalvelu- ja neuvottelutaidot ovat tärkeitä asiakkaiden kanssa työskennellessä. (Työ- ja elinkeinoministeriön [www-sivut](#))

Tilitoimiston aloittaessa uuden asiakkaan kanssa, on asiakas muun muassa perustettava kirjanpito-ohjelmaan ja muihin tarvittaviin järjestelmiin. Palvelusopimuksessa eritellään mitä muita palveluita asiakas ostaa tilitoimistoilta. Aloitusvaiheessa solmitaan erilaisista sopimuksista sidosryhmien kanssa, esimerkiksi pankkien kanssa maksuliikenneoikeuksista. Kun suuri osa suomalaisista pienen ja keskisuuren sektorin yrityksistä on ulkoistanut tilitoimistolle vähintään jonkin osan taloushallinnosta, on aloittavien asiakkuuksien määrä suuri. Käynnistysprosessin optimointi on tärkeää, jotta asiakassuhde lähtee heti alusta alkaen oikeaan suuntaan ja molemminpuolinen luottamus vahvistuu.

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Accountor Pori Oy. Työskennellessäni yrityksessä, kävi ilmi, että yrityksellä on ollut jo pidemmän aikaa tarve kehittää uuden asiakkaan käynnistysprosessia. Kehitystarve käsittää lähinnä haasteita, jotka liittyvät yrityksen sisäiseen viestintään sekä työnjakoon liittyviin kysymyksiin. Opinnäytetyö koostuu teoriaosasta ja case-osuudesta. Teoriaosassa määritellään ensin prosessi ja käsitellään prosessin vaiheita sekä prosessin omistajaa. Teoriaosassa kerrotaan myös projektin luonteesta ja projektityöskentelystä. Case-osuudessa käydään läpi tutkimuksen kulku, toimeksiantajayritykselle toteutettu kysely sekä kerrotaan kehittämisprojektin lopputuloksena syntyneen työkalun teknisestä rakenteesta.

1.1 Toimeksiantajan esittely

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Accountor Pori Oy. Accountor Pori Oy on osa Accountor Group-konsenia, joka on Pohjois-Euroopan suurin taloushallintoalan palveluyritys. Accountor Groupilla on yhteensä yli 30 000 asiakasta seitsemässä eri maassa. Accountor Group työllistää kokonaisuudessaan noin 2 300 henkilöä, joista työskentelee Suomessa noin 1 000. Suomessa tilitoimistoja konsernilla on tällä hetkellä 29. Konsernin toimitusjohtajana työskentelee Asko Schrey ja Suomen maajohtaja on Outi Lähteenmäki-Lindman. (Accountorin www-sivut 2014)

Accountor Groupin palvelukokonaisuus muodostuu neljästä osa-alueesta, jotka tukevat ja luovat yhtenäisen kokonaisuuden. Palvelukokonaisuuden osa-alueet ovat: taloushallinto, palkka- ja henkilöstöhallinto, asiantuntijapalvelut sekä ohjelmistoratkaisut. (Accountorin www-sivut 2014)

Accountor Pori Oy on yksi Suomen tilitoimistoista. Tilitoimisto tarjoaa talous- ja palkkahallinnon palveluita. Accountor Porin palveluvalikoimaan kuuluvat mm. kirjanpito, myyntilaskujen hallinta, ostolaskujen käsittely sekä matka- ja kululaskutus. Samoissa tiloissa toimii myös Accountor Palkat Pori Oy, joka huolehtii yritysten palkanlaskennasta. (Accountorin www-sivut 2014)

2 TUTKIMUS

Tutkimuksen tarkoituksena on kehittää toimeksiantajayrityksen käynnistysprosessia uuden asiakkaan saapuessa tilitoimistoon. Tavoitteena on luoda työkalu, joka palvelisi tätä tarkoitusta parantamalla käynnistysprosessissa mukana olevien henkilöiden välistä kommunikaatiota ja vähentämällä muun muassa aikataulutuksesta aiheutuvia haasteita. Tutkimuksessa kartoitetaan sen hetkistä tilannetta teettämällä kysely henkilöille, jotka ovat tiiviisti mukana käynnistysprosessissa. Syvempää näkökulmaa tutkimukseen saadaan henkilökohtaisilla keskusteluilla, jotka pidetään kyselyyn vastanneiden henkilöiden kanssa.

2.1 Tutkimuksen tausta ja lähtötilanne

Tilitoimistojen koko vaihtelee Suomessa yhden hengen tilitoimistoista aina yli 50 henkilön toimistoihin (Taloushallintoliitto 2014). Voidaan siis sanoa, että Accountor Pori on Suomen mittakaavassa suuri tilitoimisto. Tämä tarkoittaa myös sitä, että uusia asiakkuuksia tulee yritykselle usein.

Opinnäytetyön aihe syntyi, kun keskustelin mahdollisista kehittämisprojekteista lähimmän esimieheni kanssa. Ilmeni, että Accountor Porilla on ilmennyt kehitystarpeita uusien asiakkuuksien käynnistyksissä. Muun muassa henkilöiden välisessä viestinnässä käynnistysprosessin eri vaiheissa on ilmennyt epäselvyyttä. Konsernitasolla on olemassa ohjeistus käynnistysprojektien läpiviemiseen, sekä Porin yksiköllä on muutamia ohjeita sekä Porin yksikön itse laatimia muistilistoja, mutta ne eivät ole kuitenkaan systemaattisesti käytössä. Tavoitteena on luoda Porin yksikölle räätälöity työkalu helpottamaan henkilöiden välistä kommunikointia ja yhdenmukaistamaan prosessia niin, että käynnistyksestä tulisi läpinäkyvämpi ja mahdolliset virheet vähenisivät.

Tutkimuksen tuloksena kehitetty seurantalista toteutettiin kyselyn sekä henkilökohtaisten haastatteluiden ja yhteisen loppupalaverin perusteella. Tutkimuksessa haasta-

tellaan neljää eri aloitusprosessiin osallistuvaa henkilöä. Tarkoituksena on saada mahdollisimman monta näkökulmaa, jotta seurantalista palvelisi kaikkia prosessiin osallistuvia. Jokaisella haastatellulla on oma tehtävänsä ja vastualueensa käynnistysprosessissa.

2.2 Tutkimusongelma

Tutkimus valittiin käytännön tarpeen pohjalta. Toimeksiantajayrityksessä on ilmennyt haasteita uuden asiakkaan käynnistysprosessissa, minkä johdosta sitä tulisi kehittää toimivammaksi. Aihe on rajattu koskemaan käynnistysprosessia ja sen sisältämiä vaiheita. Tutkimuksen pääpaino on eri henkilöiden välisissä tehtävissä ja tehtävien aikataulutuksessa. Aiheen ulkopuolelle on rajattu taloushallinnon prosessien sekä käytettävien järjestelmien laajempi tarkastelu.

Tutkimuksessa pyritään löytämään käytännönläheinen keino, jolla voidaan tehdä käynnistysprosessista mahdollisimman tehokas. Tutkimuksen lopputuloksena on tarkoitus syntyä konkreettinen väline parantamaan uuden asiakkaan käynnistysprosessia.

Tutkimuksen aihe on yhteiskunnallisesti ajankohtainen ja opinnäytetyöntekijälle mieleinen sillä tieto käynnistysprosessin vaiheista auttaa hahmottamaan paremmin koko tilitoimistoympäristöä. Tutkimuksesta saa lisäksi tärkeää tietotaitoa tulevaisuutta ajatellen erilaisiin taloushallintoalan työtehtäviin liittyen sekä laaja-alaisempaa ymmärrystä asiakkaan haltuunotosta.

2.3 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyö on luonteeltaan kehittämisprojekti. Tutkimuksessa on kvalitatiivisia eli laadullisen tutkimuksen mukaisia piirteitä. Kvalitatiivinen tutkimus on kokonaisvaltaista tiedonhankintaa, jossa aineisto kootaan luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa. Kvalitatiiviseen tutkimukseen kuuluu kohderyhmän ennalta valitseminen. Yksi tämän tutkimusmenetelmän hyödyistä ilmenee siinä, että tutkimus toteutetaan jous-

vasti ja antaa tutkijalle mahdollisuuden muuttaa ennalta määritettyä suunnitelmaa tutkimuksen perusteella. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164.)

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus määritellään usein kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen kautta. (Eskola, Suoranta 2000, 13). Laadullisen tutkimuksen aineisto on sanallista ja sen kerääminen tapahtuu pääasiassa havainnoimalla ympäristöä ja haastattelemalla. (Eskola, Suoranta 2000, 15). Tutkijan ote on subjektiivinen ja se voi olla myös osallistuva. (Eskola, Suoranta 2000, 16.).

Tutkimus toteutetaan kysymällä neljältä eri käynnistysprosessin vaiheissa työskentelevältä henkilöltä sähköpostitse viisi kysymystä liittyen käynnistykseen (Liite 2). Kyselyyn vastaavat henkilöt valitaan niin, että käynnistysprosessin vaiheista saataisiin mahdollisimman laaja-alainen näkemys. Henkilöitä kutsutaan tässä opinnäytetyössä myynnistä vastaavaksi, järjestelmäasiantuntijaksi, tiimi-esimieheksi sekä kirjanpitäjäksi.

2.4 Teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys käsittelee prosesseja ja projekteja. Tarkoituksena on käsitellä termejä ja luoda yhteyttä toteutettuun tutkimukseen. Opinnäytetyössä puhutaan käynnistysprosessista uuden asiakkaan saapuessa tilitoimiston asiakkaaksi. Yksittäisestä käynnistyksestä puhuttaessa, on kyse kuitenkin käynnistysprojektista. Käynnistykset ovat osa asiakkaan haltuunottoa. Käynnistyksen jälkeen alkaa niin sanottu jatkuvan palvelun vaihe, jossa pidetään myös huolta asiakkaasta, mutta asiakkuus ei enää tarvitse yhtä kattavaa seuranta-aikaa kuin käynnistysvaiheessa.

3 ASIAKKAAN PALVELUPROSESSI

Prosessilla tarkoitetaan sellaista toimintaketjua, jossa prosessiin osallistuvat resurssit suorittavat osatehtäviä kokonaiskuvan aikaansaamiseksi, näin prosessi voidaan kuvata ja havainnollistaa yhtenä loogisena kokonaisuutena, jossa on määriteltynä alku ja loppu. Prosessi eroaa kertaluontoisesta projektista, juuri jatkuvuutensa ja toistuvuutensa perusteella. (Kvist, Arhoma & Järvelin 1995, 9).

Uuden asiakkaan käynnistys on osa asiakkaan palveluprosessia. Palveluprosessin kuvaamisen avulla pystytään paremmin hahmottamaan, ketkä osallistuvat palvelujen tuottamiseen. Asiantuntijapalvelut tulee kuvata toimintakaaviona tai prosessina, jossa kuvataan eri vaiheet ja niiden linkittyminen toisiinsa. (Lehtinen & Niinimaa 2005,41).

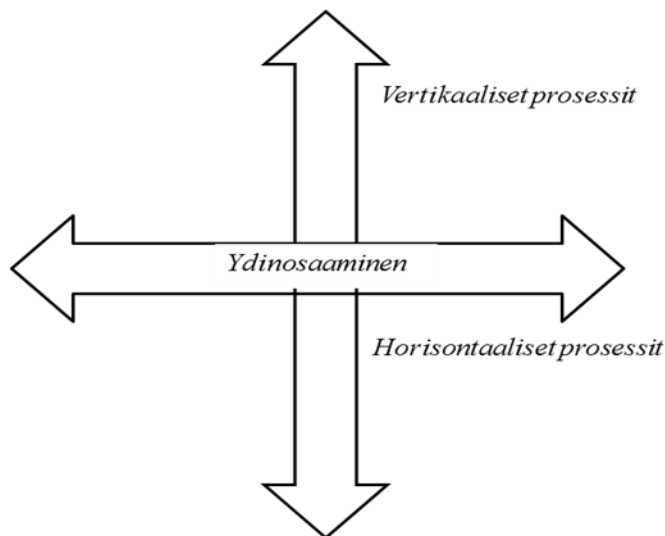
Prosessi-kappaleessa käydään läpi prosessiajattelua ja sitä miten se on yhteydessä uuden asiakkaan aloitukseen. Ensimmäiseksi käydään läpi prosessitarkastelun lähtökohtana olevaa ydinosaamista. Tämän jälkeen määritellään ja kuvataan prosessi. Sen jälkeen käydään läpi prosessin vaiheet ja pohditaan kuka on prosessin omistaja. Lopuksi tarkastellaan miten prosessia voi mitata.

3.1 Ydinosaaminen ja prosessit

Prosessitarkastelun lähtökohtana voidaan pitää organisaation resursseissa olevaa ydinosaamista. Ydinosaamisella tarkoitetaan sellaista tietoa, taitoa tai kykyä, jota pidetään korkeatasoisena verrattuna esimerkiksi muihin alalla toimiviin kilpailijoihin nähden. Ydinosaaminen on useasti toimialasidonnaista, kuten tilitoimiston taloushallinto-osaaminen. On kuitenkin hyvä muistaa, että ydinosaamisalueen alaisia taitoja voidaan käyttää myös muilla toimialoilla. (Kvist, Arhoma & Järvelin 1995, 11).

Ydinosaamisen näkökulmasta prosessit voidaan jakaa kahteen ryhmään: horisontaalisiin prosesseihin sekä vertikaalisiin prosesseihin. (Kuva 1) Horisontaaliset prosessit

koskevat ryhmän omaa osaamista, kun vertikaaliset prosessit liittyvät ryhmän johtamiseen. (Kvist, Arhoma & Järvelin 1995, 11–12)



Kuva 1 Ydinosaaminen ja prosessit (Kvist, Arhoma & Järvelin 1995, 11).

Horisontaalisen prosessin tehtävänä on hyödyntää organisaatiossa oleva ydinosaaminen ja muuttaa se hyödyksi asiakkaille. Ydinosaaminen ei tosin yksin riitä, vaan asiakastyytyväisyyden luomiseen vaaditaan toimivat prosessit. Tilitoimistomaailmassa tällaiseksi ydinosaamiseksi voidaan luokitella toimiva taloushallinto ja kirjanpito. Menestyessään yritys pystyy tuottamaan arvoa asiakkaalle: annetaan asiakkaalle jokin sellaista, mistä hän on valmis maksamaan. Arvon rinnalla puhutaan myös käsitteestä lisäarvo. Lisäarvon tarkastelu on oleellista prosessien näkökulmasta, koska tällöin tarkastellaan prosessien käyttämien resurssien aiheuttamia kustannuksia, kuten työaikaa tai raaka-aineita. Prosessin synnyttäessä lisäarvoa, on asiakas valmis maksamaan prosessin lopputuotteesta tuotteen aikaansaamisen kustannuksia korkeamman hinnan. (Kvist, Arhoma & Järvelin 1995, 12).

Horisontaalisen prosessin asiakkaat ovat organisaation sidosryhmiä, kuten varsinaisia asiakkaita. Tämän vuoksi horisontaalisia prosesseja kutsutaan myös liiketoimintaprosesseiksi. (Kvist, Arhoma & Järvelin 1995, 12).

Vertikaaliset prosessit liittyvät puolestaan yrityksen johtamiseen. Esimerkkinä voidaan pitää koulutusta, jonka tarkoituksena on kehittää organisaation resursseissa olevaa ydinosaamista. Muita esimerkkejä vertikaalisista prosesseista ovat muun muassa

yrityksen strategian muuttaminen yksikkö- tai henkilökohtaisiksi tavoitteiksi tai budjetoiksi. (Kvist, Arhoma & Järvelin 1995, 12).

3.2 Prosessin määrittely

Yrityksmaailmassa asioita mallinnetaan ja toimintaa kehitetään prosessikuvauksien avulla. Prosessien kuvaaminen aloitetaan nykyhetken tilanteen kuvauksesta, jonka jälkeen avainhenkilöt lähtevät kehittämään prosessia. Yrityksen näkökulmasta mielenkiintoisimmat prosessit ovat ne ydinprosessit, jotka ovat merkittäviä yrityksen menestymisen kannalta. Näille on ominaista lisäarvon antaminen suoraan ulkopuolisille asiakkaille. Tukiprosessit puolestaan antavat arvoa organisaation sisällä. (Laamanen 2005, 26; Laamanen & Tinnilä 2009, 121–122; Pelin 2011, 22)

Yrityksen kannalta kriittisimmät prosessit tulisivat olla jatkuvan arvioinnin kohteena. Tällä tavalla yritys edistää prosesseihin liittyvää jatkuvan kehityksen periaatetta. Tärkeää on tunnistaa, mistä prosessi alkaa ja mihin se päättyy. Prosessien tarkastelun tulisi olla myös asiakaslähtöistä, mikä tarkoittaa että prosessi alkaa asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen. Tämän kaltaisessa prosessiajattelulla yritys edistää omaa asiakkassuuntautumistaan. Asiakas on luultavimmin kiinnostunut vain omista prosesseistaan ja haluaa näihin lisäarvoa. Yleisesti ottaen organisaatiolla on kaksi tapaa tuottaa arvoa asiakkaan prosessiin. Organisaatio voi toimittaa tuotteita tai palveluja, joita asiakas tarvitsee omaan prosessiinsa tai se voi auttaa asiakasta parantamaan itse omaa prosessiaan. (Laamanen & Tinnilä 2009, 121–122.)

Kaikki yritykset ovat kirjanpitovelvollisia (Kirjanpitolaki 1336/1997, 1§). Tilitoimistojen ydinliiketoimintaa ovat erilaisten taloushallintopalveluiden, kuten kirjanpidon tai laskutuksen, tuottaminen asiakasyrityksille. Taloushallintopalveluiden ulkoistuksella yritykset pyrkivät alentamaan kustannuksiaan ja yritys pystyy paremmin keskittymään omaan ydinliiketoimintaansa. Tätä kautta tilitoimisto antaa arvoa asiakkaan omaan prosessiin.

Uudella yrityksellä on kaksi vaihtoehtoa aloittaessaan liiketoimintaansa. Se voi joko hoitaa itse lain määräämän taloushallinnon tai ulkoistaa sen. Taloushallinnon järjes-

tämiseen tarvitaan jokin taloushallinto-ohjelma. Uudelle yritykselle, jolla ei ole aikaisempaa kokemusta taloushallinto-ohjelman käytöstä, sen käyttöönotto voi olla haastavaa. Yrityksen ulkoistaessa taloushallintonsa, pitää tilitoimisto huolen asiakkaan käynnistyksistä tarvittaviin taloushallinnon järjestelmiin. Tilitoimistoilla on usein nimetty henkilö tai keskitetty tiimi, joka pitää huolen uusien asiakkaiden käynnistyksistä. Näin yritykselle ei kerry enempää kustannuksia esimerkiksi oman konsultin palkkaamisesta käynnistyksen avuksi.

3.3 Prosessin kuvaaminen

Kehittämistyön mahdollistamiseksi prosessi on pystyttävä kuvaamaan. Tämä ei kuitenkaan ole päätarkoitus kehittämistyössä, vaan kuvaus helpottaa prosessin ymmärtämistä ja näyttää kehittämiskohteet. Kuvauksen perusteella prosessien mittaaminen muuttuu helpommaksi ja vastuiden määrittäminen on näin helpompaa. Prosessien kuvaamisella saavutetaan muun muassa seuraavia hyötyjä: (Kvist, Arhonia & Järvelin 1995, 12)

- Toimintojen väliset vastualueet selkiytyvät
- Sisäinen työnjako tarkentuu
- Saadaan perusta sisäisiin toimittaja-asiakas – keskusteluihin
- Tarpeettomien toimintojen karsiminen helpottuu
- Uusien työntekijöiden perehdyttäminen helpottuu
- Ongelmien havaitseminen ja ratkaiseminen helpottuu

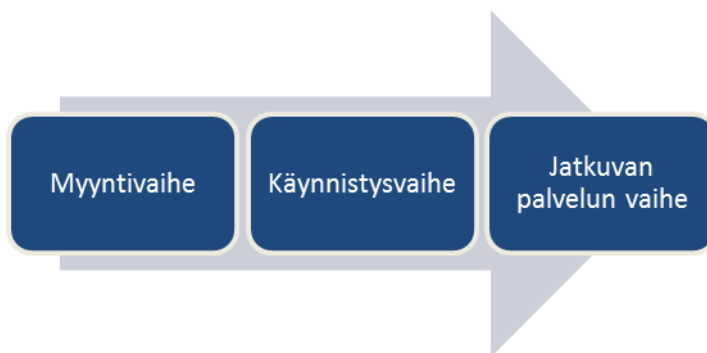
Prosessien kuvaaminen auttaa tarkentamaan prosessin rajojen määrittelyä ja voi jopa pakottaa määrittelemään nämä rajat uudelleen. Kuvauksen ongelmallinen tekijä on juuri tarkkuus. Kuvauksen ollessa hyvin tarkka, työtaakka on suuri ja kokonaiskuva saattaa hämärtyä. Kuvauksen ollessa liian yleisluonteinen, ei päästä konkreettiselle toiminnan tasolle, ja kehittämismahdollisuuksia on näin vaikea havaita.

Kokonaiskuvan hahmottaminen ja prosessin ymmärtäminen ovat syitä miksi prosessit kuvataan. (Pitkänen 2005, 94). Prosessikuvauksen tulisi olla tietyn standardin mukainen. Prosessikuvaukseen täytyisi sisältyä prosessin kriittiset kohdat ja siinä

täytyisi näkyä asioiden välinen riippuvuus suhteessa toisiinsa. Termistön tulisi olla yhtenäinen ja luonteeltaan sekä looginen että ymmärrettävä. (Laamanen 2005, 75–76.)

Prosessikuvauksessa on hyvä ottaa huomioon myös asiakkaan tarpeet. Olennaista on yrityksen tai organisaation kannalta miettiä muun muassa sitä mihin asiakkaat käyttävät tarjottavia tuotteita tai palveluita. Päämäärä tulee olla prosessikuvauksessa selkeästi esillä. Vastuunjako ja eri henkilöiden väliset roolit tulee olla ymmärrettävässä muodossa prosessikuvauksessa, jotta ihmiset tunnistaisivat oman paikkansa ja työtehtävänsä. (Laamanen 2005, 78, 80–81.)

Karkeasti voidaan todeta, että tilitoimistomaailmassa uuden asiakkaan haltuunotto voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen (Kuvio 2). Ensimmäinen vaihe on myyntivaihe, jossa sovitaan tapaaminen asiakkaan kanssa ja voidaan jo allekirjoittaa sopimukset. Tapaamisessa allekirjoitetaan myös mahdolliset pankkisopimukset sekä osto- ja myyntilaskujen välityssopimukset. Toinen vaihe on käynnistysvaihe, jota opinnäyte-työ pääasiassa käsittelee. Käynnistysvaiheessa tehdään ne toimenpiteet, jotka tulee olla hoidettuna ennen kuin kolmas ja viimeinen vaihe, eli jatkuvan palvelun vaihe voidaan aloittaa.



Kuva 2 Uuden asiakkuuden 3 perusvaihetta

3.4 Prosessin vaiheet

Prosessi koostuu sarjasta toimenpiteitä. Se sisältää toiminnan, resurssit sekä tuotoksen. Prosessin tehokkuus riippuu siitä, kuinka suorituskykyisiä nämä toimenpiteet ovat. Organisaatiosta riippuen prosessi voi olla täysin selkeä tai siinä voi olla paljon epävarmuustekijöitä. Esimerkiksi jalostustoimintaa harjoittavalle yritykselle tavar-

toimitus on läpinäkyvä ja selkeä prosessi, joka toistuu säännöllisesti. Tilitoimisto- maailmassa palveluprosessista löytyy enemmän epävarmuustekijöitä. Palveluprosessille voidaan laatia tarkka prosessikuvaus, mutta esimerkiksi asiakkaiden myöhässä toimittama kirjanpitomateriaali voi aiheuttaa poikkeaman suunnitellusta prosessikuvauksesta. Tästä syystä erityisesti palveluprosessin tulisi ottaa huomioon arvaamattomat käännteet. (Laamanen 2005, 20–21.)

Toiminnoilla tarkoitetaan tässä yhteydessä tehtäviä. Tehtävien avulla puolestaan päästään tiettyyn tulokseen. Tuotos on prosessin tulos. Prosessista riippuen sen tulos voi olla esimerkiksi tuote tai uusi tieto. Prosessi koostuu siis toiminnoista ja toiminnot tehtävistä. Prosessikaaviossa esitetyjä toimintoja voidaan kutsua myös aktiviteeteiksi tai vaiheiksi. (Laamanen & Tinnilä 2009, 87, 116.)

Resursseilla tarkoitetaan valmiutta. Niitä käytetään hyväksi erilailla prosessissa ja usein ne ovat elinehto onnistuneelle prosessille. Resurssien kehittäminen ja saatavuus toteutetaan tukiprosesseilla, kuten esimerkiksi koulutuksella. Esimerkkejä prosessin resursseista ovat raha, aika ja työtilat. (Laamanen & Tinnilä 2009, 131)

Tämän lisäksi prosessiin tarvitaan syöte. Syöte sisältää esimerkiksi tietoja, jotta prosessi onnistuisi. Esimerkiksi tuotteiden myynnissä tulee olla selvillä asiakkaiden tarpeista. Syöte on juuri se impulssi, minkä johdosta prosessi yleensä aloitetaan. Se ei kuitenkaan aina ole tietoa vaan esimerkiksi tuotannollisessa yrityksessä se voi olla myös materiaalia. (Laamanen & Tinnilä 2009, 108)

3.5 Prosessin omistaja

Henkilö, joka omistaa prosessin on vastuussa prosessin toimintatavasta ja kehityksestä. Menestyvällä prosessin omistajalla on valta, mutta myös vastuu prosessin suunnitteluun ja muuttamiseen, prosessin tehokkuuden mittaamiseen ja henkilöstön kouluttamiseen prosessin mukaiseen työhön. Prosessin omistajan roolin tulee olla pysyvä, jotta prosessia voidaan muuttaa ja kehittää haluttuun suuntaan, jos yrityksen olosuhteet sitä vaativat. Ilman vahvaa prosessin omistajaa yritys voi huomaamattaan palata

vanhaan, ei niin tehokkaaseen, toimintatapaan. (Hammer & Stanton 1999, 3; Laamanen & Tinnilä 2009, 127.)

Tavoitteena prosessin omistajalla on parantaa prosessin suorituskykyä tehdäkseen siitä niin hyvän kuin mahdollista. Prosessin omistaja on vastuussa työtavasta, kun taas esimiehet ovat vastuussa henkilöistä, jotka tekevät työtä. Prosessin omistajalla voi olla oma kehitystiimi, jonka vastuulla on prosessin kehittämistyö. Yrityksessä tai organisaatiossa on hyvin keskeistä määritellä prosessin omistajan ja yksikön esimiesten roolit suhteessa toisiinsa. (Hammer & Stanton 1999, 3-4; Laamanen 2005, 123–124; Laamanen & Tinnilä 2009, 127.)

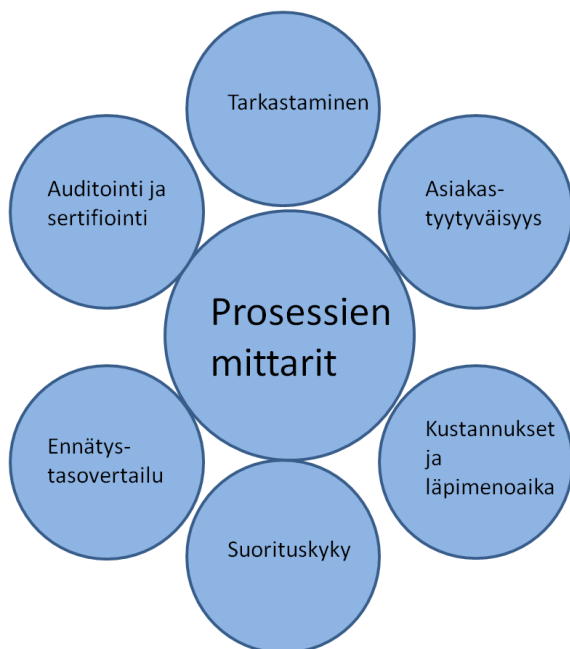
Toimeksiantajayrityksellä prosessin omistajan voidaan katsoa olevan henkilö, joka vastaa käynnistyksestä. Käynnistyksestä vastaava henkilö voi kuitenkin vaihdella muun muassa asiakasyrityksen koosta ja toimialasta riippuen. Prosessin omistajan kehitystiimiin luetaan henkilöt, jotka ovat muuten mukana käynnistysprosessissa. Näitä henkilöitä ovat eri taloushallinnon prosesseista huolehtivat henkilöt, esimerkiksi kirjanpitäjä, ostoreskontran hoitaja sekä myyntilaskujen tekijä.

3.6 Prosessin mittaaminen

Prosessin omistaja on siis viime kädessä vastuussa prosessista, sen tehokkuudesta ja kehittämisestä. Jotta pystytään sanomaan onko prosessi mennyt oikeaan suuntaan, täytyy yrityksellä olla konkreettisia tavoitteita. Jos yritys ylittää asetettuihin tavoitteisiin, on todennäköisesti myös prosessi ollut tehokas. Tavoitteet tulisi asettaa niin, että ne ovat mitattavissa. Hyvät mitattavat tavoitteet liittyvät esimerkiksi rahaan, aikaan tai määrään. Hyvä tavoite on valittu niin, että se on haastava ja vaatii ponnistelua, mutta kuitenkin saavutettavissa. (Laamanen 2005, 202–204.)

Prosessin analysointia varten tarvitaan mittarit, jotka edesauttavat prosessin kehittämistä ja johtamista (Kuva 3). Prosessin mittaaminen mahdollistaa varsinaisten kehittämiskohteiden havaitsemisen (Kvist, Arhoma & Järvelin 1995, 84). Hyvän mittarin tulee olla:

- oikeaan toimintaan johtava; toiminta ohjautuu mittarin perusteella oikeaan suuntaan
- oikeaan osuva; mittarin mittaustulokset ovat kattavia
- helppokäyttöinen; tieto on helposti saatavilla ja sen analysointi on yksinkertaista



Kuva 3 Prosessien mittareita (Kvist, Arhoma & Järvelin, 1995, 84)

Prosessin suorituskyvyn mittaaminen liittyy useimmiten aikaan, rahaan tai määrään. Prosesseilla voi olla yhteisiä mittareita kuten kustannukset, asiakastytyväisyys ja läpimenoaika. Esimerkiksi läpimenoajan lyhentäminen on oiva tavoite useasta eri syystä. Läpimenoajan lyhentyessä muun muassa kustannukset laskevat, laatu paranee ja asiakastytyväisyys nousee. Prosessien kustannusten kohdistaminen voi välillä olla haastavaa sillä prosessiin sisältyy suoria kuluja, yleiskuluja sekä jälkikäteen aiheutuvia kuluja. Prosessin kustannuksia laskettaessa tulisivat kustannukset kohdistaa juuri käytön mukaan. Määrää voidaan mitata esimerkiksi sillä kuinka monta tuotetta pystytään tuottamaan tietyssä ajassa. (Laamanen 2005, 152–155; Kvist, Arhoma & Järvelin, 1995, 84).

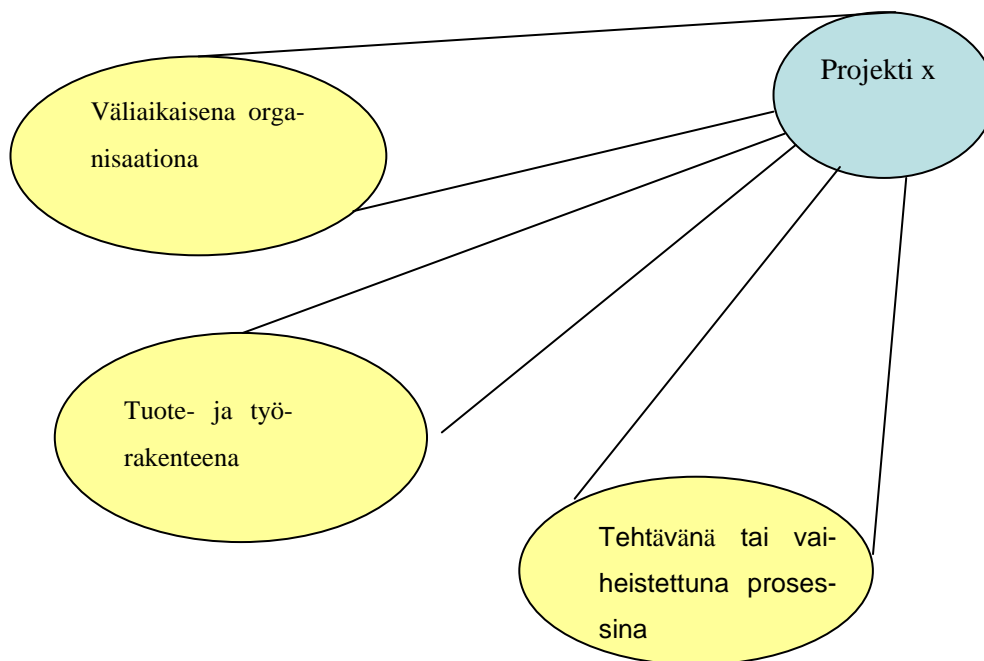
4 PROJEKTIEEN LUONNE

Projektit ovat yleistyneet yrityksissä. Projektien avulla toteutetaan määritettyyn päämäärään tähtäviä, kertaluonteisia työkokonaisuuksia. Suuri osa yritysten tuotannosta ja kehitysohjelmista toteutetaan juuri projekteina. Tutkimus, tuotekehitys ja organisaation prosessien kehittäminen toteutetaan lähes aina projekteina. Nykyään projekteihin kohdistetaan yhä tiukempia liiketoiminnallisia vaatimuksia, mutta edelleen projektinhallinnan menetelmiä sovelletaan vaihtelevalla menestyksellä. (Artto, Martinsuo & Kujala 2006, 7)

Yleisellä tasolla opinnäytetyössä puhutaan käynnistysprosessista, kun on kyse uuden asiakkaan käynnistykseen liittyvistä vaiheista. Yksittäistä käynnistystä kuitenkin kutsutaan käynnistysprojektiksi kertaluontoisen työkokonaisuuden vuoksi. Uuden asiakkaan käynnistysprosessin tehostaminen toteutetaan opinnäytetyönä kehittämisprojektina.

4.1 Projektin määritelmä

Projektin määritelmä ei ole täysin yksiselitteinen. Yritysmailmassa projekteille annetaan hyvin erilaisia, jopa ristiriitaisia merkityksiä. Joissakin projektien määritelmässä sillä tarkoitetaan kertaluonteista, useille osapuolille suoritettavaa yhteistä hyvää. Toisessa määritelmässä puolestaan projekti kuvataan johtamisympäristönä, jonka tehtävänä on toimittaa tuloksia rajatun liiketoimintasuunnitelman mukaan. Tietyissä määritelmässä puolestaan korostetaan sitä, että projektien taustalla on erikseen määritetty organisaatio. (Artto, Martinsuo & Kujala 2006, 24–25). Yksi projektien yhteispiirre on kuitenkin, että sillä on aina alku- ja loppupiste. Kuvassa 4 tarkastellaan kolmea rinnakkaista näkökulmaa projektiin.



Kuva 4 Kolme näkökulmaa projektiin (Artto, Martinsuo & Kujala, 2006, 24)

Kun projekti nähdään väliaikaisena organisaationa, projektiorganisaatio perustetaan ennalta määritetyn työn suorittamiseksi ja puretaan sen jälkeen kun työ on saatu suoritettua. Tämän jälkeen projektiorganisaatiossa työskentelevät jäsenet voivat siirtyä esimerkiksi seuraavaan projektiin. Kyseisessä ajattelutavassa kutakin projektia varten kootaan yhteen juuri tekijäjoukko, joka suoriutuu parhaiten juuri kyseisen projektin läpiviemiseen. Ideana on, että projektin lopputulos, oli se sitten hyvä tai huono, on organisaation vastuulla.

Toinen näkökulma projektiin on, että se nähdään tuote- ja työ-rakenteena. Tässä näkökulmassa projekti nähdään projektityön tuloksena suoritettavan tuotteen tai työn kautta. Ideana on, että toteutettu tuote puretaan osatuotteisiin hierarkkiseksi kuvaukseksi, eli tuoterakenteeksi. Suoritettava työ voidaan jakaa näin pieniin osiin, joita on helpompi hallita.

Projekti voidaan myös nähdä tehtävinä tai vaiheistettuna prosessina. Tällöin tehtävien ja vaiheiden ja näiden väliseen järjestykseen liittyvien riippuvuuksien avulla hallitaan projektia ja sen aikataulua. (Artto, Martinsuo & Kujala 2006, 25)

4.2 Projektisuunnitelma

Projektin ensimmäinen työvaihe on suunnittelu. Suunnitteluvaiheessa projektitoimittaja sopii asiakkaan ja yhteistyökumppanien kanssa tavoitteista ja sisällöstä. Myös muut yksityiskohdat kuten projektin toteutustapa ja resurssit otetaan suunnittelussa huomioon. Projektipäälliköksi nimitetty henkilö on vastuussa projektisuunnitelman laatimisesta. Suunnittelutyön lopputuloksena saatu projektisuunnitelma esitetään hyväksyttäväksi yritykselle, asiakkaalle tai nimitetyn projektin johtoryhmälle. (Arto, Martinsuo & Kujala, 2006, 105–106)

Projektisuunnitelmassa kuvataan projektin sisältö, tavoitteet, työ, toimintatavat sekä johtamisperiaatteet. Projektisuunnitelma tulee laatia suppeana, jotta kokonaisuus pysyy ymmärrettävänä. Yksityiskohtaisimpiin teknisiin ratkaisuihin ym. voidaan viitata projektisuunnitelmassa. Suunnitelmaa voi täydentää projektin edetessä. Myös päivitetty projektisuunnitelma tulee hyväksyttävä päätävällä taholla. (Arto, Martinsuo & Kujala 2006, 106–107)

Pelinin (2009, 85–86) mukaan jokainen projektissa mukana oleva voi luetella joukon ongelmia, jotka aiheutuvat heikosta suunnittelusta. Seuraavat esimerkit ovat hänen mukaansa hälyttäviä merkkejä siitä, että projektin suunnittelu ei ole hallinnassa:

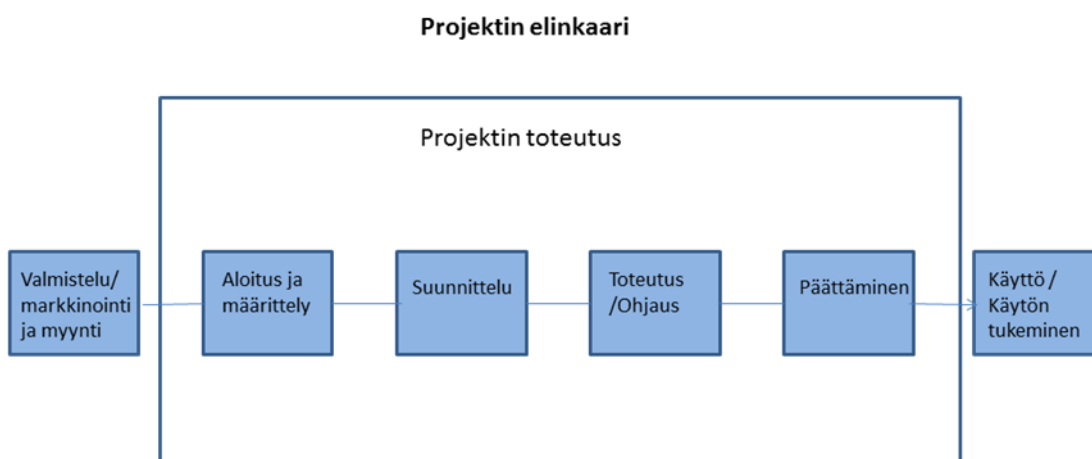
- Projektit myöhästelevät sopimusajoista
- Projekteissa on jatkuvasti kiire
- Projekteja priorisoidaan, mille projekteille tarjotaan resursseja
- Projektit joudutaan toimittamaan asiakkaalle keskeneräisinä
- Vaadittavia resursseja ei ole käytettävissä oikeana aikana
- Aikatauluja joudutaan muuttamaan
- Törmätään ongelmiin, jotka olisi voinut ennakoida

Projektisuunnitelman sisällön tulee kertoa miten projektille asetetut tavoitteet on tarkoitus saavuttaa. Projektisuunnitelmasta tulee käydä ilmi: mitä tehdään, kuka tai ketkä sen tekevät, aikataulu toteutukselle sekä miten haluttuun päämäärään päästään. Projektin suunnittelua voidaankin kutsua parhaan toteutustavan etsimiseksi. Kun to-

teutusvaihtoehtoja on useita, suunnittelun tarkoituksena on tutkia eri vaihtoehtojen lopputulokset ja valita toteutustapa. Suunnittelussa tarkastellaan eri tekijöiden vaikutuksia ja tehdään tämän mukaisia päätöksiä, sekä kartoitetaan mahdolliset ongelmat. Lopputuloksena tulisi olla todenmukainen toteutussuunnitelma, joka on laadittu laadintimishetken parhaan tietämyksen mukaan. (Pelin 2009, 85–89)

4.3 Projektin toteutus

Arton, Martinsuon ja Kujalan (2006, 48–49) mukaan varsinainen projekti koostuu osaprosesseista ja niihin liittyvistä päätöksistä. Syötteenä projektin toteutuksessa on tunnistettu ja tiettyyn pisteeseen asti valmisteltu projektimahdollisuus ja tuotoksena projektissa on toteutettu tuote. Kuvassa 5 on esitettyä projektin elinkaaren yleisimmät vaiheet.



Kuva 5 Projektin elinkaari ja toteutus (Artto, Martinsuo & Kujala, 48)

Toteutus- ja ohjausvaihe ovat esitettyä rinnakkaisina. Toteutusvaiheen tarkoituksena on tarkentaa projektitiimin keskinäiset vastuut ja toimintatavat sekä tehtävien ja niiden vaativien töiden resurssitarpeet. Kartoituksen perusteella hankitaan tarvittavat resurssit ja toteutetaan työ suunnitelman mukaisesti. Toteutus merkitsee resurssien kohdistamista oikeaan tekemiseen sekä työn luonteenmukaista dokumentointia. Toteutuksella tarkoitetaan tässä yhteydessä suunnitelman mukaista teknistä ja hankinnallista toteuttamista. Tämä tulee ymmärtää eri tavoin kuin koko projektin toteutus. (Artto, Martinsuo & Kujala 2006, 48–49)

Ohjausvaiheen tarkoituksena on seurata projektin etenemistä kustannus- ja aikataulu-raportoinnin sekä teknisen vertailemisen avulla. Raportointi koostuu poikkeama- ja vertailuraportoinnista, jonka tarkoituksena on paljastaa poikkeamat suhteessa tavoit-teisiin ja suunnitelmiin. Raportoinnin tulee olla ennakoivaa, jotta se paljastaa tulevai-suudessa mahdollisesti tapahtuvia poikkeamia, eikä jo toteutuneita. Tämä mahdollis-taa korjaaviin toimiin ryhtymisen jo hyvissä ajoin. (Arto, Martinsuo, Kujala 2006, 48–50)

4.4 Projektin päättäminen

Pelinin (2009, 355–357) mukaan projekti on ajallisesti rajattu ja sillä tulee olla selke-ästi määritelty loppu. Projekti on mahdollista päättää myös kesken projektia. Tällai-sia esimerkkejä ovat muun muassa viranomaisten rajoitukset tai projektin tekninen epäonnistuminen. Arton, Martinsuon ja Kujalan (2006, 50) mukaan projektin päät-täminen on tärkeä vaihe, joka saa usein liian vähän huomiota. Projekti on päättynyt tai se on katsottu luovutetuksi silloin, kun toteutettu tuote on toimitettu ja otettu käyt-töön ja asiakas on ilmoittanut vastaanottamisesta. Projektidokumentit luovutetaan asiakkaalle ja projekti arkistoidaan asianmukaisella tavalla. Luovutuksen jälkeen pi-detään mahdollinen palautekokous ja laaditaan loppuraportti. Projektia voidaan myös arvioida yhdessä asiakkaan kanssa ja kartoittaa projektin onnistumista asiakastyty-väisyyspalautteen avulla.

Projektin päättämiseen voi kohdistua ongelmia. Pelinin (2009, 355–357) mukaan seuraavat ongelmat ovat yleisimpiä projektin päättämisessä:

- Henkilöt siirtyvät jo uuteen projektiin, vaikka vanha on vielä kesken
- Dokumenttien päivittäminen lopputuloksen tasolle
- Projektin vastaanotto on vaikeata, hyväksyjästä voi olla epäselvyyttä
- Hyvistä suorituksista ei välttämättä saada palkintoa tai positiivista palautetta
- Päättämisestä ja tuloksista ei tiedoteta riittävän hyvin
- Projekti loppuu silloin kun rahat sen mahdollistamiseen loppuvat
- Henkilöstö kotiutetaan linjaorganisaatioon liian aikaisin

- Käyttöönotto tehdään keskeneräisenä
- Projektin päättymistä ei ole rajattu riittävän selkeästi
- Siirrytään ylläpitoon, eikä päätetä projektia selkeästi

4.5 Projektioorganisaatio

Projekti organisoituu samalla tavalla, kuin mikä tahansa tulossuuntautunut ryhmä. Jokaisella on oma roolinsa organisaatiossa. Tehtävien ja vastualueiden määrittelyssä tulee varmistaa, että projektin kannalta oleelliset työt on jonkin resurssin vastuulla ja että roolijako on selkeä. (Artto, Martinsuo & Kujala 2006,287)

Henkilöt ovat mukana projektioorganisaatiossa tietyn ajan, jonka jälkeen he palaavat linjaorganisaatioon tai muihin projekteihin. Tyypillisissä projekteissa on tunnistettavissa tietyt osat: Projektipäällikkö, projektiryhmä, projektin johtoryhmä ja tilaaja. Projektiin voi kuulua henkilöitä myös muista yksiköistä tai jopa organisaatioista. Yleensä projektin alkuvaiheessa on mukana pieni määrä osallistujia ja mitä pidemmälle projekti etenee, sitä enemmän henkilöitä tulee mukaan. (Pelin 2009, 67–68)

5 CASE: ACCOUNTOR PORI

Suoritin tradenomin tutkintooni sisältyvän harjoittelujakson tilitoimisto Accountor Porissa. Päästyäni opinnoissa loppusuoralle tiedustelin, olisiko heillä tarvetta tutkimukselle. Sain nopealla aikataululla vastauksen, että yrityksellä olisi tarve kehittää uuden asiakkaan käynnistysprosessia. Sovimme esimieheni kanssa, että toteuttaisin heille kehittämisprojektina seurantalistan uuden asiakkaan käynnistysprosessin tueksi.

5.1 Toteutuksen vaiheet

Hyvin pian saatuani tietää opinnäytetyöni aiheen, sovimme aloituskeskustelun opinnäytetyön yhteyshenkilön kanssa. Katsoimme läpi aiemmat konsernin materiaalit aiheeseen liittyen. Kävimme myös alustavaa keskustelua muun muassa siitä kuinka laaja seurantalista tulisi tehdä ja mitkä taloushallinnon prosessit tulisi seurantalistaan ottaa, jotta listasta tulisi mahdollisimman käytännöllinen. Pohdimme myös sitä, mikä olisi oikea tiedostomuoto seurantalistan toteuttamiseen. Päädyimme melko nopeasti Excelliin, koska listan toteutuksessa on tärkeää, että siihen pystyy itse lisäämään tietoa. Tähän tarkoitukseen Excel on kätevin vaihtoehto.

Alkukeskustelun jälkeen tarvitsin lisää tietoa käynnistyksistä ja niihin liittyvistä yksityiskohdista. Päätimme yhteyshenkilöni kanssa, että mahdollisimman laajan kokonaiskuvan saamiseksi olisi hyvä kartoittaa muiden käynnistysprosessissa mukana olevien henkilöiden mielipiteitä. Toteutin siis lyhyehkön viisi kohtaa sisältävän kyselyn, joka lähetettiin myynnistä vastaavalle henkilölle, tiimiesimiehelle, järjestelmäasiantuntijalle sekä kirjanpitäjälle. Kyselyssä kartoitettiin henkilöiden omaa roolia käynnistyksissä, sisäisiä ohjeita, joita he käyttävät käynnistyksissä, yrityksen vahvuuksia ja heikkouksia käynnistyksissä sekä omia kehitysideoita tilanteen parantamiseksi.

Haastattelukierroksen jälkeen tein saamieni materiaalien, haastatteluiden sekä oman kokemuksen pohjalta käsitykseni mukaisen raakaversioiden tulevista seurantalista. Sisäiset, jo olemassa olevat materiaalit, joita käytin seurantalistan toteutuksen tukena olivat Uuden palvelun käyttöönotto-muistilista, Yritystiedot-lomake sekä Projektisuunnitelma-tiedostoa.

Raakaversioiden laatimisen jälkeen suoritin henkilökohtaisen kartoituskierroksen, jossa esittelin tekemäni versiota jokaiselle haastatelluista henkilöistä. Sain jokaiselta henkilöltä parannuskehotuksia ja muutin seurantalistaa kommenttien perusteella haluttuun suuntaan. Tämän jälkeen pidimme vielä kaikkien kesken yhteisen palaverin, jossa kävimme läpi käynnistysprosessin vaiheita, haastattelujen tuloksia sekä vielä parannuskehotuksia seurantalistaan. Tämän jälkeen seurantalista sai viimeisen muotonsa.

5.2 Kysely

Saadakseni enemmän tietoa käynnistyksistä, niissä ilmenevistä heikkouksista ja vahvuuksista sekä käynnistysprosessissa mukana olevien henkilöiden omista mielipiteistä toteutin lyhyen kyselyn käynnistysprosesseissa mukana olleille henkilöille. (Liite 2) Kyselyn lähettäminen rajattiin henkilöihin, jotka ovat olleet eniten mukana uuden asiakkaan käynnistyksissä. Näitä henkilöitä ovat myynnistä vastaava, järjestelmäasiantuntija, tiimiesimies sekä kirjanpitäjä. Myynnistä vastaavalta henkilöltä en saanut kirjallista vastausta, joten hänen mielipiteitään ei käsitellä opinnäytetyössä.

Kyselyssä kartoitettiin haastateltavan omaa roolia uuden asiakkaan käynnistyksessä, tiedostoja tai muistilistoja, joita he käyttävät käynnistyksissä, tilitoimiston vahvuuksia ja heikkouksia tässä asiassa sekä omia kehitysideoita.

5.2.1 Kirjanpitäjän näkökulma

Kyselyyn vastanneen kirjanpitäjän rooli uuden asiakkaan käynnistyksessä sisältää juridisia toimenpiteitä, kuten kaupparekisteriin ja verohallintoon lähetettävien asiakirjojen laatimista. Lisäksi kirjanpitäjän rooli sisälsi erilaista ohjeistusta liittyen

muun muassa vakuutuksiin, palkanmaksuun sekä henkilöstön palkkaukseen. Kirjanpitäjän vastuulla on myös sähköisten tiliotteiden noutoon liittyvien asiakirjojen toimitus yhtiön hallintoon ja tiedon välittäminen toimiston sisällä järjestelmäasiantuntijalle. Kirjanpitäjän vastuulla on myös ohjeistuksen laatiminen asiakkaalle siitä mitä materiaaleja tilitoimistolle tulee luovuttaa ja millä aikataululla. Asiakkuudesta riippuen kirjanpitäjän rooli voi olla hyvin erilainen. Tarvittaessa kirjanpitäjä järjestää selvityksen arvonlisäverotuksen kannalta olennaisista asioista aina laskutukseen, laskujen sisältöön sekä ostolaskuilta vaadittaviin seikkoihin.

Kyselyyn vastannut kirjanpitäjä on erikoistunut apteekkien talouden hallintaan ja ainoa lista, jota hän käyttää uuden asiakkaan käynnistyksissä on apteekeille räätälöity selvitys kirjanpidon materiaaleista.

Kirjanpitäjän näkökulmasta vahvuus oli, että kun toimisto on iso ja kokenut, niin käynnistyksiä on tehty niin paljon, että suurin osa sujuu rutiinilla. Kirjanpitäjä pitää myös hyvänä ideana kaikille asiakkaan palveluun osallistuvien kesken järjestettävää yhteistä palaveria, jossa käydään läpi palveluun osallistuvat tekijät sekä aikataulutuksen käynnistyksen eri vaiheille. Kirjanpitäjä näkee myös tiimiesimiehen koordinoitettävän tärkeänä käynnistyksen onnistumiselle.

Heikkoudeksi kirjanpitäjä puolestaan katsoo, että kyseen ollessa tilitoimistoympäristössä isohkosta asiakkaasta, jonka palvelun tuottamiseen osallistuu useampia henkilöitä, liian usein satunnainen yksittäinen asia jää hoitamatta tai se hoidetaan viiveellä. Kirjanpitäjän mielestä suurin syy tähän on edellä mainitun yhteispalaverin pidon puute ja siitä seuraavat epäselvyydet aikataulussa tai vastuunjaossa. Hän on sitä mieltä, että yhteispalaverin puuttuminen on suurin yksittäinen asia joka johtaa muun muassa siihen, että jokin viranomaisilmoitus tehdään viiveellä, tiliotteita ei saada alusta alkaen sähköisessä muodossa tai se tulee toimistoon viiveellä ja pahimmassa tapauksessa puutteellisena niin, että se ei täytä kaikkia lain vaatimuksia.

Kehittämisehdotuksista kysyttäessä kirjanpitäjä näkee opinnäytetyön tarkoituksenaan syntyneen seurantalistan tarpeellisena apuvälineenä uuden asiakkaan käynnistykseen. Samoin yhteispalaveri, jossa ovat mukana asiakassopimuksen laatijasta lähtien kaikki asiakkaan hoitamiseen liittyvät henkilöt. Kirjanpitäjän mielestä tämän hetken

suurin käytännön riski piilee siinä kun tarjouksen ja sopimuksen tehnyt henkilö kertoo käydyistä keskusteluista vain tiimiesimiehelle, joka puolestaan kertoo tiedon eteenpäin, tieto ei saavuta jokaista palveluun osallistuvaa henkilöä, tai että osa tiedosta jää kertomatta. Tämän takia olisi hänen mielestään tärkeää, että suorittava porras olisi mahdollisimman aikaisessa vaiheessa mukana ja tieto tulisi heti myös heille. On erittäin tärkeää, että asiakkaan sekä tilitoimiston päässä kaikilla palvelun tuottamiseen osallistuvalla henkilöllä on yhtenäinen käsitys siitä mitä, milloin ja kenen toimesta tehdään.

5.2.2 Tiimiesimiehen näkökulma

Kyselyyn vastanneen tiimiesimiehen rooli uuden asiakkaan käynnistyksessä on miettiä asiakkaalle soveltuva kirjanpitäjä sekä tarvittaessa konsultti. Kirjanpitäjän sekä mahdollisen konsultin valintaan osallistuvat kaikki tiimiesimiehet, joita yrityksessä on kolme. Selainpohjaisen Accountor Online-ohjelman osalta tiimiesimies osallistuu asiakaskoulutukseen, tietojen siirtoon ja uuden kannan valmisteluun syöttämällä asiakkaan perustiedot järjestelmään ja auttamalla kirjanpitäjä alkuun ohjelman ja asiakkaan kanssa. Kaikkien uusien asiakkaiden osalta tiimiesimiehen tehtäviin kuuluu huolehtia verohallinnon Katso-tunnisteiden avaamisesta tai mikäli asiakas haluaa itse avata tunnukset, niin tämän neuvomisesta. Katso-valtuutuksen kohdennus kirjanpitäjälle kuuluu myös tiimiesimiehen toimenkuvaan.

Ainoa tiedosto, jota kyselyyn vastannut tiimiesimies käyttää toistuvasti käynnistyksissä, on selainpohjaisen Accountor Online-käynnistysten oma muistilista.

Tiimiesimies kokee, että yhteiset palaverit, jossa jaetaan ajatuksia, tehtäviä ja sovietaan aikatauluista, ovat olleet hyödyllisiä. Lisäksi Accountor-Online-muistilista on toiminut kohtuullisen hyvin käynnistyksissä muistin tukena.

Tiimiesimies kokee, että työnjako käynnistysvaiheessa ei aina ole täysin kirkas. Koko ketju sopimuksen allekirjoittamisesta varsinaisen kuukausikirjanpidon aloittamiseen ei ole selvä tekijöille. Tämän vuoksi jokaisessa käynnistyksessä tulee eteen jokin mitä on jäänyt hoitamatta tai asioita, joista kaikki asianomaiset eivät ole saaneet

riittävästi tietoa. Ongelmia syntyy lisäksi siinä, että yrityksellä on tietyissä käynnistyksen vaiheissa vain yksi tai kaksi henkilöä, jotka tietävät kyseisestä vaiheesta. Jos nämä henkilöt ovat poissa, asiat eivät etene ja jos käynnistyksellä on kiire, osaamattomat henkilöt tekevät näitä tehtäviä, jonka seurauksena tapahtuu virheitä. Tämä puolestaan hidastaa lisää käynnistysprosessia tai aiheuttaa muita ongelmia.

Tiimiesimiehen mukaan seikat, jotka helpottavat uuden asiakkaan käynnistysprosessia ovat selkeä työnjako, informaatio asiakkaasta ja asiakkaan toiveista sekä vaatimuksista koko käynnistykseen osallistuvalla ryhmällä. Kehitysideana tiimiesimies näkee koko ryhmän kattavat seurantatapaamiset. Näillä varmistetaan tiedon kulku ja tarpeelliset toimenpiteet. Tärkeää on myös, että jokainen käynnistysprosessiin osallistuva tietää, mitä pitää tehdä ja miten sekä mitä materiaalia asiakkaalta tulee pyytää ja missä muodossa materiaalin tulee olla.

5.2.3 Järjestelmäasiantuntijan näkökulma

Järjestelmäasiantuntijan rooli käynnistyksen alkuvaiheessa on maksuliikenteen osalta avata tarvittavat sopimukset pankin kanssa esimerkiksi tiliotteiden noutoa tai maksamista varten. Maksuliikenteen osalta tehtäviin kuuluu myös varmistaa, että pankkiyhteydet toimivat sekä antaa talon sisällä valituille henkilöille oikeudet asiakkaan maksuliikenteeseen. Ostolaskujen osalta järjestelmäasiantuntijan rooli on perustaa ja avata yritys oikeaan järjestelmään. Tämän jälkeen hän avaa oikeudet talon sisällä ennalta nimetyille käyttäjille sekä asiakkaan puolelta valituille henkilöille. Ostolaskujen osalta järjestelmäasiantuntijan tehtävänä on varmistaa kirjanpitäjän kanssa, että tieto siirtyy oikein. Tehtävään kuuluu myös ostolaskujenkierrätysohjelman käyttökoulutus yrityksen henkilöille. Tämän lisäksi järjestelmäasiantuntijan rooliin kuuluu mahdolliset tietojen siirrot vanhoista järjestelmistä Accountorin järjestelmiin. Tietoja voi joutua muokkaamaan, jotta ne ovat luettavissa Accountorin järjestelmissä.

Järjestelmäasiantuntija ei käytä systemaattisesti mitään tiedostoa käynnistysten tukena, eikä hänelle tule mieleen kehitysideoita, jotka helpottaisivat uuden asiakkaan käynnistysprosessia.

Accountor Porin vahvuudeksi järjestelmäasiantuntija näkee sen, että kun toimisto on iso, niin eri osa-alueilta on sisäisesti saatavilla paljon tietoa, jos sitä vain osaa kysyä oikeilta henkilöiltä. Käynnistysten vahvuus on myös se, että toimisto saa sähköisesti hoidettua suurimman osan käynnistysten toimenpiteistä. Järjestelmäasiantuntijan omat tehtävät sujuvat helpommin jos tarvittavat asiat on selvitetty valmiiksi, eikä hänen tarvitse itse ryhtyä etsimään tietoa. Pankkiyhteyksien osalta tämä tarkoittaa tarvittavia oikeuksia ja henkilöiden osalta sitä, että ketkä ovat yhteyshenkilöitä ja kenelle annetaan oikeudet eri järjestelmiin.

Heikkouksiksi järjestelmäasiantuntija puolestaan katsoo sen, että välillä pankkisopimuksien avauksia tehdään, vaikka ei tiedetä mitä pitäisi avata, avataan liian vähän yhteyksiä tai ne ovat vääriä. Asiakkaalle luvataan joskus myös sellaisia asioita, joita ei ole teknisesti mahdollista toteuttaa Accountorin järjestelmissä. Tästä esimerkkinä on jokin tietyn tyyppinen raportti, jota ei yksinkertaisesti pysty tuottamaan Accountorin järjestelmästä. Lisäksi aikataulujen kanssa syntyy välillä ongelmia. Aikatauluja ei pystytä pitämään toimistolle riippumattomista syistä. Tästä esimerkkinä on ostolaskujenkierrätysohjelma Opus Capitan käsittelyajat, joita Accountorilla ei pystytä nopeuttamaan.

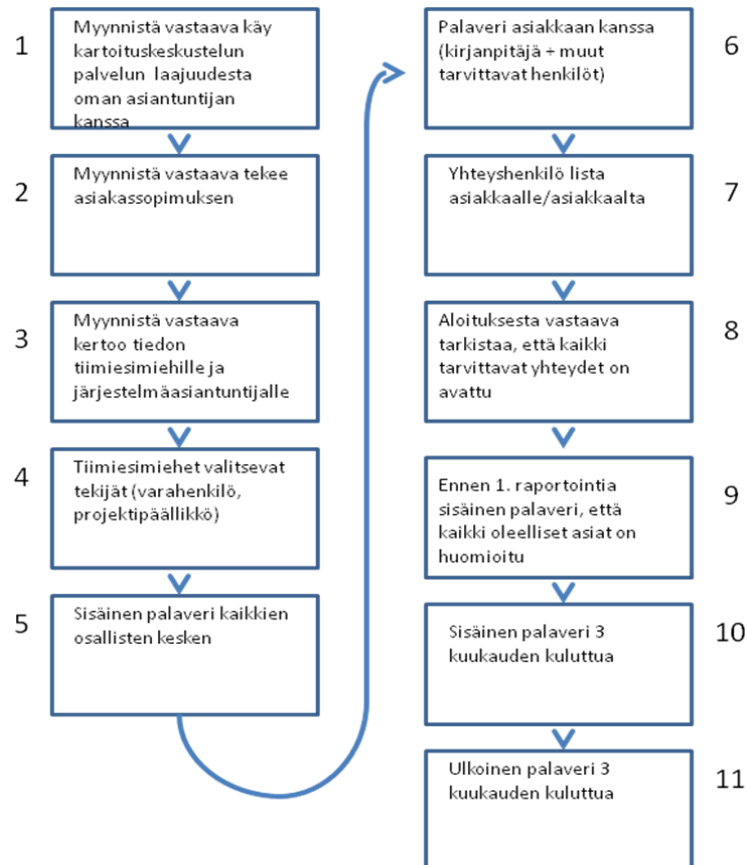
5.3 Seurantalistan rakenne

Seurantalista (Liite 1) on Excel-tiedosto. Tiedosto on jaettu viidelle välilehdelle. Ensimmäinen välilehti on nimeltään perustiedot. Muut välilehdet ovat taloushallinnon osaprosessit: Pääkirjanpito, ostolaskut, myyntilaskut ja matkalaskut. Seurantalistalta on rajattu pois tietyt osaprosessit, kuten palkkahallinto ja käyttöomaisuuskirjanpito. Rajaus on tehty sen vuoksi, että seurantalista ei olisi liian raskas käyttää ja toisaalta Excel-tiedosto mahdollistaa helposti uusien välilehtien tekemisen. Asiakasyritykset ovat muun muassa kooltaan ja toiminnaltaan hyvin erilaisia. Esimerkiksi matkalaskut-välilehti voidaan kokonaan poistaa yrityksen kohdalta, jos se ei kuulu palvelusopimukseen.

5.3.1 Perustiedot

Perustiedot-välilehdellä ensimmäiseksi kartoitetaan yrityksen perustiedot. Tähän kohtaan kirjataan perustietoja kuten yrityksen nimi, tilikausi, liikevaihto, aineiston toimitusaikataulu ja asiakkaan raportointiaikataulu. Mikäli esimerkiksi yrityksen henkilöstömäärä ei ole jollekin asiakkaalle olennainen tieto, se voidaan helposti poistaa seurantalistasta.

Yrityksen perustietojen jälkeen kartoitetaan käynnistyksen vastuuhenkilöt. Seurantalistaan on listattuna kaikki henkilöt, joilla voi olla rooli asiakkaan palvelussa. Kohdeyrityksessä tiimiesimiehet toimivat käynnistyksen koordinaattoreina ja valitsevat uuden asiakkaan käynnistyksessä henkilöt eri taloushallinnon prosesseille. Seurantalistaan on koottu näille prosesseille tehtävänimikkeet. Lisäksi vastuuhenkilötkohdassa on tilaa asiakkaan yhteyshenkilötiedoille. Vastuuhenkilötietojen jälkeen seurantalistassa on listattuna käynnistysprojektin kokoukset. Kuvassa 6 on esitettyinä prosessikaaviona käynnistykseen liittyvien kokouksien vaiheet järjestyksessä.



Kuva 6 Käynnistysprojektin kokoukset Accountor Porissa

Perustiedot-välilehden viimeinen kohta on nimeltään käynnistyksen toimenpiteet. Tässä kohdassa kartoitetaan toimenpiteet jotka tehdään, kun uusi asiakas saapuu asiakkaaksi. Esimerkkejä toimenpiteistä ovat asiakassopimukset ja perustietojen toimitus, teknisen ympäristön perustaminen ja verkkolaskuyhteyksien avaus.

5.3.2 Pääkirjanpito

Perustiedot-välilehden jälkeen seurantalistassa on neljä eri välilehteä taloushallinnon prosesseille. Ensimmäiseksi kartoitetaan pääkirjanpito. Välilehdelle kirjataan ensimmäiseksi käytettävä kirjanpidon järjestelmä sekä kirjanpidon aloituspäivämäärä.

Tämän jälkeen on kirjattuna työvaiheet, jotka toteutetaan uuden asiakkaan käynnistyksessä. Näitä työvaiheita ovat perustietojen tallennus, tilikartan muokkaus, seurantakohteiden määrittely, raporttimallit sekä saldo- ja vertailutiedot. Seurantalistaan tehdään merkintä, kun työvaihe on suoritettu. Työvaiheisiin on lisätty myös kohdat aikatauluille ja lisätiedoille, jos asiakkaan käynnistyksessä on esimerkiksi jotain poikkeavaa.

Työvaiheiden alapuolella on listattuna tarkentavia kysymyksiä liittyen kirjanpitoon, raportointiin sekä pankkiyhteyksiin. Henkilökohtaisella haastattelukierroksella kävi ilmi, että pankkiyhteyksien tarkentavat kysymykset ovat hyvä sijoittaa tähän. Kirjanpidon tarkentavissa kysymyksissä selvitetään esimerkiksi kirjanpidon seurantatasot, raportoinnin osalta esimerkiksi raportointiaikataulu sekä pankkiyhteyksien kohdalta tieto siitä tulevatko tiliotteet kerran päivässä, viikossa vai kuukaudessa.

5.3.3 Ostolaskut

Kolmas välilehti seurantalistassa on nimeltään ostolaskut. Kuten pääkirjanpito-välilehdellä, myös tässäkin kirjataan ensimmäiseksi ylös käytettävä järjestelmä ostolaskujen kierrätykseen.

Tämän jälkeen seurantalissa on listattuna työvaiheet, jotka tehdään uuden asiakkaan käynnistyksen yhteydessä. Näitä työvaiheita ovat perustietojen saanti asiakkaalta,

skannauspalvelun ja verkkolaskuosoitteen tilaus, käytettävän ohjelman avaaminen, toimittajakirjeiden lähetys, pankkivaltuutukset, pankkiyhteyksien testaus sekä ostolaskujen tarkastajien ja hyväksyjien määrittäminen. Rakenne on samanlainen eli seurantalistaan voidaan tehdä merkintöjä jokaisen työvaiheen kohdalle. Työvaiheisiin on myös liitettyä tilaa aikatauluille ja lisätiedoille, jos jonkin työvaiheen suorittamisessa on jotain poikkeavaa tai siihen halutaan muuten lisätä informaatiota.

Ostolaskujen tarkentavissa kysymyksissä kartoitetaan sitä kuinka usein ostolaskut laitetaan asiakkaalle kiertoon, kuinka monta ostolaskua keskimäärin asiakkaalle tulee vuodessa, tiliöikö ostoreskontranhoitaja vai laskun tarkastaja ostolaskut, onko nykyinen toimittajarekisteri yhtiökohtainen vai konserniyhtiöiden yhteinen, kuka tarkastaa ennakkoperintärekisterin ja kenen vastuulla on toimittajakirjeiden lähetys.

5.3.4 Myyntilaskut

Seuraava välilehti käsittelee myyntilaskutusta. Kuten aiemmin, myös tähän kirjataan käytettävä järjestelmä, jolla myyntilaskut tehdään. Työvaiheita myyntilaskutuksessa ovat avointen laskujen tallennus, laskulomake, asiakasrekisteri sekä tuoterekisteri. Seurantalistaan voi myös lisätä aikataulutuksen ynnä muiden lisätietojen osalta informaatiota työvaiheisiin.

Työvaiheiden jälkeen määritellään myös myyntilaskutuksen osalta tarkentavia kysymyksiä. Tarkentavissa kysymyksissä kartoitetaan muun muassa asiakkaan nykyistä myyntireskontrajärjestelmää, myyntilaskujen lukumäärää vuodessa, käytössä olevaa perintätoimistoa ja sitä myykö yritys saamisia rahoitusyhtiölle.

5.3.5 Matkalaskut

Matkalaskut-välilehti on viimeinen taloushallinnon prosessi, joka kartoitetaan seurantalistassa. Ensimmäiseksi täydennetään käytettävä järjestelmä matkalaskutukseen. Työvaiheita matkalaskujen osalta ovat henkilörekisterin saanti, tilikartan ja seuranta-kohteiden määrittely sekä hyväksymiskierron suunnittelu.

Matkalaskujen osalta tarkentavat kysymykset koskevat asiakkaan nykyistä matkalaskujärjestelmää, matkalaskujen lukumäärää vuodessa, yrityksen luottokorttien määrää ja korttien yhtiotä, sitä maksetaanko kulua suoraan käteiskassasta ja maksetaanko matkaennakkoja ja sitä, että tehdäänkö matkalaskujen osalta oma maksuliikenneympäristö.

6 YHTEENVETO JA LOPPUSANAT

Tutkimuksen lopputuotoksena syntyi Excel-seurantalista uuden asiakkaan käynnistuksen tueksi. Valmiin seurantalistan syntyyn vaikuttivat konsernin aiemmat aiheeseen liittyvät tiedostot ja ohjeet, käynnistykseen osallistuville henkilöille teetetty kysely, sekä henkilökohtaiset haastattelut, joiden perusteella seurantalista muokattiin vastaamaan käynnistysprosessissa mukana olevien henkilöiden vastaavia mieltymyksiä.

Ensimmäisen kappaleen tarkoituksena on johdatella lukija aiheeseen ja esitellä lyhyesti työn toimeksiantaja Accountor Pori Oy. Toisessa kappaleessa kerrotaan lyhyesti toteutettavasta tutkimuksesta, sen lähtökohdista ja menetelmistä sekä tutkimusongelmasta. Kolmas ja neljäs kappale käsittelevät aiheeseen liittyvää teoriaa eli prosessiajattelua ja projektityöskentelyä. Viides kappale on Case-kappale, jossa käsitellään kyselystä saadut vastaukset ja esitellään tutkimuksen tuotoksena syntyneen seurantalistan rakenne. Viimeisen kappaleen tarkoituksena on pohtia saavutettiinko ennalta määritetty tavoite, mitkä ovat jatkokehitysehdotuksen case-yritykselle ja kertoa vielä loppusanat opinnäytetyöprosessista.

6.1 Tutkimuksen onnistuminen

Tutkimuksen tarkoituksena oli kehittää Porin yksikölle räätälöity työkalu helpottamaan henkilöiden välistä kommunikointia ja yhdenmukaistamaan käynnistysprosessia. Toimeksiantajayrityksen yhteyshenkilön kanssa käydyn alkukeskustelun perusteella tehostamisella tarkoitetaan tässä yhteydessä erityisesti informaation kulkua palveluprosessiin osallistuvien henkilöiden välillä, aikataulutuksesta johtuvia haasteita sekä käynnistysprosessin läpinäkyvyyttä.

Tutkimuksen lopputuloksena syntyi uuden asiakkaan käynnistysprosessin tueksi Excel-seurantalista (Liite 1). Seurantalista on jaettu viidelle välilehdelle niin, että siitä ilmenevät yrityksen perustiedot sekä yleisimmät taloushallinnon prosessit.

Käynnistysprosessi alkaa sopimuksen allekirjoittamisesta ja kestää viimeiseen käynnistuksen palaveriin, joka pidetään asiakkaan kanssa. Käynnistysprosessi kestää siis ajallisesti vähintään 3 kuukautta, joten seurantalistaa ei valitettavasti ehditty koekäyttää oikealla asiakkaalla. Käydyn loppupalaverin perusteella, jossa olivat mukana kyselyyn vastanneet tiimi-esimies, järjestelmäasiantuntija sekä kirjanpitäjä, seurantalistaa koekäytetään kuitenkin yritysasiakkaalla mahdollisimman pian.

6.2 Jatkokehitysehdotukset

Uudet asiakkuudet ovat palveluprosesseiltaan hyvin erilaisia suhteessa toisiinsa. Tämän johdosta seurantalistan toteutuksen suunnittelussa tasapainoillaan sen käytettävyyden ja laajuuden kanssa. Seurantalistan kattaessa kaikki mahdolliset tiedot asiakasyrityksestä, tarjottavista palveluista sekä palveluiden toteutuksesta, seurantalistas-ta tulisi hyvin pitkä ja raskas käyttää. Toisaalta listan ollessa liian suppea, tarvittavaa informaatiota ei ole saatavilla eikä se näin palvele riittävällä tasolla.

Nyt valmistuneessa seurantalistassa on esitetty keskeisimmät käynnistykseen liittyvät kohdat, josta sovimme toimeksiantajayrityksen kanssa. Siitä on kuitenkin rajattu ulkopuolelle esimerkiksi mahdolliset ohjeistukset, jotka liittyvät uuden asiakkaan käynnistykseen. Kokemattomamman käynnistäjän kannalta olisi hyvä, että seurantalissa olisi myös yksityiskohtaisemmat ohjeistukset käynnistykseen ja listan käyttöön. Opinnäytetyön tarkoituksena ei kuitenkaan ole uuden työntekijän perehdyttäminen, joten ohjeistukset ovat rajattu työn ulkopuolelle. Seurantalistaa tulee koekäyttää erityyppisillä asiakkailla, jonka jälkeen sitä on helppoa muokata haluttuun suuntaan ja liittää esimerkiksi linkit kattavampiin ohjeistuksiin.

6.3 Loppusanat

Opinnäytetyön toteutus alkoi toukokuussa 2014 ja päättyi saman vuoden joulukuussa. Olin toimeksiantajayrityksellä töissä toukokuusta elokuun loppuun, jonka aikana teetin kyselyn henkilöstölle (Liite 2) ja pidin henkilökohtaiset haastattelut. Opinnäy-

tetyön raporttia kirjoitin pääasiassa tämän jälkeen syyskuusta joulukuuhun. Opinnäytetyö valmistui joulukuussa 2014.

Tutkimuksen toteuttaminen ja seurantalistan työstäminen vaativat paljon aikaa. Opin paljon uuden asiakkaan käynnistysprosessista opiskeltuani aihetta ja tutkiessani konsernin aiempia aiheeseen liittyviä materiaaleja. Opinnäytetyön tekemisen ansiosta ymmärrykseni prosesseista ja projekteista on parantunut huomattavasti. Tilitoimistomaailmassa työskentelyn kannalta on hyödyllistä ymmärtää laaja-alaisesti asiakkuuden käynnistysprosessista ja teknisistä seikoista. Uskon käynnistysprosessin laaja-alaisesta ymmärtämisestä olevan hyötyä muutenkin tulevaisuudessa.

Olen tyytyväinen siitä, että sain tehdä opinnäytetyöni Accountor Porille. Kehittämishanke toimeksiantajayritykselle oli mieluinen tehdä ja koen, että toimeksiannolle oli oikea tarve. Lopuksi haluan vielä kiittää Accountor Porin henkilöstöä tuesta ja neuvoista, joita olen saanut kiitettävän paljon tehdessäni tutkimusta.

LÄHTEET

Accountorin www-sivut. 2014. Viitattu 13.8.2014. <http://www.accountor.fi/>

Accountorin www-sivut. 2014. Viitattu 13.8.2014.
<http://www.accountor.fi/tilitoimistot/pori>

Artto, K., Martinsuo, M. & Kujala, J. 2006. Projektiliiketoiminta. Helsinki: WSOY.

Eskola, J., Suoranta J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Hammer, M. & Stanton, S. 1999. How Process Enterprises Really Work. Harvard Business Review. <http://radcliff-group.com/data/documents/How=20Process=20Enterprises=20Really=20Work.pdf>.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu. painos. Helsinki: Tammi

Kirjanpitolaki. 1997. L 13.12.1997/1336 muutoksineen.

Kvist, H., Arhoma, S., Järvelin, K. & Järvelin, J. 1995. Asiakasprosessit. Miten parannat tulosta prosesseja kehittämällä? Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Laamanen, K. 2005. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona–ideasta käytäntöön. 6. painos. Suomen laatu keskus Oy. Helsinki.

Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtaminen käsitteet. 4. painos. Teknologiainfo Teknova Oy. Helsinki.

Lehtinen, U. & Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut – tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. Helsinki: WSOY.

Pelin, R. 2009. Projektihallinnan käsikirja. 6. painos. Projektijohtaminen Oy Risto Pelin. Helsinki.

Pitkänen, R. 2005. Mahdollisuuksien johtaminen. 3. painos. Suomen laatu keskus Oy. Helsinki.

Taloushallintoliiton www-sivut. 2014. Viitattu 18.8.2014.
<http://www.taloushallintoliitto.fi/media/tilitoimistofaktaa2/>

Työ- ja elinkeinoministeriön www-sivut. 2014. Viitattu 13.8.2014.
<http://www.mol.fi/avo/alat/23.htm>

LIITE 1 Seurantalista

LIITE 2 Kysely Accountorin henkilöstölle

Hei,

Olen tekemässä opinnäytetyötäni aiheesta uuden asiakkaan aloitusprosessin tehostaminen Accountor Porissa. Tarkoitukseni on haastatella kyselyllä asiakkaan käynnistykseen osallistuvia henkilöitä. Käynnistykseen osallistuvat henkilöt ovat tässä tutkimuksessa:

1. Myynnistä vastaava henkilö
2. Järjestelmäasiantuntija
3. Tiimiesimies
4. Kirjanpitäjä

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää miten aloitusprosessia voitaisiin tehostaa niin, että mm. kommunikointi helpottuisi ja mahdolliset virheet vähenisivät. Ihanteellisessa tilanteessa saisin tehtyä haastattelujen perusteella eräänlaisen ”seurantalistan”, mikä helpottaisi aloitusprosessia.

1. Kuvaus siitä, mikä on oma roolisi uuden asiakkaan aloituksessa? (mitä eri vaiheita teet, mitä on vastuullasi jne.)
2. Accountor Porilla on erilaista materiaalia liittyen käynnistykseen, mm. uuden palvelun käyttöönotto – muistilista ja konsernin projektisuunnitelma. Käytätkö itse käynnistyksissä jotakin tiedostoa, listaa yms?
Liitä vastausviestiisi tämä tiedosto ja kerro lyhyesti miten sitä käytät.
3. Mitkä ovat Accountor Porin vahvuudet uuden asiakkaan käynnistyksessä?
Mitkä asiat toimivat ja ovat koettu hyödyllisiksi aloitusprosessissa?
4. Mitkä ovat Accountor Porin heikkoudet uuden asiakkaan käynnistyksessä?
Mitkä asiat eivät toimi toivotulla tavalla? Missä kohdissa ilmenee erityisesti ongelmia?
5. Onko mielessäsi jotain kehitysideoita, jotka helpottaisivat aloitusprosessia?