LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO
Kauppakorkeakoulu
Laskentatoimi

Krista Helminen

PROSESSIAJATTELUN SOVELTAMINEN TALOUSHALLINNON TARPEISIIN: CASE MERKKITAVARAN VÄHITTÄISMYYJÄ

Työn ohjaaja/tarkastaja: Professori Satu Pätäri
2. tarkastaja: Professori Jaana Sandström

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Helminen, Krista
Tutkielman nimi:	Prosessiajattelun soveltaminen taloushallinnon tarpeisiin: case merkkitavaran vähittäismyyjä
Tiedekunta:	LUT, Kauppakorkeakoulu
Pääaine:	Laskentatoimi
Vuosi:	2014
Pro gradu -tutkielma:	Lappeenrannan teknillinen yliopisto
	117 sivua, 18 kuvaa, 10 taulukkoa ja 2 liitettä
Tarkastajat:	prof. Satu Pätäri
	prof. Jaana Sandström
Hakusanat:	prosessiajattelu**,** prosessien kehittäminen, laskentatoimen prosessit, vähittäiskauppa
Keywords:	process thinking, process development, accounting processes, retail business

Tämän Pro gradu -tutkielman tavoitteena on löytää prosessikirjallisuudesta kohdeyrityksen taloushallinnon kehittämiseen soveltuvia menetelmiä ja tunnistaa taloushallinnosta ne osa-alueet, joiden parantamisesta olisi yritykselle hyötyä tulevaisuudessa. Tutkielmassa sovelletaan kvalitatiivista analyysitapaa ja tutkimusstrategiana on tapaustutkimus. Aineistonkeruu suoritetaan empiirisen osion osalta haastattelujen, kyselyn ja havainnoinnin avulla. Teoreettinen viitekehys rakentuu taloushallinnon entistä strategisemman roolin ympärille etsien apukeinoja johtamiseen sekä prosessi- että laatuajattelusta. Tutkielmassa kartoitetaan kohdeyrityksen taloushallinnon prosessit sekä mallinnetaan niiden kulku ja rajapinnat muiden prosessien kanssa. Lisäksi tuodaan esiin prosesseissa piilevät kriittiset pisteet ja kehityskohteet. Kehitysehdotuksia esitetään myös kohdeyrityksen taloushallinnon organisoinnin ja laskentatoimen teorian vertailun sekä prosessiajattelun eri sovellusmahdollisuuksien pohjalta.

ABSTRACT

Author:	Helminen, Krista
Title:	Applying Process Thinking to the Needs of Financial Administration: Case Retailer of Branded Products
Faculty:	LUT, School of Business
Major:	Accounting
Year:	2014
Master's Thesis:	Lappeenranta University of Technology
	117 pages, 18 figures, 10 tables, 2 appendixes
Examiners:	prof. Satu Pätäri
	prof. Jaana Sandström
Keywords:	process thinking, process development, accounting processes, retail business

The aim of this Master's Thesis is to find applicable methods for the development of the case firm's financial administration from process literature and identify those areas, whose improvement would benefit the firm in the future. The method of analysis is qualitative and the research is conducted as a case study. Collection of empirical data is done through interviews, a questionnaire and observation. The theoretical framework is build around the even more strategic role of financial administration, searching for means to manage it from both process and quality thinking. In the thesis, the processes of the case firm's financial department are mapped and the process flows, as well as the interfaces to other processes, are modelled. In addition, the critical points and targets for development in the processes are brought up. Suggestions for development are presented also based on the comparison between the organization of the case firm's financial department and accounting theory as well as the different application possibilities of process thinking.

ALKUSANAT

Ensimmäiseksi haluaisin kiittää kohdeyrityksen talousjohtajaa mielenkiintoisesta toimeksiannosta. Kiitos myös kaikille muille yrityksestä projektiin osallistuneille, kanssanne oli mukava työskennellä. Professorit Satu Pätäri ja Jaana Sandström olivat suureksi avuksi käytännönläheisen projektin muuntamisessa gradutyöksi. Erityiskiitokset ohjaajalleni Sadulle kannustuksesta sekä välittömästä ja kehittävästä palautteesta.

Gradukurssin alkaessa joku vertasi gradun kirjoittamista maratoniin. Vertaus kuulosti korvissani pahaenteiseltä, sillä vihaan juoksemista. Aika pitkä ja välillä tuskainenkin on tämä taival ollut mutta nyt maaliviivan siintäessä edessä olo on kevyt. Kiitokset vertaistuesta kanssajuoksijoille: Annille, Tepolle, Vilmalle, Virvelle ja Päiville. Olen kiitollinen myös mahtavasta, kannustavasta perheestäni ja muista ihanista ystävistäni, jotka ovat auttaneet minua keksimään mukavaa ajanvietettä silloin, kun juoksu ei ole kulkenut. Suurin kiitos kuuluu isoimmalle fanilleni, Matille, joka on ollut aina tukena ja valanut minuun voimaa silloinkin, kun oma usko gradun valmistumisesta oli jo loppua.

Jääkiekkotermein sanottuna: nyt tippui apina pois selästä!

Lahti, 16.5.2014

Krista Helminen

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO 7
1.1 Tutkimuksen tausta 7
1.2 Tutkimusongelma, tavoitteet ja rajaukset 12
1.3 Tutkimusmenetelmä ja -aineisto 15
1.4 Teoreettinen viitekehys 16
1.5 Tutkimuksen rakenne 17

2 TALOUSHALLINNON OSA-ALUEET 19
2.1 Taloushallinnon tehtäväkenttä 20
2.1.1 Kustannuslaskenta 23
2.1.2 Strateginen johdon laskentatoimi 24
2.1.3 Budjetointi 27
2.2 Vaatimukset taloushallinnon tietojärjestelmille 28

3 PROSESSI- JA LAATUJOHTAMISEN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT 32
3.1 Prosessien eri näkökulmat 33
3.2 Prosessit taloushallinnossa 37
3.2.1 Laskutus ja myyntireskontra 39
3.2.2 Ostoreskontra 40
3.2.3 Matkareskontra 42
3.2.4 Pääkirjanpito 42
3.3 Prosessikehityksen lähtökohdat ja menestystekijät 44
3.4 Haittatekijät ja esteet prosessikehityksen onnistumiselle 48
3.5 Prosessien analysoiminen ja kehittäminen 51
3.6 Prosessiajattelun raportoituja tuloksia 55
3.7 Prosessiajattelusta laatuajattelun sovelluksiin 57
3.8 Teoreettiset lähtökohdat empiiriselle analyysille 61

4 EMPIIRINEN OSIO:
CASE VÄHITTÄISKAUPAN TALOUSHALLINTO 63
4.1 Kohdeyrityksen esittely 63
4.2 Projektin tausta ja motivaatio 64
4.3 Tutkimusmenetelmä ja aineisto 66
4.4 Taloushallinnon tietojärjestelmät 69
4.5 Taloushallinnon prosessit kohdeyrityksessä 72
4.5.1 Ostoreskontra 73
4.5.2 Maksatus 76
4.5.3 Myyntireskontra ja kassatapahtumien käsittely 78
4.5.4 Palkanlaskenta ja henkilöstöasiat 82
4.5.5 Kirjanpito 85
4.5.6 Sisäinen ja ulkoinen raportointi 91
4.5.7 Budjetointi 93
4.5.8 Laskentatoimi taloushallinto-osaston ulkopuolella 95
4.6 Prosessilähtöinen analyysi taloushallinnon toiminnoista 98
4.6.1 Manuaalista työtä vaativat tehtävät 100
4.6.2 Kriittiset pisteet 102
4.6.3 Tehtävien rooli osana prosessia 103
4.6.4 Tiedonkulku ja prosessien läpinäkyvyys 105
4.6.5 Prosessien kehityskohteiden priorisointi 106

5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET 108

LÄHDELUETTELO 112

LIITTEET

LIITE 1: Taloushallinnon henkilöstön toimenkuvat

LIITE 2: Kysely Myymäläpäälliköille 19.1.2011

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Taloushallinnon rooli yrityksissä on laajentunut vuosien saatossa yhä analyyttisempaan suuntaan tietotekniikan kehityksen mahdollistaessa rutiinitehtävien osittaisen automatisoinnin. Tietotekniikan sovellusten avulla taloushallinnon resursseja on pystytty kohdistamaan perinteisten toteavien rekisteröintitehtävien lisäksi yrityksen ohjauksessa ja päätöksenteossa tukena käytettävän informaation tuottamiseen ja sen analysoimiseen. Tämän käynnissä olevan muutoksen myötä taloushallinto on integroitumassa yhä vahvemmin yrityksen toimintaan, jolloin taloushallinnolta edellytetään aiempaa syvällisempää ymmärtämystä yrityksen liiketoiminnasta. Toisinpäin käännettynä tämä muutos johtaa ajattelumalliin, joka on modernin kustannusjohtamisen ydin: koko yrityksen henkilökunnan tulisi huomioida toimiensa taloudelliset seuraamukset osana työnkuvaansa. Kyseinen ajatusmalli kuitenkin edellyttää talouden käsitteiden ymmärtämistä ja niiden yhteneväistä käyttöä organisaation kaikilla tasoilla. (Alhola & Lauslahti 2005, 10; Granlund & Malmi 2004, 14,17; Granlund & Lukka 1998, 194 - 196, 201; Järvenpää et al. 2001, 54)

Taloushallinnon roolin muutoksesta viestii myös Suomessa yleistynyt ja vakiintunut controllerin toimi. Taloushallintoa on tietoisesti hajautettu useissa suomalaisissa yrityksissä keinona vastata koventuneeseen kilpailuun ja johtamisen haasteisiin ottamalla taloudelliset aspektit entistä paremmin huomioon päätöksenteossa. Perinteisen keskitetyn mallin on ajateltu riittävän tapauksissa, joissa laskentatoimen keskeisimmät tehtävät ovat kirjanpito, budjetointi ja raportointi. Hajautetussa mallissa talous-hallinnon keskitetty osa huolehtii totuttuun tapaan yrityksen kirjanpidosta ja hajautettu osa työskentelee controllerin ohjaamana liiketoimintojen yhteydessä tehtävänään sisäisestä raportoinnista huolehtiminen ja yksik-köjen päätöksentekoon osallistuminen taloudelliseen tietoon pohjautuen.

Hajauttaminen on johtanut laskentatoimen roolien jakautumiseen ja terävöitymiseen. (Granlund & Lukka 1998, 194 - 195, 201, 205) Perinteisen, ulkoiseen laskentatoimeen perustuvan talousohjauksen lisäksi yrityksissä on siirrytty seuraamaan ei-taloudellisia mittareita, jotta organisaation toiminta olisi paremmin linjassa laaditun strategian kanssa (Alhola & Lauslahti 2005, 80). Myös taloushallintosysteemin pitäisi pystyä mukautumaan organisaatiossa ja tavoitteissa tapahtuviin muutoksiin (Gurd et al. 2002, 206). Osana kehityskulkua muutamia yleensä strategiseen laskentatoimeen kuuluvaksi luettuja tekniikoita, kuten Balanced Scorecard (BSC), kustannusjohtaminen, prosessianalyysi ja suorituskykymittarit, on omaksuttu myös osaksi markkinoinnin, johdon ja jopa tietotekniikan työkaluja. Erityisesti BSC mielletään monissa yrityksissä täysin johdon työkaluksi, jonka implementointi ei kuulukaan enää taloushallinnon toimialueeseen, vaan se on hajautettu muualle organisaatioon. (Langfield-Smith 2008, 222)

Vaihtoehdoksi taloushallinnon fyysiselle hajauttamiselle on noussut ERP-teknologian (Enterprise Resource Planning) mahdollistamien integroitujen tietojärjestelmien ja laajojen tietovarastojen hyödyntäminen. Integroidut tietojärjestelmät ovat osaltaan olleet mukana taloudellisen tiedon tuottamisen standardoitumisessa ja mahdollistaneet siten sen tuottamisen ja rekisteröinnin myös taloushallinnon ulkopuolella. Lisäksi isoimmilla tietojärjestelmillä, kuten SAP:lla on ollut oma vaikutuksena siihen, mitä laskentatoimen työkaluja organisaatioissa yleisimmin sovelletaan (Langfield-Smith 2008, 222). Tietovarastot taasen tarjoavat lukemattomia mahdollisuuksia raporttien räätälöintiin kulloistakin päätöksentekotilannetta varten. (Granlund & Lukka 1998, 195 - 196) Tällöin taloushallinnon rooli eräänlaisena hermokeskuksena korostuu, kun tiedon rekisteröinnin sijaan tai sen lisäksi taloushallinnossa siirrytään huolehtimaan syötettyjen tietojen oikeellisuudesta ja tiedon jatkojalostuksesta. Täten ei voida ajatella, että integroitujen tietojärjestelmien käyttö mitenkään poistaisi taloushallinnolle asetettua vaatimusta syvällisestä liiketoiminnan tuntemisesta tai poistaisi controllerin toimenkuvan. Periaatteessa voisi olettaa, että tiedon rekiste-

röinnin siirtyessä muualle organisaatioon myös vastuu rekisteröinti-virheiden oikaisuista siirtyisi samalla tapaa, mutta lopulta taloushallinto on vastuussa virheiden selvittelystä ja oikaisusta, jotta kirjanpito tulee laadittua oikein ja raportit perustuvat todenmukaiseen tietoon. Tätä tehtävänjakoa tukee myös se tosiseikka, että operatiivisella puolella mahdollisesti syntyneet virheet ja ongelmat tietojen rekisteröinnissä tulevat usein ilmi vasta taloushallinnon prosesseissa. (Granlund & Malmi 2004, 17–18, 36–37, 39, 54)

Toimintojen välinen yhteistyö ja kommunikointi koetaan yhtenä yrityksen menestystekijöistä. Taloushallinnon jalkautuminen lähemmäksi yrityksen varsinaista liiketoimintaa, esimerkiksi controllerin neuvonantajaroolin kautta, on osoitus toimintojen välisten rajojen alentumisesta. Yrityskulttuurin muutos yhä asiakaskeskeisemmäksi koskee myös taloushallintoa ja täten yhteistyötä pitäisi tehdä myös esimerkiksi myynnin ja asiakaspalvelun eikä vain tuotannon kanssa. (Granlund & Lukka 1998, 194 - 195, 197) Funktio-organisaatiossa toiminnoilla on määräävä asema ja näiden rajapintojen hälvetessä voisi olla hyödyllistä soveltaa prosessiajattelun oppeja, sillä niiden avulla voidaan havainnollistaa yrityksen toimintojen riippuvuussuhteita ja tiedonkulkua organisaatio-rajojen yli. Tiimityö on täten tärkeää myös prosessiajattelun menestyksekkäälle soveltamiselle, sillä organisaatiossa oleva tieto ei rajoitu toimintojen sisälle. (Paper & Chang 2005, 123 – 124).

Prosessilla tarkoitetaan tapahtumien ketjua, jossa luodaan lisäarvoa asiakkaalle. Toisin sanoen prosessin lähtökohtana on aina ulkoinen tai sisäinen asiakas ja sen tulisi päätyä jonkin suoritteen aikaansaamiseen asiakasta varten. Prosessien johtamisella taasen tarkoitetaan edellä kuvatun tapahtumaketjun tunnistamista, mallintamista ja kehittämistä erityisesti asiakkaan näkökulman huomioon ottaen. Prosessiparannusten taustalla on siis ajatus siitä, miten asiakkaiden tarpeet saataisiin tyydytettyä mahdollisimman tehokkaasti (Coskun et al. 2008, 243). Prosessiajattelua sovelletaan eri tasoilla löyhästä ajattelutavasta

prosesseittain järjestettyyn ja johdettuun organisaatioon. (Järvenpää et al. 2001, 77 – 78; Laamanen & Tinnilä 2009, 10, 26 - 27, 130) Taloushallinto nähdään usein yhtenä laajana tukiprosessina, kun yritystä tarkastellaan kokonaisuudessaan strategisella tasolla. Taloushallinnon tehokkaan ohjaamisen kannalta on kuitenkin hyödyllistä tunnistaa taloushallinnossa olevat osaprosessit, jolloin niiden toimintaa ja suorituskykyä voidaan mielekkäästi tarkastella ja tehostaa prosessiajattelun työkaluilla siinä missä tuotannon prosessejakin. (Salminen & Lahti 2008, 14 - 15) Prosessien mallinnusta pidetään arvokkaana suunnittelun ja johtamisen työkaluna, joka soveltuu moneen eri tarkoitukseen (Bandara et al. 2005, 347). Prosessianalyysin avulla saadaan selville esimerkiksi tehottomat toimintatavat kuten automatisoitaviksi soveltuvat rutiinityöt ja organisaatiossa mahdollisesti piilevät töiden päällekkäisyydet. Liike-toimintaprosessien analysoinnissa olennaista on selvittää mitä, missä, milloin ja kenen toimesta jotain tehdään sekä miten tehdyt toimenpiteet liittyvät toisiinsa ja kuka prosessista on vastuussa (Lin et al. 2002, 29; Küng & Hagen 2007, 485). Suurin osa prosessimallinnustekniikoista keskittyy vastaamaan näihin kysymyksiin mutta lisäksi on olemassa syvemmälle strategiaan pureutuvia malleja, joilla halutaan selvittää mitkä ovat organisaation strategiset päämäärät, miten ja millä prosessin toimenpiteillä niihin päästään (Nurcan et al. 2005, 628 – 629).

Prosessikirjallisuudessa puhutaan paljon liiketoimintaprosessien uudistamisesta (business process reengineering, BPR), jossa valitut prosessit ja toiminnot analysoidaan, jonka jälkeen liiketoimintaa rationalisoidaan ja virtaviivaistetaan rajuilla, perustavaa laatua olevilla toimenpiteillä, usein tietotekniikan sovellusten ja automatisoinnin avulla. (Järvenpää et al. 2001, 53, 78; Shin & Jemella 2002, 352; Al-Mashari & Zairi 2000, 11). BPR on siis yleensä kertaluontoinen muutosprojekti, jossa ei välttämättä tarkastella prosessien välisiä vuorovaikutussuhteita vaan keskitytään yksittäisten prosessien uudelleenjärjestelyyn. BPR:ssä ydinprosessit voidaan suunnitella ja rakentaa alusta asti uusiksi hyödyntämättä jo olevissa olevia prosesseja (Attaran 2000, 794, 797).

Toinen esiin nouseva termi on prosessijohtaminen (business process management, BPM), jolla tarkoitetaan kokonaisvaltaista ja jatkuvaa organisaation johtamista, joka perustuu prosessien ja niiden yhteentoimivuuden hallinnoinnille ja kehittämiselle. Huomioitavaa on, että myös BPR-projektin kautta uudistetut prosessit tarvitsevat johtamista muutoksen jälkeenkin. (Kohlbacher 2010, 136; Trkman 2010, 127) Prosessijohtamiseen liittyykin olennaisesti jatkuvan parantamisen käsite, joka kasvattaa tärkeyttään koko ajan kilpailun kiristyessä ja kansainvälistyessä. Organisaation prosessien tarkoituksenmukaisuus ja kyky saavuttaa niille asetetut tavoitteet määrittävät vain organisaation senhetkistä suorituskykyä. Pitkäaikainen suorituskyky edellyttää joustavuutta eli kykyä muokata organisaation osaamisalueita toistuvasti, taloudellisesti ja oikea-aikaisesti. Systemaattiset, kontrolloidut ja lisäarvoa tuottavat parannusyritykset organisaation prosesseissa tarjoavat keinon vastata markkinatilanteissa tapahtuviin muutoksiin. (Coskun et al. 2008, 259; Shaw et al. 2007, 91 - 92) Luomalla organisaatioon prosessien kehittämisen kulttuuri voidaan osastojen välistä kommunikaatiota parantaa alentamalla prosesseihin liittyvän tiedon ja osaamisen jakamisen kynnystä. Jo tällaisella prosessiorientaatioon kannustavalla ilmapiirillä voi välillisesti olla merkitystä prosessien suorituskykyyn (Kock Jr et al. 1997, 79).

Yrityskoon kasvaessa prosessien rajapintojen toimivuuden tärkeys ulkoistenkin sidosryhmien välillä korostuu (Salminen & Lahti 2008, 35). Suuremmat ja hajautetut organisaatiot hyödyntävät usein toiminnassaan niin sanottua ohjelmaohjausta, joka perustuu suullisten ohjeiden sijaan kirjalliselle ohjeistukselle ja välittömän valvonnan sijasta käytetään erilaisia välillisiä laadunvalvontamenetelmiä (Bergstrand 1994, 13 - 14). Laadunhallinta on lähtöisin 1920-luvulta, jolloin se kehittyi osana prosessien tilastollista tutkimusta. Sittemmin laatuajattelu on kehittynyt johtamisfilosofiaksi, johon prosessiajattelu edelleen läheisesti liittyy. Laadulla voidaan tarkoittaa sitä, että jokin asia on käyttötarkoitukseensa sopiva tai toisaalta sitä, että se täyttää sille asetetut vaatimukset. Laadun arvioinnin kohteena voivat olla joko tuotteiden ja palvelujen laatu tai

toiminnan eli prosessien laatu. Laadunhallintaan liittyen on kehittynyt useita menetelmiä laadun ja prosessien parantamiseksi, joista esimerkkinä laatupalkintokriteeristöt, ISO-standardit, laatuauditointi, itsearviointi ja jatkuva parantaminen. (Laamanen & Tinnilä 2009, 10, 26 - 27, 130) Kaikkiin laadunhallintamenetelmiin liittyy luonnollisesti yhteisenä piirteenä ja edellytyksenä tarve dokumentoida ja mitata toimintojen suorituskykyä.

1.2 Tutkimusongelma, tavoitteet ja rajaukset

Tutkimuksen päätavoitteena on tuoda esille kohdeyrityksen, keskisuuren vähittäismyyjän, taloushallinnon kehittämiskohteita prosessiajatteluun perustuvien työkalujen avulla. Tutkielman puitteissa kuvataan ja dokumentoidaan yrityksen taloushallinnon nykytila, tunnistetaan sen keskeiset prosessit ja laaditaan niistä prosessikaaviot. Prosessikuvausten yhteydessä esitetään myös prosesseissa mahdollisesti piilevät kriittiset pisteet, pullonkaulat sekä kehityskohteet ja analysoidaan yrityksen mahdollisuuksia hallita ja kehittää prosessejaan eteenpäin.

Yhteenvedonomaisesti tutkielman pääongelma ja alaongelmat voidaan muotoilla seuraavasti:

- Miten kohdeyrityksen taloushallintoa voidaan kehittää prosessiajattelun avulla?
    - Mitä pidetään taloushallinnon kriittisimpinä ydinprosesseina?
    - Miten prosessiajattelua voidaan soveltaa taloushallinnon kontekstissa?
    - Mitä kehityskohteita ja kriittisiä pisteitä voidaan löytää kohdeyrityksen prosesseista?

Päätutkimusongelmaan haetaan vastausta alaongelmien avulla, joista ensimmäinen pohjaa tutkielman teoriaosaan. Toinen alaongelma linkittyy sekä teoria- että empiriaosaan; teoriakappaleissa etsitään työkaluja, esimerkkejä ja malleja prosessijohtamiseen ja empiriassa hyödynnetään kohdeyrityksen tarpeisiin soveltuvimpia menetelmiä apuna taloushallinnon prosessipohjaisessa kuvauksessa. Viimeisessä alaongelmassa peilataan empiriasta saatuja havaintoja teoriasta esiin nostettuihin malleihin. Vertailun avulla analysoidaan kohdeyrityksen taloushallinnon kehittämis-mahdollisuuksia sekä sitä vastaavatko kohdeyrityksen taloushallinnon prosessit yleistä käsitystä taloushallinnon organisoinnista.

Ensimmäisen laskentatoimen osa-alueisiin keskittyvän teoriaosan tarkoituksena ei ole syventyä kaikkiin laskentatoimeen lukeutuviin teorioihin vaan tuoda esiin erilaisia pääluokitteluja laskentatoimen tehtäväkentästä ja avata niitä hieman, jotta pystyttäisiin löytämään poikkeamat kohdeyrityksen taloushallintoon verrattuna. Toisessa teoriaosassa pyritään käsittelemään prosessijohtamista eritoten taloushallinnon näkökulmasta, jolloin lähinnä tuotantoprosessien arviointiin kehitetyt tilastolliset prosessien mittausmenetelmät rajataan tutkimuksen ulkopuolelle. Teoriassa ei myöskään tuoda esiin prosessien teknisiä kuvaamistapoja tai -malleja, eikä syvennytä tietoteknisiin artikkeleihin prosessimallinnuksen ohjelmistosovelluksista. Prosessiorientaation vaikutuksia kuvattaessa lähdeaineistoista on rajattu pois case-tutkimukset, jotka käsittelevät tuotannollisia prosesseja tai joissa kohdeyritykset ovat sijainneet selvästi erilaisessa toimintaympäristössä. Tutkielmassa on hyödynnetty BPR-artikkeleita ja -tutkimuksia vain siltä osin, kuin niiden voidaan ajatella kuvaavan kaikille prosessikehitykselle yhteisiä piirteitä. Aineistosta on siis rajattu pois liiketoimintaprosessien kokonaisvaltaiseen uudistamiseen tähtäävät menetelmät, sillä ne eivät ole oleellisia tämän tutkielman tavoitteiden saavuttamiseksi. Prosessijohtamista hyödyntäviä sovelluksia esitellään yleisellä tasolla, jotta voitaisiin havainnollistaa konkreettisemmin prosessikuvauksesta saatavia hyötyjä ja sen mukanaan tuomia mahdollisuuksia. Tarkoituksena ei siten ole myöskään puuttua

tiettyjen laadunhallintamenetelmien tai -standardien yksityiskohtaisiin sisältöihin tai vaatimuksiin eikä laadunhallintafilosofian historialliseen kehitykseen liittyvään kirjallisuuteen.

Etsittäessä kohdeyrityksen prosessikäsikirjahankkeeseen soveltuvia toimintatapoja on huomioitava, että projektin tavoitteena ei ole tulevaisuudessakaan rakentaa sertifioitua laatujärjestelmää, vaan käsikirja on tarkoitettu lähinnä johdon ja muiden sidosryhmien työkaluksi. Lisäksi on huomioitava, että organisaation päällimmäinen johtaminen tulee säilymään funktiopohjaisena. Projektin aikana selvitetään, mitä voitaisiin hyötyä prosessiajattelun sisäisen asiakkaan näkökulman liittämisestä mukaan yrityksen johdon tarkasteluun. Tällä hetkellähän yrityksen osastot ja myymälät ovat hajautettu ympäri Suomea mutta kaikilla tulisi kuitenkin olla käytössä yhtenevät toimintatavat. Prosessiajattelun kautta haetaan apua toiminnan standardoimiseen ja laadun varmistukseen sekä luodaan pohja jatkuvalle parantamiselle ja yrityksen sisäiselle benchmarkingille. Näin ollen projektissa ei ole kyse liiketoimintaprosessien uudistamisesta, joka edustaa prosessijohtamisen kokonaisvaltaisinta ja jyrkintä soveltamista.

Tämän tutkimuksen puitteissa keskitytään mallintamaan vain talous-hallinnon osaprosesseja ja muiden organisaation prosessien kuvaus jäte-tään odottamaan projektin seuraavaa vaihetta. Taloushallinnon prosessien liittymäkohdat muihin prosesseihin toki selvitetään. Tutkielman loppu-tuloksena ei kuitenkaan ole tarkoitus laatia prosessikäsikirjaa valmiiksi edes taloushallinnon osalta vaan yksityiskohtaisten työohjeiden laatiminen suoritetaan projektin seuraavassa vaiheessa työntekijöiden toimesta. Tutkielmassa ei myöskään ole tarkoitus laatia valmiita toimenpideohjeita kohdeyrityksen laskentatoimen kehittämiseksi vaan kohdistaa huomio kehittämisen tarpeessa oleviin osa-alueisiin ja herättää keskustelua tulevaisuuden lisäselvitysten ja mahdollisten rakenne-muutosten pohjaksi. Tutkielman lopputuleman ei myöskään ole tarkoitus palvella yleispätevästi muiden yritysten taloushallinnon kehityshankkeita, vaan se huomioi vain kohdeyrityksen taloushallinnon kehittämistarpeet ja olosuhteet.

1.3 Tutkimusmenetelmä ja -aineisto

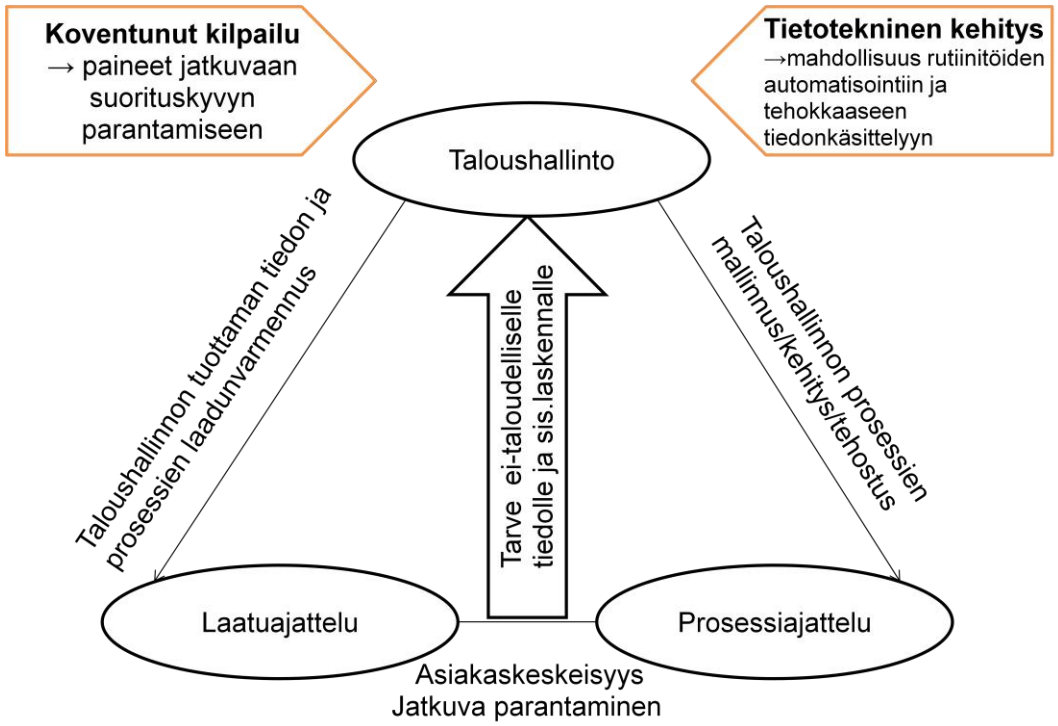
Tässä tutkielmassa sovelletaan kvalitatiivista eli laadullista analyysitapaa. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä aineiston keruu todellisista tilanteista tutkittavien näkökulmat esiintuoden. Kvalitatiivisessa tutkimuksen tarkoituksena ei ole teorioiden tai hypoteesien testaaminen vaan kuvattavan kohteen kokonaisvaltainen ja yksityiskohtainen tarkastelu. Tutkimusstrategiana käytetään tapaustutkimusta, jossa kiinnostuksen kohteena usein ovat nimenomaan prosessit ja yksittäisiä tapauksia pyritään tutkimaan niiden luonnollisessa ympäristössään. Tapaustutkimus on lähestymistavaltaan melko käytännönläheinen ja sen takia tutkimustyyppi soveltuu hyvin luomaan pohjaa konkreettisellekin toiminnalle. (Hirsjärvi et al. 2009, 134 -135, 164, 191 - 192)

Aineistonkeruu suoritettiin tutkielman empiirisen osion osalta erilaisten haastattelujen, kyselyn ja havainnoinnin avulla. Lisäksi aineistona hyödynnettiin muutamia kohdeyrityksen tuottamia dokumentteja ja raportteja. Teoriaosassa hyödynnettiin olemassa olevaa alan kirjallisuutta ja tieteellisiä artikkeleita.

Haastattelut (17 kappaletta) toteutettiin pääosin avoimina ja strukturoimattomina. Haastattelujen lisäksi tiedonkeruumenetelmäksi tämän tutkielman toteuttamisen osalta valikoitui osallistuva havainnointi, joka oli vapaata ja tilannekohtaista ja toteutettiin käytännössä kohdeyrityksen taloushallinto-osastolla sekä muutamissa muissa kokouksissa useissa suhteellisen lyhytkestoisissa jaksoissa. Havainnointia käytettiin apuna muodostettaessa kuvaa yrityksen toimintatavoista ja käynnissä olevista kehitysprojekteista. Havainnoinnin avulla saatiin myös lisäselvyyttä prosessinkulkuihin mutta prosessikaaviot laadittiin pääosassa haastattelujen perusteella. Lisäksi kohdeyrityksen kaikkien toimipaikkojen myymäläpäälliköille laadittiin kysely (liite 2), jonka avulla haluttiin selvittää taloushallinnon prosessien toimivuutta ja tarpeellisuutta sisäisen asiakkaan näkökulmasta.

1.4 Teoreettinen viitekehys

Tutkielma sijoittuu sekä ulkoisen että sisäisen laskentatoimen alueelle, joten lähdeaineistossakaan ei tehdä eroa kyseisen kriteerin suhteen. Tutkielman teoriaosan ensimmäisessä kappaleessa hyödynnetään kirjallisuutta liittyen laskentatoimen kehitykseen, taloushallinnon osa-alueisiin ja tietojärjestelmiin. Tietojärjestelmien huomiointi osana tutkimusta koetaan perusteltuna, sillä tietotekniikalla on ja on ollut merkitystä taloushallinnon kehityksessä ja roolimuutoksessa. Lisäksi tutkielmassa on hyödynnetty markkinoilla olevien tietojärjestelmien sisältöä yrityksen laskentatoimeen kuuluvia osa-alueita luokiteltaessa. Tutkielmassa halutaan hahmottaa laskentatoimen roolin muutosta ja sitä kuinka kasvaneet paineet ovat luoneet tarpeen johtamismenetelmille, kuten prosessijohtamiselle, myös taloushallinnon tehokkaassa organisoinnissa. Lisäksi halutaan tuoda esiin, kuinka prosessi- ja laatuajattelun soveltaminen organisaatioissa on osaltaan vaikuttanut siihen, että taloushallinnoltakin edellytetään tiedon tuottamista ja raportointia myös ei-taloudellisiin mittareihin liittyen suorituskyvyn mittaamisen ja jatkuvan parantamisen tueksi (kuva 1).



Kuva 1. Teoreettinen viitekehys

Tutkielman yhtenä päätavoitteena on löytää tapoja soveltaa prosessijohtamista kohdeyrityksen taloushallinnon kehittämisen työkaluna. Edelleenkin valtaosa laatu- ja prosessiajatteluun liittyvästä kirjallisuudesta ja tutkimuksesta keskittyy tuotannollisten yritysten prosesseihin ja laatujärjestelmiin. Tästä johtuen tutkielmassa on pyritty hyödyntämään tutkimuksia ja artikkeleita, jotka liittyvät yleispätevästi prosessiajatteluun, prosessien uudistamisprojekteihin tai sitten eritoten palveluprosessien kehittämiseen ja muutoksen johtamiseen. Prosessikirjallisuudesta tuodaan esiin sellaisia menetelmiä ja malleja, joista voisi olla hyötyä nimenomaan taloushallinnon prosesseja kuvattaessa ja kartoitettaessa. Prosessitermistöä hyödynnetään tutkielmassa soveltuvin osin.

Prosessiajattelun soveltamiskohteita kuvattaessa käytetään apuna aineistoa erilaisista laatujärjestelmämalleista ja -kriteeristöistä sekä niiden implementointiin liittyvistä tutkimuksista. Tutkimustuloksia prosessi- ja laatujärjestelmien implementoinnista tulee kuitenkin tarkastella kriittisesti siksi, että laskentatoimen prosessit mielletään usein tuotantoon keskittyvässä kontekstissa tukiprosesseiksi. Tämän tutkielman panos liittyykin siten vähittäiskaupassa toimivan keskisuuren kohdeyrityksen taloushallintoon soveltuvien menetelmien löytämiseen ja taloushallinnon tarkempaan prosessilähtöiseen tarkasteluun.

1.5 Tutkimuksen rakenne

Sekä teoria- että empiriaosa rakentuvat kolmen toistensa kanssa yhtenevän teeman ympärille. Ensimmäiseksi teoriaosassa määritellään mitä osa-alueita taloushallintoon nykyään luetaan kuuluvaksi sekä avataan näiden osa-alueiden merkitystä yrityksen toiminnalle ja vaatimuksia talouden tietojärjestelmille. Toisessa pääluvussa tuodaan esiin prosessiajattelun yleisiä lähtökohtia, implementoinnin menestystekijöitä ja prosessijohtamisen etuja ja rajoituksia taloushallinnon ja johtamisen kontekstissa. Lisäksi sivutaan prosessien kuvaamista ja kuvauksissa

yleensä huomioon otettavia seikkoja. Kolmantena teemana prosessiluvun loppupuolella esitellään muutamia prosessiajattelun käytännön hyödyntämis- ja sovelluskohteita. Lopuksi teoriaosa tiivistetään kuvan avulla yhdeksi viitekehykseksi, joka toimii lähtökohtana empiirisen aineiston käsittelylle.

Empiriaosa aloitetaan kohdeyrityksen kuvauksella ja samalla kerrotaan tarkemmin projektin taustoista ja motivaatiosta. Lisäksi luvun alussa selostetaan johdannossa kuvailtua tarkemmin empiirisessä tutkimuksessa ja tiedonkeruussa käytetyt tutkimustavat ja -aineistot. Empirialuvun varsinaisessa käsittelyosiossa kuvataan kohdeyrityksen taloushallinnon ydinprosessit osaprosesseineen ja keskinäisine linkityksineen. Viimeisessä ja tärkeimmässä empiriaosiossa analysoidaan kohdeyrityksen taloushallinnon toimintoja prosessilähtöisesti. Analyysissä tuodaan esille missä prosesseissa on onnistuttu ja mitkä kohdat taas vaativat kehitystä tai erityishuomiota toimiakseen tarkoituksen mukaisesti.

Yhteenvedossa ja johtopäätöksissä peilataan teoriaosasta esille tulleita oppeja ja malleja kohdeyrityksen toimintatapoihin ja taloushallinnon organisointiin. Kyseisen vertailun pohjalta esitetään kehityskohteita yritykselle ja pohditaan mitä apuja ja työkaluja teoriasta voisi nostaa esiin, jotka sopisivat kohdeyrityksen erityistarpeisiin. Lisäksi vedetään yhteen mihin ja miten prosessiajattelua voisi kohdeyrityksessä jatkossa soveltaa, mitä on jo onnistuttu projektin puitteissa tekemään ja mitkä ovat edellytykset onnistuneelle implementoinnille jatkossa.

Tutkielman liitteistä löytyvät haastattelujen pohjalta laaditut taloushallinnon henkilöstön toimenkuvakuvaukset ja myymäläpäälliköille lähetetty kyselylomake.

2 TALOUSHALLINNON OSA-ALUEET

Kuten jo johdannossa kuvattiin, taloushallinnon rooli ja tehtäväkenttä kehittyvät koko ajan. Muutosajureina voidaan nähdä muun muassa tarve vastata kiristyneeseen (kansainväliseen) kilpailuun ja tietotekniikan kehityksen mukanaan tuomat mahdollisuudet tiedon käsittelyyn ja entistä tarkempaan analysointiin. Laskentatoimi on myös aktiivisesti tutkittu ala, jossa uusia työkaluja ja malleja kehitellään koko ajan sekä tutkijoiden että konsulttien toimesta. Osa näistä malleista yleistyy ja vakiintuu osaksi taloushallintoa, osa todetaan tehottomiksi ja osa jää sisällöltään vajaiksi, lyhytaikaisiksi muoti-ilmiöiksi.

Zawawin & Hoquen (2010, 512 - 513) laatimasta kirjallisuuskatsauksesta vuosina 2000 - 2008 julkaistuista laskentatoimen innovaatioihin keskittyvistä artikkeleista voidaan huomata pääpiirteitä siitä, miten laskentatoimen tutkimus on kehittynyt viime vuosina. He havaitsivat muun muassa, että ei-taloudellisten suorituskyvyn mittareiden tutkimus on lisääntynyt huomattavasti vuodesta 1998. Samalla otoksen tutkimusten painopiste on kehittynyt siten, että 2000-luvun alkupuolella tutkimukset keskittyivät ei-taloudellisen tiedon mittaamisen tärkeyden ja merkityksen arviointiin, kun taas myöhemmät tutkimukset pyrkivät selvittämään miten ei-taloudellinen mittaristo tulee suunnitella, jotta siitä on hyötyä toiminnan kehittämisessä. Merkille pantavaa kuitenkin on, että ei-taloudellisille mittareille perustuvan Balanced Scorecardin suosio on ollut laskussa, ainakin aiheesta kirjoitettujen artikkeleiden valossa. Lisäksi merkittävä määrä otoksen artikkeleista keskittyi toimintolaskentaan sekä -johtamiseen ja eritoten niiden implementointiin, vaikuttavuuteen, rajoituksiin ja kritisointiin. Zawawin & Hoguen tutkimuksesta käy myös ilmi, että vaikkakin laskentatoimen yhteentoimivuus muun organisaation ja johdon välillä aiheuttaa edelleen huolta, laskentatoimen tutkimukset toimitusketjun hallinnasta, Lean-ajattelusta ja liiketoimintaprosessien uudistamisesta ovat suhteellisen harvassa.

Seuraavissa kappaleissa käsitellään sitä, mitä osa-alueita taloushallintoon tällä hetkellä luetaan kuuluvaksi. Ensimmäisessä kappaleessa tarkastellaan eri näkökulmien kautta taloushallinnon tehtäväkenttää ja alakappaleissa kuvataan tarkemmin kirjallisuudesta kirjanpitotehtävän lisäksi esiin nousseita taloushallinnon osa-alueita: kustannuslaskentaa, strategista johdon laskentatoimea ja budjetointia. Strategisen johdon laskentatoimen kappaleen alla kerrotaan myös vähittäiskaupan suorituskyvyn mittaamisen erityispiirteistä. Viimeinen kappale käsittelee vaatimuksia taloushallinnon tietojärjestelmille, jotka ovat olennainen osa taloudellisen tiedon keräämisen ja raportoinnin toimivuutta. Osa-alueiden ja tietojärjestelmien kuvauksen kautta halutaan kiinnittää huomiota taloushallinnon potentiaaliin ja rooliin yrityksissä. Tuomalla esiin työkaluja ja esimerkkejä laskennan mahdollisuuksista halutaan luoda keskustelua ja vertailupohjaa kohdeyrityksen taloushallinnon kehittämiselle.

2.1 Taloushallinnon tehtäväkenttä

Yrityksissä yleistyneet integroidut tietojärjestelmät, joita usein kutsutaan myös toiminnanohjausjärjestelmiksi (ERP), sisältävät yleensä ulkoisen ja sisäisen laskennan sekä pääoman hallinnan osa-alueet osana taloushallinnon moduulia. Ulkoinen laskenta käsittää kirjanpidon, reskontrat ja konsolidoinnin kun taas sisäiseen laskentaan kuuluvat tyypillisesti kustannuspaikka- ja tuotekustannuslaskenta, kannattavuus-analyysit ja budjetointi. Pääoman hallinta -osio liittyy usein rahoitus-suunnitteluun ja käyttöomaisuustransaktioiden ja poistojen käsittelyyn. (Granlund & Malmi 2004, 31 - 33) ERP-järjestelmien luomaa kuvaa taloushallinnon osa-alueista voidaan pitää melko ajantasaisena ja kattavana, sillä järjestelmät pyrkivät vastaamaan kaikenlaisten yritysten tarpeisiin ja vielä niin, että kaikki yrityksen toimintaan ja siten myös sen talouteen liittyvät tietovirrat ovat integroidusti saman järjestelmän sisällä. Kyseistä karkeaa osa-aluemäärittelyä tukee myös muun muassa Wardin (1998, 5) käsitys laskentatoimen tehtävistä, joita ovat liiketoiminnan

taloudellisten transaktioiden rekisteröinti ja tulosten raportointi ulkoisille sidosryhmille, liiketoiminnan päätöksentekoprosessin tukeminen osana johtoryhmää sekä liiketoiminnassa tarvittavien varojen kerääminen optimaalisimmalla tavalla.

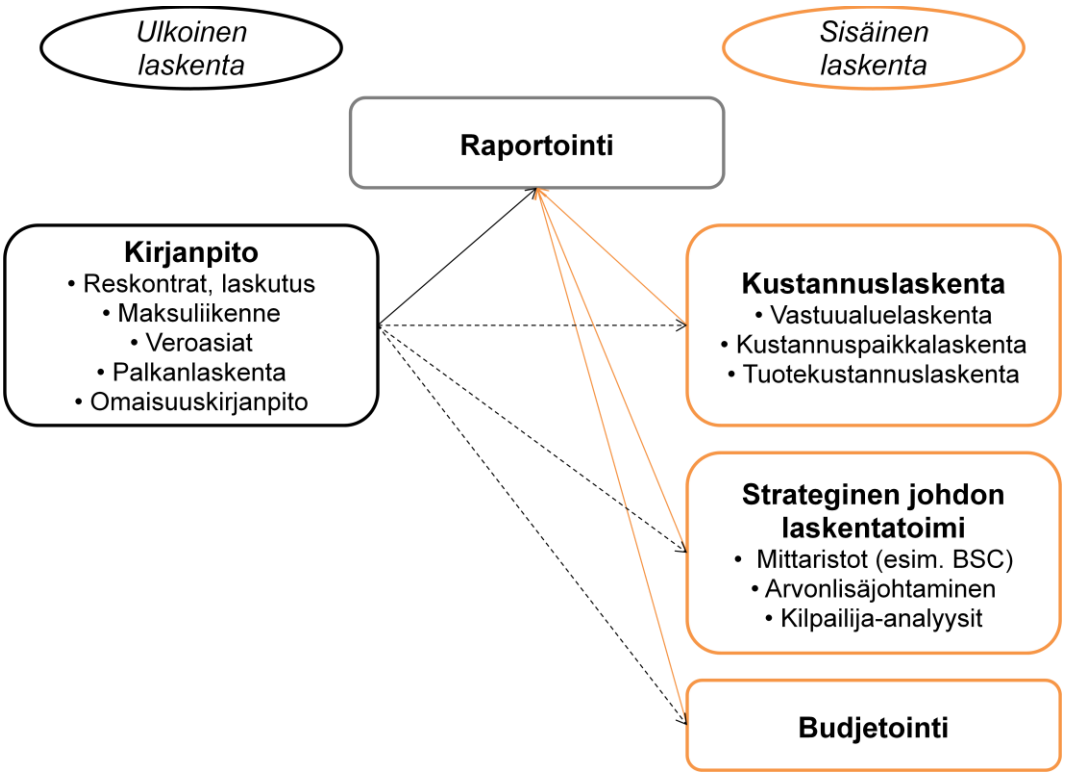
Listausta talousjohtajan tehtävistä voidaan myös pitää kuvauksena siitä, mitä osa-alueita taloushallintoon luetaan kuuluvaksi. Talousjohtajahan on vastuussa koko taloushallinnon organisoinnista ja toiminnan ohjaamisesta niin, että eri sidosryhmien tiedon tarpeet saadaan täytettyä. Riistama & Jyrkkiö (1999, 46 – 48) jaottelevat talousjohtajan tehtäväkentän viiteen ryhmään. Ensinnäkin talousjohtaja on vastuussa rahoituksen suunnittelusta ja valvonnasta sekä kassan ja maksuliikenteen hoidosta. Toiseen ryhmään kuuluu budjetoinnista, kustannuslaskennasta sekä varasto-, palkka- ja omaisuuskirjanpidosta huolehtiminen. Kolmannen ryhmän muodostavat perinteiset laskentatoimeen luettavat tehtävät: liikekirjanpito, laskutus, reskontrat, perintä ja veroasiat. Lisäksi talousjohtajan vastuualueisiin koetaan sisältyvän sisäisen tarkkailun ja läheisen yhteistyön tietohallinnon kanssa.

Käsite operatiivinen laskentatoimi koskettaa sekä sisäistä että ulkoista laskentatoimea siltä osin, kuin ne tuottavat taloutta koskevaa tietoa operatiiviselle johdolle. Toisin sanoen operatiivisen laskentatoimen painopiste on johdon toimesta tapahtuvan laskentatoimen hyödyntämisessä. (Riistama & Jyrkkiö 1999, 43) Granlundin & Lukan (1998, 195 – 196, 205) tekemän tutkimuksen mukaan näyttää siltä, että suomalaiset yritykset usein hyödyntävät samoja arvostusperiaatteita sekä ulkoisessa että sisäisessä laskennassa, jolloin vältytään eri laskentajärjestelmien välisiltä täsmäytyksiltä. Tällainen käytäntö yksinkertaistaa laskentasysteemiä ja täsmäytyksistä säästyy resursseja muun muassa tietojen analysointiin. Lisäksi järjestelmän yksinkertaisuus tukee tavoitetta tuoda taloudellinen ajattelu osaksi koko organisaatiota sekä selkiyttää ja tehostaa taloudellisen tiedon kommunikointia taloushallinnon

ulkopuolellakin. Vaihtoehtoiskustannuksena joudutaan mahdollisesti tinkimään hieman sisäisen laskennan teoreettisesta oikeellisuudesta.

Laskentatoimen hyväksikäyttötehtävän sisältöä voidaan lähestyä myös kuvailemalla ja erittelemällä erilaisia laskelmatyyppejä. Riistama & Jyrkkiö (1999, 38 – 42) tunnistavat viisi laskelmien peruslajia: vaihtoehto-, tavoite-, tarkkailu-, informointi- ja tuloksenjakolaskelmat. Näistä informointi- ja tuloksenjakolaskelmia tuotetaan pääsääntöisesti ilman vaikuttamis-tarkoitusta ja niiden tuottaminen luetaankin niiltä osin ulkoiseen laskentatoimeen. Vaihtoehtolaskelmilla taasen pyritään auttamaan yrityksen johtoa esimerkiksi tuotantomenetelmien ja tuotteiden valinnassa, hinnan asetuksessa ja investointien kannattavuuden arvioinnissa. Tavoitelaskelmista esimerkkejä ovat budjetit ja standardit, joilla tarkoitetaan toistuvasti noudatettaviksi asetettuja tavoitteita. Tarkkailulaskelmista puhutaan kun tavoitelaskelmia rinnastetaan toteutuneisiin lukuihin ja mahdollisia poikkeamia analysoidaan muun muassa kannattavuuden ja taloudellisuuden näkökulmista. Tavoite- ja tarkkailulaskelmat ovat osa toiminnan ohjausta ja kuuluvat vaihtoehtolaskelmien kanssa sisäisen laskennan tehtäväkenttään. Tätä jaottelua tukee Granlundin & Malmin (2004, 59 – 60) näkemys, jonka mukaan sisäiseen laskentatoimeen kuuluvat perinteisesti vastuualue-laskenta, raportointi, budjetointi, kustannuslaskenta ja nykyään yhä useammin myös erilaisten mittaristojen hyödyntäminen.

Kuvaan 2 on tiivistetty edeltävistä kappaleista esiin nousseet taloushal-linnon pääosa-alueet jaoteltuna ulkoiseen ja sisäiseen laskentaan. Seuraavissa alakappaleissa käsitellään tarkemmin sisäisen laskennan pääkäsitteitä - kustannuslaskentaa, strategista johdon laskentatoimea ja budjetointia - joiden alle lukeutuu monia erilaisia laskentatoimen menetel-miä, joissa voidaan hyödyntää myös ulkoisen laskentatoimen yhteydessä kerättyä tietoa. Kirjanpitoa ja raportointia käsitellään tarkemmin prosessi-näkökulmasta kappaleessa 3.2., sillä näiden lainedellyttämien prosessien toimivuus on jokaisen organisaation taloushallinnon kannalta kriittistä.



Kuva 2. Taloushallinnon osa-alueet

2.1.1 Kustannuslaskenta

Kustannuslaskennan ideana on selvittää esimerkiksi yksittäisten tuotteiden tai tuoteryhmien, palvelujen ja asiakkuuksien kannattavuus ja hyödyntää kerättyä tietoa esimerkiksi hinnoittelussa, tuotevalinnoissa, resurssien allokoinnissa ja muussa päätöksen teossa. Kustannuslaskennan ongelmana on usein välillisten kustannusten todellisuudenmukaisen kohdistamisen vaikeus. Välillisten kustannusten allokointi volyymi-sidonnaisesti eli esimerkiksi välittömien kustannusten suhteessa toimii yleensä vain mikäli laskentakohteet ovat yhtäläisiä ja kuormittavat resursseja samalla tavalla. (Granlund & Malmi 2004, 83–84) Laskentatoimen rekisteröintitehtävään kuuluu kuitenkin kustannustiedon keräämisen lisäksi kaikkien yritystenohjauksessa tarvittavien arvo- ja määrälukujen huomiointi ja raportointi (Riistama & Jyrkkiö 1999, 35). Otleyn (2001, 249) mukaan yksittäisten tuotteiden kustannusten selvittämistä hyödyllisempää organisaatioille on ollut kustannus-

tietoisuuden levittäminen ja kustannusten johtaminen sekä niiden pohjalta tehdyt prosessiparannukset.

Vastuualuelaskenta on yksinkertaisimmillaan kustannuspaikkalaskentaa, jolloin kyseisen kustannuspaikan johto on vastuussa ensisijaisesti vain aiheuttamistaan kustannuksista eikä se ole tulosvastuussa niin kuin tulosyksikkömallissa. Kustannuspaikkajako johdattelee siten samaa linjaa organisaation vastuunjaon kanssa tarkoituksenaan selvittää vastuualueiden kustannukset kannattavuuden ja taloudellisuuden tarkkailua varten. Kustannuspaikkalaskennasta on apua myös suorite- ja hankekohtaisten kustannusten selvittämisessä mutta se edellyttää kustannusten ja aikaansaatujen suoritteiden rekisteröimistä kustannuspaikkakohtaisesti ja tulosyksikköjen kohdalla myös tuottojen kohdentamista. Pääkustannuspaikat aikaansaavat suoritteet, joten niiltä on laskettavissa tulos. Apukustannuspaikat tukevat pääkustannuspaikkojen toimintaa ja niiden kustannukset on huomioitava pääkustannuspaikkojen tulosta laskettaessa. Yleensä kustannuspaikkalaskennan yhteydessä laaditaan tase vain koko organisaation tasolla, toisin kuin niissä tapauksissa, joissa organisaatio on jaettu tulosyksikköihin. Kustannuspaikkalaskentaa voidaan pienemmissä organisaatioissa harjoittaa kirjanpidon yhteydessä, jolloin samoja tietojärjestelmiä hyödynnetään sekä ulkoiseen että sisäiseen laskentaan. (Granlund & Malmi 2004, 59 – 60; Riistama & Jyrkkiö 1999, 133 - 135)

2.1.2 Strateginen johdon laskentatoimi

Ei-taloudellisia mittareita on siis seurattu yrityksissä jo kauan mutta viime vuosina vastuu tietojen keräämisestä ja raportoinnista on monissa tapauksissa siirtynyt tuotannolta taloushallinnolle. Suomessa erityisesti johdon laskentatoimen parissa työskentelevät henkilöt ovat toimineet muutosagentteina ei-taloudellisten mittareiden käyttöönotossa. Optimitilanteessa mittarit rakennetaan yhteistyössä operatiivisista toiminnoista vastuussa olevien henkilöiden kanssa, jolloin ne mahdollistavat prosessien

operatiivisen suorituskyvyn arvioinnin. (Granlund & Lukka 1998, 197; Laitinen & Laitinen 2006, 121) Ei-rahamääräistä tietoa kerätään usein esimerkiksi asiakastyytyväisyyteen, toimitustäsmällisyyteen, reklamaatioihin, henkilöstön viihtyvyyteen ja työaikoihin liittyen. Mittaamisesta on tullut entistä järjestelmällisempää ja kokonaisvaltaisempaa suurelta osin 1990-luvun alussa lanseeratun Balanced Scorecardin myötä. Balanced Scorecardissa yhdistyvät raha- ja ei-rahamääräiset mittarit sekä niille asetetut tavoitteet neljässä eri ulottuvuudessa (talous, asiakkuudet, prosessit ja oppiminen ja kasvu), joiden kautta strategiaa viestitään käytännön tasolle. Myös laatujohtaminen, laatupalkinnot ja -sertifioinnit ovat osaltaan olleet lisäämässä mittareiden käyttöä organisaatioissa, sillä laatuajattelu perustuu jatkuvaan oppimiseen ja kehitystä on mitattava ja seurattava jollain konkreettisella tavalla. (Granlund & Malmi 2004, 98–99, 101) Granlundin ja Lukan (1998, 197) suorittaman tutkimuksen mukaan suomalaisissa yrityksissä mittaristot on pyritty pitämään mahdollisimman yksinkertaisina. Laajastakaan suorituskyvyn mittaamisesta ei kuitenkaan ole pitkäaikaista hyötyä ellei mittausten tuloksia hyödynnetä organisaation johtamisessa ja päätöksenteossa (Otley 2001, 249).

Ei-rahamääräisten mittarien käyttö sisältyy usein strategisen laskentatoimen kenttään, jossa korostetaan pidemmän aikavälin tavoitteita perinteiseen laskentatoimeen verrattuna. Strateginen laskentatoimi edellyttää nimensä mukaisesti tiedon tuottamista, käsittelemistä ja analysointia yrityksen strategiset lähtökohdat ja tavoitteet huomioiden. Vertailukohtana toimivat vastaavat kilpailijoiden toiminnasta tehdyt analyysit. (Langfield-Smith 2008, 206) Kestävää kilpailuetua pyritään luomaan muun muassa kustannusten hallinnan, asiakastyytyväisyyden ja työntekijöiden kehittämisen avulla. Strateginen laskentatoimi kytkeytyy keskeisesti arvoketjuajatteluun, jossa painotetaan koko arvoketjussa tuotteen elinkaaren aikana syntyvien kustannusten hallintaa. Yrityksen strategisella asemoinnilla, kustannusjohtajuus vs tuotedifferointi, on myös vaikutus laskentajärjestelmälle asetettaviin tavoitteisiin ja laskentatoimen rooliin yrityksessä. Kolmas strategisen laskentatoimen pääteema on

kustannusajurien eli kustannuksiin vaikuttavien tekijöiden ja niiden vuorovaikutusten tunnistaminen. Tiivistäen voitaisiin todeta, että strategisessa laskentatoimessa painopisteet ovat siirtyneet menneestä tulevaan, seurannasta suunnitteluun, sisäisestä ulkoiseen toimintaympäristöön, kustannuksista arvoon ja tuotannosta markkinointiin (Otley 2001, 244). Strategisen laskentatoimen päätyökaluja ovat ei-taloudellisten mittarien lisäksi toimintolaskenta, laatujohtaminen (TQM), arvonlisäjohtaminen ja SWOT-analyysi. (Laitinen & Laitinen 2006, 117-122) Kyseisten työkalujen soveltaminen nojaa prosessien tunnistamiseen ja kartoittamiseen.

Menestyksekkään strategisen laskentatoimen implementoinnissa on Wardin (1998, 285 – 286, 288 - 289) mukaan kriittistä tunnistaa linkit valitun strategian ja tavoitteiden sekä toimenpiteiden välillä korostaen keskeisimpiä strategisia päätöksiä ja niiden seuraamuksia. Näiden syy-seuraussuhteiden pohjalta tulee räätälöidä yritykselle sopiva mittaristo, jota myös kehitetään jatkuvasti strategisten linjausten muuttuessa. Mittareiden rakentamiseen lisähaastetta tuo pyrkimys siihen, että toiminnan ja johdon taloudellinen suorituskyky olisi eroteltavissa toisistaan. Markkinointiyritysten kuten vähittäiskauppiaiden laskentatoimessa voidaan nähdä muutamia erityispiirteitä kyseisen toimialan ja liiketoiminnan luonteesta johtuen. Kaupan alalla tuote- ja tuoteryhmäkohtaisten kannattavuuden selvittäminen on elintärkeää. Kannattavuutta seurataan joskus kustannuspaikkojen lisäksi myös myyjittäin. Kannattavuutta käsiteltäessä huomio keskittyy ennen kaikkea hankintakustannusten optimointiin, joilla tarkoitetaan kaikkia tuotteen hankinnasta syntyneitä kuluja vastaanottoon ja varastoimiseen saakka. Hankintakustannukset ovat vähittäiskaupassa suurin muuttuvien kustannusten erä ja niillä on suuri vaikutus yrityksen kannattavuuteen hintojen asettamispäätösten ja saavutetun myynnin ohella. Perinteisesti merkittävin kannattavuuden tunnusluku on ollut bruttokate, joka saadaan vähentämällä myynnistä hankintakustannukset. Lisäksi tuotteiden kiertonopeuksia seurataan tarkasti. (Riistama & Jyrkkiö 1999, 247 – 249)

Varastotoiminnoilla ja tavaran vastaanotolla on keskeinen asema hankintakustannusten hallinnassa. Varastotoimintojen tehokkuutta ja taloudellisuutta voidaan mitata ja arvioida esimerkiksi tarkastelemalla varaston pinta-alan jakautumista varsinaiseen varastotoimintaan, seuraamalla työajan jakautumista tehtävittäin tai suhteuttamalla lähetettyjen tavaroiden poimintakertoja käytettyihin koneisiin ja työtunteihin. Muihin muuttuviin kustannuksiin ja niihin verrattaviin eriin lukeutuvat hävikki ja erilaiset alennukset esimerkiksi kampanjoihin ja loppuunmyynteihin liittyen. Henkilökustannukset voivat vähittäiskaupassa olla sekä kiinteitä että muuttuvia osa-aikaisten kohdalla. Kokonaisuudessaan henkilökustannukset muodostavat toiseksi merkittävimmän erän hankintakustannusten jälkeen. Sen vuoksi on tavanomaista seurata myynnin tehokkuutta muun muassa suhteuttamalla henkilökustannuksia liikevaihtoon tai myyntikatteeseen taikka myyntiä myymälätilan neliömetreihin, työtunteihin tai asiakasmäärään, jolloin saadaan määritettyä keskiostoksen suuruus. (Riistama & Jyrkkiö 1999, 248, 250 - 252)

2.1.3 Budjetointi

Perinteisesti budjetti on laadittu vuodeksi kerrallaan, jolloin sen tarkoituksena on ollut kuvata ja ennustaa tulevan tilikauden toimintaa talouden lukujen avulla. Riistama & Jyrkkiö (1999, 350, 352 - 353) eivät koe, että budjettia tulisi käsittää pelkkänä ennusteena vaan sen pitäisi kuvastaa yritykselle aktiivisesti laaditun toimintasuunnitelman taloudellista vaikutuksia. Täten budjetointi toimii operatiivisen johdon työkaluna toiminnan suunnittelussa, tarkkailussa ja koordinoinnissa. Budjetti myös viestii resurssien ja vastuiden allokoinnista organisaation sisällä ja joissain tapauksissa sen toteutumaa voidaan käyttää suorituksen arvioinnin ja palkitsemisen perustana. Budjetointiin ja siitä saataviin hyötyihin on kohdistunut viime vuosina paljon kritiikkiä. Vastineeksi budjetointia on useissa organisaatioissa kehitetty joustavampaan suuntaan muuttamalla budjettia ja sen ennusteita toimintaympäristössä tapahtuneiden muutosten

mukaan myös tilikauden keskellä. Tällöin puhutaan rullaavasta ennustamisesta tai budjetoinnista, jossa ennusteet pohjautuvat niiden rinnalle tuotuihin toteumatietoihin. Rullaavaa budjetointia voidaan toteuttaa esimerkiksi kolmen kuukauden sykleissä, jolloin yrityksessä päivitetään taloudellinen suunnitelma aina vastaava jakso eteenpäin analysoimalla edellisen jakson suunnitelman toteutumista ja siihen vaikuttaneita tekijöitä. (Granlund & Malmi 2004, 73 - 74)

Granlund & Lukka (1998, 200 – 202) ovat myös esittäneet, että tiedon reaaliaikaisuus on yritykselle tärkeämpää kuin tulevaisuuden ennustaminen. Tämä näkökulma perustuu siihen, että nykypäivänä yrityksen kilpailukyky perustuu pitkälti sen valmiuteen reagoida joustavasti ja nopeasti toimintaympäristön muutoksiin. Tällöin ei kannattaisi takertua menneisyyteen ja toteutuneisiin lukuihin vaan tuntea yrityksen reaaliaikainen tilanne läpikotaisin ja arvioida tulevaisuuden mahdollisuuksia ja uhkia lyhyellä aikavälillä. Reaalitilanteen tiedostaminen auttaa yritystä myös kriisitilanteissa ja mahdollistaa luottamuksen säilymisen sidosryhmien silmissä myös vaikeina aikoina. Muutoksiin reagointi kuitenkin edellyttää yritykseltä tehokasta ja yhtenäistä toimintaa, jossa budjetointiprosessiin sisäänrakennetusta koordinoinnista voi olla hyötyä. Budjetointi pakottaa osaltaan organisaation eri osien asettamaan toiminnalleen konkreettisia, strategian mukaisia tavoitteita ja arvioimaan niiden toteuttamismahdollisuuksia realistisesti. Budjetointiprosessissa poikkeamien analysoinnin tärkeyttä ei voi korostaa liikaa ja analysointi edellyttää tietenkin reaalitilanteen ja eroihin vaikuttaneiden syiden tuntemista. (Jyrkkämä & Riistama 1999, 352 - 353)

2.2 Vaatimukset taloushallinnon tietojärjestelmille

Taloushallinnossa käytettävien operatiivisten tietojärjestelmien tulisi olla virheettömässä kunnossa, jotta niiden tuottama data olisi luotettavaa ja sitä voitaisiin jatkojalostaa johtamisen tukena käytettäväksi informaatioksi. Laskentajärjestelmissä raakadatan jatkojalostus on ehdottoman tärkeää,

jotta taloudellisista asioista voitaisiin kommunikoida ymmärrettävästi myös taloushallinto-osaston ulkopuolella. Talousjohtajan ei ole tarkoitus toimia ainoana strategisten päätösten tekijänä vaan tuoda taloudelliset aspektit yhtenä näkökulmana mukaan päätöksentekoon. Taloushallinnon odotetaan tuottavan relevanttia informaatiota ja räätälöityjä raportteja nopeasti ja virheettömästi mutta myös kustannustehokkaasti. Lisäksi tulisi huomioida, että järjestelmän avulla voidaan vastata erilaisten päätöstilanteiden (liittyen esimerkiksi resurssien lisäpanostuksiin, uusiin tuotteisiin tai markkinoihin ja liiketoimintaympäristön muutoksiin) laskelmille esittämiin vaatimuksiin ja vielä oikea-aikaisesti. Käytössä olevilla tietojärjestelmillä ja niiden yhteensopivuudella on suuri merkitys näiden tavoitteiden toteutumisessa, sillä ongelmat tiedonsiirrossa voivat johtaa manuaaliseen työskentelyyn, jolloin tallennusriski kasvaa ja henkilöresursseja joudutaan haaskaamaan. Pahimmassa tapauksessa ongelmia ei huomata ajoissa ja virheellistä tietoa käytetään päätöksenteon pohjana. (Granlund & Malmi 2004, 16, 121; Ward 1998, 285 – 287, 290)

Ohjelmistoja hankittaessa on harkittava sopiiko yrityksen tarkoituksiin joku valmisohjelmisto, onko valmisohjelmistossa räätälöintimahdollisuuksia vai hankitaanko kokonaan yritykselle räätälöity ohjelmisto. Lisäksi tulee päättää toteutetaanko järjestelmäkehitys itse vai ulkoistetaanko se. Taloushallinnon tietojärjestelmien integrointitarve muiden yrityksessä käytettävien järjestelmien kanssa on kasvussa mutta integrointi voidaan toteuttaa myös muilla tavoin kuin ERP-teknologialla. Taloushallinnon järjestelmäkehitysprojekteissa on otettava huomioon mitä tietoa yrityksessä jo kerätään ja onko tarvetta lisätiedon keruuseen. Tiedonkeruun ja järjestelmähankintojen järkevyyttä tulee tarkastella myös kustannus-hyötysuhdetta punnitsemalla ja varmistamalla, ettei mitään tietoa kerätä turhaan. Tiedonkeruun pitäisi myös olla reaaliaikaista ja automatisoitua eikä se saisi siten lisätä työntekijöiden manuaalisen työn määrää (Küng & Hagen 2007, 486). Lisäksi tulee pohtia tiedon varastoimista niin, että se olisi helposti saatavissa myös muiden sovellusten käyttöön lisäanalysointia varten. (Granlund & Malmi 2004, 127 - 129)

Yrityksen järjestelmätarpeet vaihtelevat myös yrityskoon ja käsiteltävien tapahtumien volyymien mukaan, kuten voidaan todeta alla olevasta kuvasta 3.

Kuva 3. Taloushallinnon muuttuvat tarpeet yrityskoon kasvaessa (mukaillen Salminen & Lahti 2008)

Salmisen & Lahden (2008, 34 - 35) kuva 3 havainnollistaa hyvin taloushallinnon tehtäväkenttää ja sen muuttuvia vaatimuksia tietojärjestelmien suhteen yrityskoon kasvaessa. Tarve edistyneemmille järjestelmille ja erikoisohjelmille kasvaa, kun yritystoiminta muuttuu monipuolisemmaksi ja vaatimukset taloushallinnon tuottamalle tietomäärälle ja sen oikea-aikaisuudelle kasvavat. Lisäjärjestelmien ja automatisoinnin tarve lisääntyy myös tapahtumavolyymien kasvaessa. Pienessä yrityksessä taloushallinnon hoitaminen voi onnistua tekstinkäsittely- ja taulukkolaskentaohjelmien avulla mutta jo hieman isommassa yrityksessä laskutukseen ja kirjanpitoon on hankittava oma

järjestelmänsä. Liiketoiminnan luonteesta riippuen tarve tietyn taloushallinnon osa-alueen järjestelmille voi olla suuri jo pienikokoisessakin yrityksessä. Järjestelmähankkeiden onnistunut käyttöönotto edellyttää usein prosessianalyysiä ja siihen sisältyvää toimintojen ja järjestelmien rajapintojen tarkastelua. Prosessianalyysin avulla yritys voi selvittää oman suorituskykynsä kannalta keskeiset prosessit ja niiden kehitystarpeet ja -mahdollisuudet myös tietotekniikan hyödyntämisen osalta. Tietotekninen kehitys onkin osaltaan johtanut prosessiajattelun vahvistumiseen taloushallinnossa, koska monet tietojärjestelmät rakentuvat prosessijohtamismallien pohjalle. (Granlund & Malmi 2004, 21, 34 – 35; Küng & Hagen 2007, 482)

3 PROSESSI- JA LAATUJOHTAMISEN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

Prosessijohtaminen on ollut parina viime vuosikymmenenä suosittu aihe muun muassa konsulttien, yritysjohdon ja tutkijoiden keskuudessa. Erilaisia mallinnustyökaluja, vaiheistettuja kehityskonsepteja ja tietoteknisiä sovelluksia on luotu runsaasti prosessien kehityksen tueksi. Aihe on kerännyt myös runsaasti kritiikkiä ja prosessijohtamisen on sanottu olevan vain konsulttien luoma trendi, jonka hyödyistä ei ole absoluuttisia ja yleispäteviä todisteita. Kritiikin määrään vaikuttaa lisäävästi prosessijohtamisen käsitteen laajuus ja se tosiasia, että jokaisessa organisaatiossa prosessijohtamista sovelletaan ja pitää soveltaa eri tavoin. Myöskin prosessijohtamiseen liittyvien termien epäselvyys tai niiden vääränlainen käyttö on voinut johtaa vääristyneisiin käsityksiin prosessiajattelun soveltamisen tuloksista. Prosessijohtamisen on sanottu kärsivän myös yhtenäisen teoriapohjan puutteesta, mutta ainakin Trkman (2010, 125 - 126) on luonut prosessijohtamiselle teoreettisen viitekehyksen, joka perustuu kolmelle teorialle; liiketoimintaprosessien tulee olla yhteensopivia ulkoisen ja sisäisen toimintaympäristön (kontingenssiteoria) ja myös IT-järjestelmien kanssa (task-technology-fit -teoria). Lisäksi parantamisen tulee olla jatkuvaa pysyvien etujen varmistamiseksi (dynaamiset kyvykkyydet -teoria).

Tässä luvussa avataan prosessiajatteluun ja -johtamiseen liittyviä käsitteitä, malleja sekä teorioita ja luodaan teoreettiset lähtökohdat empirialle. Ensiksi tyypitellään erilaisia prosesseja niiden luonteen sekä ominaisuuksien mukaan ja tuodaan esiin kullekin prosessityypille parhaiten sopivia mallinnustekniikoita ja malleissa piileviä vahvuuksia ja heikkouksia. Seuraavassa kappaleessa keskitytään tarkemmin taloushallinnon prosesseihin ja niiden luonteeseen, jotta voidaan luoda vertailupohjaa case-yrityksen prosessien arvioinnille ja kehittämismetodien valinnalle. Kolmannessa ja neljännessä kappaleessa kootaan yhteen mallinnuksen ja prosessien kehittämisen onnistumiseen tai epä-

onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä. Nämä tekijät on syytä tunnistaa ennen kehitysprosessiin ryhtymistä, jotta voidaan välttyä yleisimmiltä ongelmilta ja ohjata resurssien allokointia oikein. Viidennessä ja kuudennessa kappaleessa esitellään työkaluja prosessien analysointiin ja kehittämiseen ja tuodaan esiin prosessiajattelusta raportoituja hyötyjä. Objektiivisuuden säilyttämiseksi raportoidaan myös prosessijohtamiseen kohdistuvasta kritiikistä ja siihen liittyvistä rajoituksista. Viimeisessä kappaleessa esitellään prosessiajattelun laajentamis- ja soveltamismahdollisuuksia erinäisten muiden mallien pohjana. Jatkokäyttökohteiden esittelyn tarkoituksena on motivoida ja perustella prosessiajattelun soveltamisen hyödyllisyyttä ja tuoda esiin erilaisia laadullisia järjestelmiä, joille saattaa tulevaisuudessa olla tarvetta kohdeyrityksessäkin. Lopuksi teoreettinen viitekehys kootaan yhdeksi kuvaksi, joka toimii empirian lähtökohtana.

3.1 Prosessien eri näkökulmat

Prosessikirjallisuudesta ilmenee useita erilaisia tapoja ryhmitellä prosesseja esimerkiksi niiden funktion tai luonteen perusteella. Usein esiintyvä jaottelu ydin-, tuki- ja kehitysprosesseihin on lähtöisin teollisten prosessien johtamisesta mutta sitä voidaan hyödyntää muillakin aloilla. Jaottelun perustana on, että ydinprosessit liittyvät suorasti ulkoisille asiakkaille tarjottavien tuotteiden tai palvelujen tuottamiseen ja edustavat organisaation ydinosaamista. Näiden prosessien toimivuudella on usein selkeä yhteys yrityksen kilpailukykyyn. Tukiprosesseissa asiakas on organisaation sisäinen ja nimensä mukaan ne mahdollistavat ja tukevat ydinprosessien toimintaa. Kehitysprosessien päätehtävänä on parantaa jo olemassa olevia ydin- ja tukiprosesseja. Lisäksi kirjallisuudessa saatetaan vielä erikseen käsitellä johtamisprosesseja omana prosessilajinaan. (Kock Jr et al. 1997, 73) Salminen & Lahti (2008, 154 - 158) luokittelevat myös sisäisen kontrollin omaksi prosessikseen, jonka tarkoituksena on varmistaa muiden prosessien toiminnan tehokkuus, (taloudellisen) raportoinnin luotettavuus ja asiaankuuluvien lakien ja määräysten

noudattaminen. Kontrolliprosessin ensisijaisena tavoitteena on estää epähaluttu toiminta prosesseissa. Jos virheitä kuitenkin pääsee syntymään, niin toissijaisena tavoitteena on havaita ne mahdollisimman nopeasti. Jokaiseen prosessiin liittyy prosessille ominaisia riskejä ja kontrolleja, joiden kuvauksesta ja dokumentoinnista olisi hyötyä prosessin valvomisessa ja kehittämisessä. Esimerkkinä kaikille prosesseille yleisistä kontrolleista voitaisiin pitää vaarallisten työyhdistelmien estämistä, järjestelmien vaatimia pakollisia syöttötietoja, käyttö- ja hyväksymis-oikeuksien rajausta, duplikaattien estämistä ja limiittien asettamista.

Melão & Piddin (2000, 112 – 115) mukaan prosesseja voidaan tarkastella neljästä kilpailevasta näkökulmasta: prosessit voidaan nähdä määrätietoisina koneistoina, monimutkaisina muuttuvina systeemeinä, vuorovaikutteisina palautesilmukoina tai sosiaalisina rakenteina. Edellä mainituista näkökulmista ensimmäinen on luultavasti se kaikkein perinteisin lähestymistapa prosesseihin, jonka mukaan prosessit ovat sarja toimintoja, joissa panokset muunnetaan työntekijöiden toimesta tuotoksiksi organisaation tavoitteiden mukaisesti. Prosessit ovat siis tuotevirtoja (fyysisiä tuotteita tai dataa) toimintojen välillä prosessin toimittajilta prosessin asiakkaille (Kock Jr et al. 1997, 72; Khurana & Mandke 2009, 492, 502). Tästä mekaanisesta näkökulmasta tarkasteltuna prosessin suorituskykyä arvioidaan usein rahan, resurssien ja ajankäytön tehokkuudella suhteessa asiakastyytyväisyyteen. Tämä perinteinen malli soveltuu usein kuvaamaan hyvin vakiintuneiden teollisuusalojen prosesseja ja monia palvelualan byrokraattisiakin (tuki-) prosesseja. Näkökulman heikkoutena kuitenkin on, ettei se ota huomioon henkilöstöön, organisaatioon tai toimintaympäristöön liittyviä asioita ja mallintamisen lähtökohtana on prosessien muuttumattomuus. Kock Jr et al. (1997, 74, 76) tekemän tutkimuksen mukaan jopa 90% prosessin tuotevirroista on dataa, joten tiedonkulun analysoimisen merkitystä ei pidä unohtaa teollisuuden organisaatioissakaan. Khurana & Mandke (2009, 487, 492, 502) vievät tätä ajatusta pidemmälle ja heidän mukaansa kilpailukykyä parantaakseen prosessimallinnuksessa pitäisi ensisijaisesti

keskittyä informaatiovirtojen mallintamiseen sekä prosesseissa tuotetun tiedon eheyden ja tarpeellisuuden varmistamiseen.

Dynaamisessa mallissa prosessin ajatellaan koostuvan useista päällekkäisistä systeemeistä, kuten ihmisistä, tehtävistä, teknologiasta, ympäristöstä, jotka ovat vuorovaikutuksessa keskenään saadakseen aikaan tavoiteltuja tuloksia. Tällaisen monimutkaisen järjestelmän mallintamiseen tarvitaan jo kehittyneempiä ja kalliimpia tieto-tekniikkaratkaisuja, jotka eivät kuitenkaan välttämättä onnistu tuottamaan lisäarvoa verrattuna perinteiseen staattiseen mallinnukseen. Yhtenä ongelmana on, ettei ihmisten toimintaa tai palautteen merkitystä prosessissa voida todenmukaisesti mallintaa. Kolmas näkökulma on itse asiassa laajennus edellä mainittuun dynaamiseen malliin ja siinä painotetaan nimenomaan palautteen merkitystä prosessille. Tämän näkökulman mukaan prosessi koostuu useista toisiinsa liittyvistä suljetuista palautesilmukoista, joilla on sisäänrakennettu kontrolli prosessista. Eli toisin sanoen prosessikehityksestä saadut tulokset toimivat palautteena, joka käynnistää jatkuvan parantamisen kehän (Trkman 2010, 129). Tällainen palautesilmukkarakenne on tyypillinen kehitysprosesseille (Kock Jr et al. 1997, 77). Tämäkään lähestymistapa ei kuitenkaan ole ongelmaton mitä ihmisiin tulee, vaan riskinä on että ihmisiä pidetään vain kontrolloitavina tai kontrollia ylläpitävinä prosessin osina. Molemmat systeeminäkökulmat myös pohjautuvat paljolti abstraktiiveille käsitteille ja niiden pohjalta mallintamiseen ja kehittämiseen voi liittyä paljon haasteita. (Melão & Pidd 2000, 115 – 119)

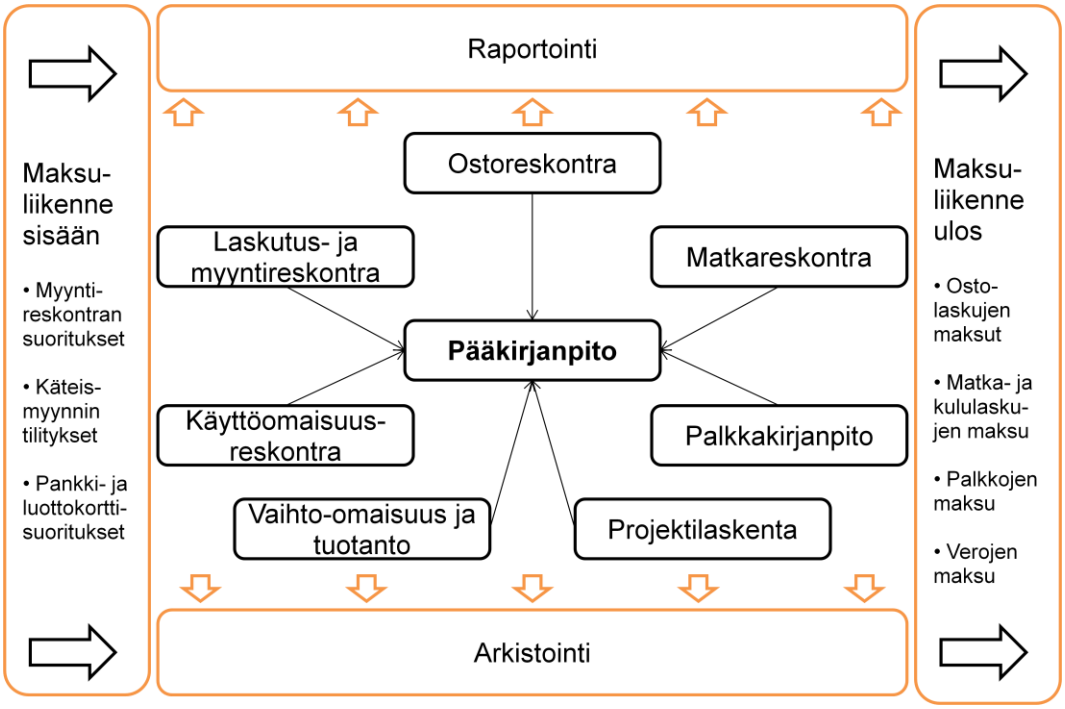
Neljännestä näkökulmasta prosessit ovat sosiaalisia rakenteita, jotka perustuvat eritoten ihmisten välisiin vuorovaikutussuhteisiin ja joissa päätöksentekoon vaikuttavat jokaisen yksilön oma kokemuspohja ja arvomaailma, omat odotukset ja jopa omat tarkoitusperät prosessille asetettujen tavoitteiden lisäksi. Tällaisia ihmiskeskeisiä prosesseja esiintyy esimerkiksi koulutus- ja terveydenhuoltoalalla. Näissä strategisemmissa prosesseissa kehitys tapahtuu niin sanottujen pehmeiden prosessi-

mallinnuksen työkalujen avulla, jotka kannustavat keskusteluun prosessin parantamiseksi. Sosiaalisen näkökulman heikkoutena on, ettei se yksin pysty tarjoamaan objektiivista ja kvantitatiivista tietoa prosessin muutoksista. Huomioitavaa kuitenkin on, etteivät nämä neljä näkökulmaa ole täysin erillisiä toisistaan. Niitä yhdistelemällä voidaan löytää paras tarkastelutapa kunkin organisaation tarpeisiin riippuen siitä onko prosessien luonne tekninen vai sosiaalinen, aineellinen vai aineeton, objektiivinen vai subjektiivinen, laadullisia vai määrällisiä ulottuvuuksia omaava. (Melão & Pidd 2000, 120 – 123)

Vaikka perinteinen prosessimallinnus näyttää auttavan organisaatioita niiden toiminnan suorituskyvyn parantamisessa, on kuitenkin kritisoitu sen olevan riittämätön väline vastaamaan nykypäivän kovaan kilpailuun alati muuttuvassa ympäristössä. Paikkaamaan tätä vajaavaisuutta on kehitetty entistä enemmän strategiaan pohjautuvia mallinnusmetodeja. Päämäärävetoisessa prosessimallinnuksessa prosessi määritellään päämäärinä ja strategioina miten nämä päämäärät saavutetaan. Jokainen strategia puretaan osiin ja jaotellaan eritasoisiksi toiminnoiksi. Prosesseja analysoitaessa ja kehitettäessä voidaan siten määrittää helposti kuinka yksityiskohtaisesti prosessia halutaan käsitellä ja muokata. Keskittymällä mallinnuksessakin vain siihen, miksi jotakin tehdään strategian näkökulmasta, voidaan välttää turhiin yksityiskohtiin takertuminen ja keskittyä liiketoiminnan ytimeen. (Nurcan et al. 2005, 629, 646) Mutta riippumatta siitä minkälaisia mallinnustekniikoita organisaatiossa sovelletaan, prosessijohtamisen tulisi aina olla yhteydessä organisaation strategiaan, jotta suorituskykyä voitaisiin menestyksekkäästi ja pysyvästi parantaa pitkällä aikavälillä (Trkman 2010, 128).

3.2 Prosessit taloushallinnossa

Kuten johdannossa aiemmin on todettu, taloushallinto mielletään usein varsinkin teollisuuden prosesseihin painottuvassa kirjallisuudessa yhdeksi yrityksen tukiprosessiksi. Useimmissa organisaatioissa taloushallinto ei ole osa yrityksen ydinosaamista eikä siten suoraan yhteydessä yrityksen kilpailukykyyn. Näissä organisaatioissa taloushallinnon pääasiallinen tehtävä on täyttää lainsäädännön asettamat raportointivaatimukset ja käsitellä tietoa myös organisaation sisäisiin tarpeisiin. Täten taloushallinnon luokittelu tukiprosessiksi on sinänsä oikeutettu. Tällainen näkökulma ei kuitenkaan ole taloushallinnon prosessien mallintamisen ja kehittämisen kannalta riittävä. Taloushallinto on yhtä lailla useista toisiinsa liittyvistä toiminnoista, tehtävistä ja päämääristä koostuva kokonaisuus niin kuin tuotantokin ja on siten jaettavissa useisiin eri tasoisiin prosesseihin. Taloushallinnon prosessit ovat yleensä luonteeltaan mekaanisia Melão & Piddin (2000, 112 – 115) luokittelun mukaan. Jos hyödynnetään esimerkiksi Kock Jr et al.:n (1997, 73) esiin tuomaa jaottelua ydin- ja tukiprosesseihin, kirjanpito voidaan nähdä taloushallinnon ydinprosessina, sillä sillä on aina myös ulkoisia asiakkaita. Taloushallinnossa on tunnistettavissa myös lukuisia osa-, esi- ja tukiprosesseja, joiden asiakkaina voi olla joku toinen organisaation prosessi tai joista tuloksena syntyvää tietoa ja dokumentteja voidaan hyödyntää eri tarkoituksiin organisaation sisällä ja/tai sen ulkopuolella. Salmisen & Lahden (2008, 15 - 17) jaottelussa taloushallinto rakentuu esiprosesseista pääkirjanpidon ympärillä ja niihin liittyvästä arkistoinnista ja raportoinnista ja maksuliikenteestä (kuva 4). Kyseistä jaottelua voidaan pitää melko yleispätevänä kuvauksena taloushallinnon organisoinnista, sillä se keskittyy mallintamaan taloushallintoa sille esitettyjen vähimmäis-vaatimusten kautta. Näiden prosessien lisäksi taloushallinnon prosesseissa saattaa olla organisaatiokohtaisia eroja eritoten sisäiseen laskentaan ja strategisempiin sovelluksiin liittyen.



Kuva 4. Taloushallinnon rakenne (mukaillen Salminen & Lahti 2008)

Salminen & Lahti (2008, 16) käsittelevät arkistointia ja raportointia oman tasoisina prosesseinaan, erillään muista taloushallinnon prosesseista, sillä niiden luonne ja tarkoitus eroavat hieman muista. Arkistointi liittyy oleellisesti kaikkiin taloushallinnon prosesseihin, mutta sen päämääränä ei ole tuottaa tai käsitellä uutta tietoa vaan tallentaa ja säilyttää muista prosesseista saatu data lainedellyttämällä tavalla tehokkaasti ja luotettavasti. Arkistointi voitaisiinkin luokitella taloushallinnon tukiprosessiksi, joka yleensä toteutetaan automatisoidusti jonkun tietoteknisen ohjelmiston avulla. Raportointiprosessi taasen alkaa siitä, mihin muut taloushallinnon prosessit päättyvät ja on täten monen osaprosessin sisäinen asiakas. Raportointiprosessi hyödyntää osaprosesseissa olevaa tietoa ja muokkaa ja välittää sitä edelleen organisaation sisäisille ja ulkoisille sidosryhmille. Raportointiprosessi on keskeisessä asemassa taloushallinnossa, koska sen avulla viestitään esimerkiksi sisäisen laskennan tuloksista ja analyyseista johdon päätöksen teon tueksi eikä kirjanpitokaan itsessään riitä täyttämään lainsäädännön vaatimuksia, vaan esimerkiksi viranomaisilmoitukset ja

tilinpäätökset tasekirjoineen edellyttävät raportointia. Raportointiprosessin tuloksena ei siis synny uutta dataa mutta jo aiemmin kerätty tieto prosessoidaan ja kootaan yhteen prosessin asiakkaiden tarpeita vastaaviksi kokonaisuuksiksi. Raportointiprosessin suorituskyky ja tuotteena tulevien raporttien laatu vaikuttaa täten osaltaan taloushallinnon ulkoisten asiakkaiden tyytyväisyyteen ja käsitykseen koko taloushallinnon toimivuudesta. Raportointiprosessia voidaan siis pitää kirjanpidon ohella taloushallinnon ydinprosessina.

Seuraavissa alakappaleissa avataan hieman enemmän muita perinteisiä taloushallinnon prosesseja ja niiden vaiheita, joita Salminen & Lahti (2008, 17) kuvassa 4 esittävät, jotta saataisiin selville vertailukohtia kohdeyrityksen taloushallinnon prosessien organisoinnille. Arkistointi- ja raportointiprosessin tarkemmalle analyysille ei nähty tarvetta, koska arkistointi on täysin sidoksissa tietoteknisten järjestelmien hyödyntämiseen ja raportointiprosessin asiakkaiden tarpeet ja siitä johtuen myös prosessin yksityiskohtaiset päämäärät vaihtelevat eri organisaatioiden välillä.

3.2.1 Laskutus ja myyntireskontra

Myyntilaskuprosessi on yrityksille kriittinen toiminto, sillä se on osa organisaation imagoa ja asiakaspalvelua ja lisäksi laskutuksen ja myyntireskontran tehokkuudella on suuri vaikutus myyvän yrityksen likviditeettiin. Myyntilaskuprosessi alkaa laskun laatimisesta ja lähettämisestä asiakkaalle ja päättyy, kun lasku on kirjattu kirjanpitoon, kuitattu maksetuksi myyntireskontraan ja arkistoitu. Laskun laatimista edeltää myyntiprosessi ja itse laskun laatiminenkin voidaan isommissa organisaatioissa suorittaa taloushallinnon ulkopuolella joko manuaalisesti tai osin automatisoidusti. Taloushallinnon tehtäväksi usein jää myyntilaskuprosessin osaprosesseista myyntireskontra, joka sisältää asiakkaiden tekemien suoritusten kohdistamisen myyntilaskuille ja perintätoimenpiteet, jos laskuja ei makseta sovitun mukaisesti. Lisäksi myyntireskontraan saattaa liittyä laskutusasiakkaiden lisäksi käteis-

myynnin tilitysten ja pankki- ja luottokorteilla tehtyjen suoritusten kirjausta. Suoritusten kohdistus pystytään pääosin automatisoimaan kotimaisten myyntilaskujen osalta pankkiohjelman viitesiirtojen avulla. Tällöin manuaalisesti kohdistettaviksi jäävät ulkomaiset, viitteettömät tai jollain tapaa virheelliset tai epäselvät suoritukset. Myös kassamyynnin suoritusten kirjausten automatisoinniksi on olemassa joitakin keinoja kassa- ja rahaliikennejärjestelmästä riippuen mutta kassakirjanpito on edelleenkin yrityksissä melko manuaalista ja siihen liittyy suuri väärinkäytösten ja inhimillisten virheiden riski. (Salminen & Lahti 2008, 73 - 74, 114 - 119) Myyntireskontralla on usein suora tai välillinen yhteys asiakkaaseen esimerkiksi myyntiedustajan kautta ja asiakastyytyväisyyden kannalta on erittäin tärkeää, että myyntireskontra on aina ajan tasalla ja käy yhteen asiakkaan ostoreskontran kanssa. Epäselvät suoritukset pitäisi pyrkiä selvittämään asiakkaan kanssa mahdollisimman nopeasti, sillä virheet myyntireskontrassa tai esimerkiksi asiakkaan maksuehtotiedoissa voivat johtaa luottotappioihin tai virheelliseen perintään ja ylimääräisiin kuluihin ja pahimmassa tapauksessa jopa asiakassuhteen menetykseen.

3.2.2 Ostoreskontra

Taloushallinnossa ostoreskontraprosessi käynnistyy laskun vastaanottamisesta ja päättyy, kun lasku on kirjattu kirjanpitoon, maksettu ja arkistoitu. Prosessin välivaiheita ovat laskun tiliöinti, kierrätys, tarkistus ja hyväksyminen. Ostolaskun vastaanottoa edeltää taloushallinnon ulkopuolella tapahtuva tilaus- ja toimitusprosessi. Ostoreskontra on jaettavissa edelleen kahteen alaprosessiin: laskujen käsittelyyn ja maksatukseen. Ostolaskujen käsittelyn sisäisinä asiakkaina toimivat siis kirjanpito- ja maksatusprosessit. Ostolaskujen käsittely vaatii useimmissa organisaatioissa eniten taloushallinnon resursseja ja siitä johtuen sen tehostamisella voidaan saavuttaa huomattavia hyötyjä. Ostolaskujen sähköinen käsittely on yleistymässä kovaa vauhtia ja sähköisiä laskunkäsittelyohjelmia on markkinoilla lukuisia. Sähköisen laskunkierrätyksen etuja ovat muun muassa laskujen kierron

nopeutuminen, kierron läpinäkyvyys, laskujen arkistointi ja rutiinivaiheiden automatisointi. Sähköinen järjestelmä kuitenkin edellyttää toimittajatietojen ylläpitoa lisäyksenä perinteisen paperikierron vaatimuksiin. Myös muiden prosessiohjaustietojen oikeellisuuden ja ajantasaisuuden merkitys prosessin suorituskyvylle ja virheettömyydelle korostuu, kun siirrytään manuaalisesta käsittelystä sähköiseen ostolaskujärjestelmään. Ostolaskujen oikeellisuuden tarkistus ja hyväksyntä voidaan myös automatisoida tietotekniikan avulla, jolloin järjestelmä vertaa saapunutta laskua joko jo toisessa järjestelmässä hyväksyttyyn ostotilaukseen tai sopimusrekisteriin ja tietojen täsmätessä siirtää laskun suoraan ostoreskontraan tilaukselle tai sopimukselle tallennettujen tiliöintien mukaisesti. (Salminen & Lahti 2008, 48 - 53)

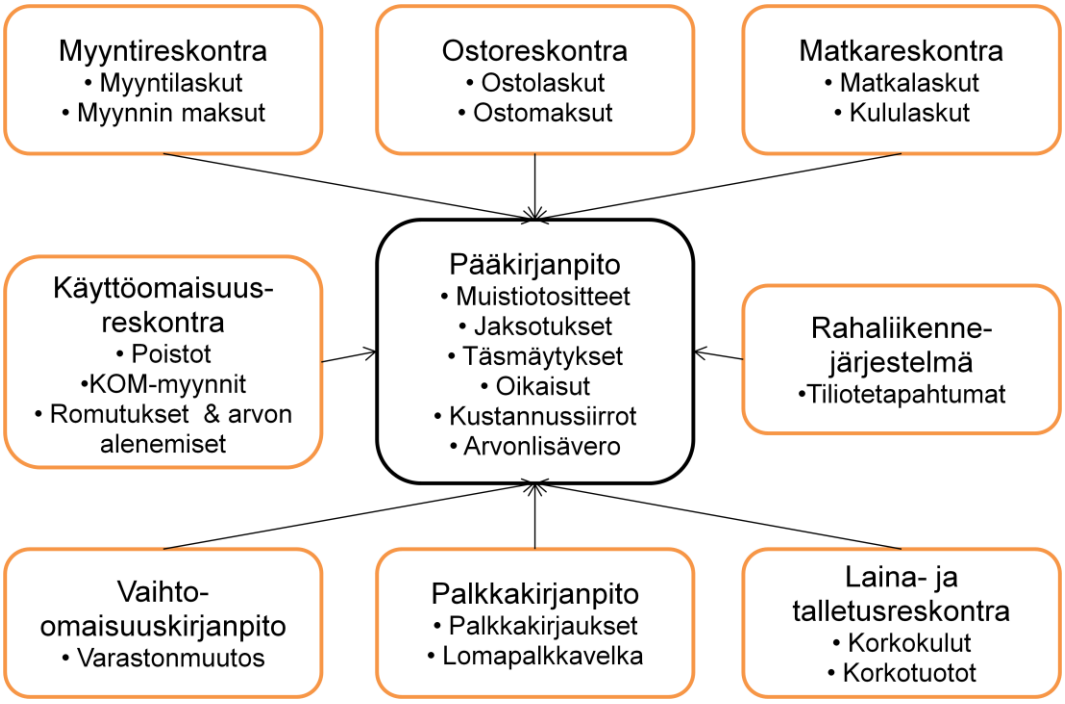
Laskujen maksaminen manuaalisesti on järkevää vain pienimmissä yrityksissä. Suurempien yritysten maksatusta varten on olemassa monenlaisia maksatusohjelmia, jotka laativat maksueriä ostoreskontraan kirjaantuneiden laskujen eräpäivien pohjalta. Maksueriä voidaan sen jälkeen muokata manuaalisesti esimerkiksi käytettävissä olevan rahamäärän mukaan. Ostolaskujen ohella yrityksillä on muitakin maksuvelvoitteita liittyen matka- ja kululaskuihin, palkkoihin, veroihin ja mahdollisiin lainoihin. Maksatus liittyykin olennaisesti kassanhallintaan ja jokaisella organisaatiolla tulisi olla säännöt suoritettavien maksujen priorisointijärjestyksestä. Maksatusprosessiin liittyy usein myös väärinkäytösten riski, jota voidaan pienentää välttämällä vaarallisia työyhdistelmiä ja hajauttamalla ostolaskujen käsittely ja maksatus eri henkilöille tai luomalla kontrolleja maksatusohjelmaan. (Salminen & Lahti 2008, 111, 113 - 114)

3.2.3 Matkareskontra

Aina kaikkia yrityksen toimintaan liittyviä hankintoja ja kustannuksia ei voida laskuttaa suoraan yrityksiltä, vaan esimerkiksi pienhankintoja ja työmatkakorvauksia saatetaan maksaa ensin työntekijöiden toimesta ja laskuttaa vasta sitten matkalaskujen kautta yritykseltä. Matka- ja kululaskuprosessi alkaa taloushallinnon näkökulmasta silloin, kun työntekijä laatii matka-/kululaskun ja toimittaa sen taloushallintoon kuittitarkastusta varten. Matkalaskun laatimista voi edeltää matkasuunnitelman ja kulujen hyväksyttäminen esimerkiksi esimiehellä tai asiatarkastus voi sisältyä matkalaskuprosessiin ennen kuittitarkastusta. Prosessi päättyy kun matkalasku on hyväksytty, maksettu ja kirjattu kirjanpitoon. Matkareskontra sijoittuu prosessina talous- ja henkilöstöhallinnon välille ja on organisaatiosta riippuvaista käsitelläänkö matkalaskuja omana taloushallinnon prosessinaan vaiko palkanlaskennan osaprosessina. Matka- ja kululaskujen käsittely on usein työlästä, manuaalista ja vaikeasti automatisoitavaa. Prosessin omistajuus ja prosessin kulku pitäisi kuitenkin olla määritelty, sillä matka- ja kululaskut saattavat muodostaa organisaatioissa merkittävän kuluerän. Lisäksi korvauksiin liittyy paljon verolainsäädännöllisiä asioita, jotka tulee ottaa huomioon. Kontrollien merkitys onkin suuri tässä prosessissa sekä lainsäädännön toteutumisen, manuaalisten virheiden huomaamisen että väärinkäytösten estämisen kannalta. (Salminen & Lahti 2008, 94 - 95)

3.2.4 Pääkirjanpito

Pääkirjanpito on taloushallinnon solmukohta ja raportoitavan tiedon päälähde, jolla on paljon rajapintoja muihin osaprosesseihin, kuten edellä kuvattuihin osto-, myynti- ja matkareskontraprosesseihin sekä palkka- ja materiaalihallinnon prosesseihin (kuva 5).



Kuva 5. Kirjanpidon muodostuminen (mukaillen Salminen & Lahti 2008)

Pääkirjanpidon kirjauksista osa siis muodostuu osakirjanpitojen (reskontrat, vaihto-omaisuus-, kassa- ja palkkakirjanpito) tapahtumista ja loput suoraan kirjanpitoon tehtävistä tositteista. Osakirjanpitojen ja pääkirjanpidon välisten rajapintojen toimivuuteen tulee kiinnittää erityishuomiota, jotta osakirjanpitojen kirjaukset kirjautuisivat mahdollisimman automaattisesti ja virheettömästi kirjanpitoon. Kirjanpidon automatisoinnilla pyritään pääsemään eroon esimerkiksi tiedonsyötön päällekkäisyyksistä ja manuaalisesta tositteiden tallennuksesta, jotta kirjanpitoa seuraava raportointi perustuisi oikeelliseen tietoon ja olisi mahdollisimman viiveetöntä ja reaaliaikaista. (Salminen & Lahti 2008, 16 - 17, 127 - 129, 146)

3.3 Prosessikehityksen lähtökohdat ja menestystekijät

Prosessiajattelua voidaan hyödyntää organisaatioissa monilla eri tavoin ja monella eri sitoutumisasteella. Prosessiajattelun soveltaminen voi siis eri organisaatioissa tarkoittaa eri asioita, alkaen työntekijöiden paremmasta teoreettisesta tietämyksestä prosesseihin liittyen ja päättyen kokonais-valtaisesti prosesseittain johdettuun organisaatioon, jota organisaatio-rakenne ja tietotekniikka tukevat (Küng & Hagen 2007, 486). Myös prosessien parantamisyritykset ovat jaettavissa Shinin & Jemellan (2002, 353) mukaan kolmeen kategoriaan; nopeisiin täsmäparannuksiin, lisääntyvään parantamiseen ja prosessien uudistamiseen (BPR). Täsmäparannukset ovat yleensä matalariskisiä ja helposti toteutettavia ideoita, joissa toimenpiteistä koituvat hyödyt näkyvät nopeasti prosessin toiminnassa ja suorituskyvyssä. Vaiheittain lisääntyvä parantaminen keskittyy taas prosessien hienosäätöön, jossa pienillä toimilla voidaan saavuttaa pieniä mutta merkityksellisiä muutoksia. BPR eroaa näistä kahdesta edellisestä parannusmuodosta dramaattisesti ollen prosessiajattelun kautta toteutetun organisaatiomuutoksen muoto. Prosessien uudistaminen voi kohdistua halutusta muutosasteesta riippuen yhteen prosessin osaan tai yltää jopa liikekumppaneiden ja asiakkaiden prosessien uudistamiseen (Al-Mashari & Zairi 2000, 31).

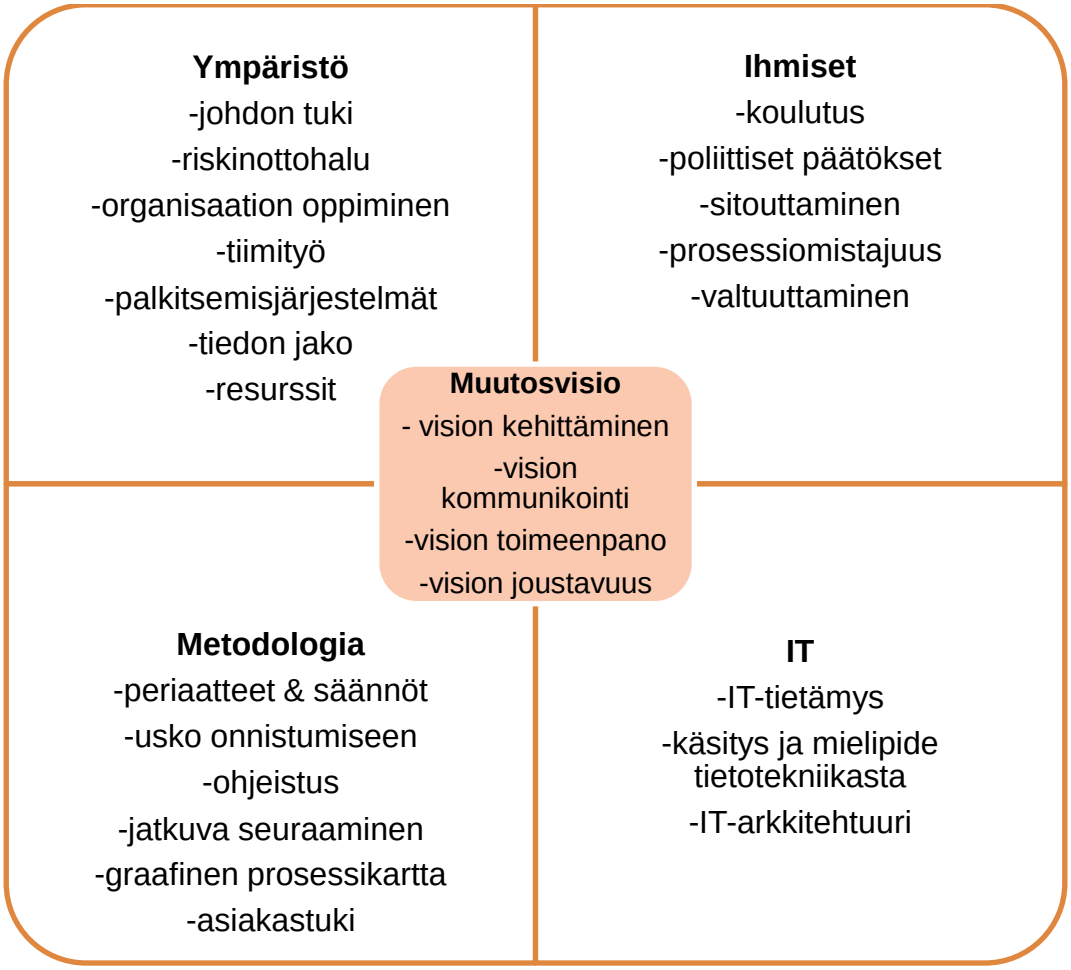
Kaiken prosessiajattelun, -kehittämisen ja -johtamisen pohjana on kuitenkin oltava prosessikartta tai -dokumentaatio, joka kertoo mitä prosesseja organisaatiossa on ja miten ne liittyvät toisiinsa. Lisäksi uusia prosesseja on pystyttävä mallintamaan, jotta niiden suorituskykyä voidaan arvioida. (Kohlbacher 2010, 136 – 137; Lin et al. 2002, 19, 39; Trkman 2010, 132) Staattiset prosessimallinnukset ja – yksinkertaistukset ovat hyödyllisiä apuvälineitä, jotka auttavat hahmottamaan ja viestimään prosessien rakennetta ja tuomaan esiin prosessien parannuskohteita vaikka ne eivät aina pystyisikään täysin kuvaamaan prosessin dynaamista luonnetta (Melão & Pidd 2002, 115; Küng & Hagen 2007, 479). Ilman prosessimallinnusta on mahdotonta selvittää ja ratkaista prosesseissa

olevia ongelmia (Shaw et al. 2007, 94). Ainoastaan BPR-projekteissa liiallisesta olemassa olevien prosessien analysoinnista voi olla haittaa prosessien uudistamiselle, vanhojen prosessien kulku pitää kuitenkin näissäkin projekteissa ymmärtää (Shin & Jemella 2002, 355).

Tehokkaan ja onnistuneen prosessimallinnuksen menestystekijöitä on tutkittu empiirisesti verrattain vähän, vaikka prosessimallinnuksen tuloksilla voi olla merkittäviä vaikutuksia organisaation ja sen tietotekniikan rakenteiden uudelleen järjestelyyn ja uusien prosessien implementointiin (Bandara et al. 2005, 347). Bandara et al. (2005, 347 – 348, 352 – 353, 356 – 357) kokosivat tutkimuksessaan yhteen mahdollisia menestys-tekijöitä aiemmasta kirjallisuudesta ja testasivat niiden paikkansa pitävyyttä yhdeksässä eri prosessimallinnusprojektissa. Tuloksena he saivat kymmenen eri tekijän listan prosessimallinnuksen onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä, joista viisi tekijää liittyi projektin toteuttamiseen ja kolme tekijää itse mallintamiseen. Lisäksi case-tutkimuksesta nousi esiin kaksi organisaation lähtötilanteeseen liittyvää tekijää, joita ei kirjallisuuskatsauksen pohjalta luonnostellussa mallissa ollut: kehitysprosessin tärkeys tai kriittisyys organisaatiolle ja mallinnettavan prosessin monimutkaisuus. Projektin menestystekijöiksi koettiin johdon osallistuminen ja tuki projektille esimerkiksi riittävän rahoituksen muodossa, projektin johtaminen, kaikkien prosesseissa työskentelevien osallistuminen, tiedon saatavuus ja mallintajan asiantuntevuus. Mallintamiseen liittyviä menestystekijöitä tunnistettiin kolme: mallinnusmetodologia ja -ohjeet, mallinnustekniikka ja mallinnustyökalut. Huomattavaa kuitenkin oli, että mallinnukseen liittyvillä tekijöillä koettiin olevan pienempi vaikutus mallinnusprojektin onnistumiseen kuin osallistumisella, johdon tuella tai projektin johtamisella.

Prosessikehitystä voidaan yleistäen pitää onnistuneena, jos se onnistuu saavuttamaan sille asetetut tavoitteet sekä projektin aikana että pidemmän aikavälin kuluessa (Trkman 2010, 126). Paper & Chang (2005, 121 – 122, 125) ovat tutkimuksessaan rakentaneet teoreettisen mallin prosessi-

uudistusten menestystekijöistä aiempaan BPR-kirjallisuuteen perustuen muutosjohtamisen onnistumisen tueksi. Heidän BPR-mallinsa teoreettinen viitekehys koostuu viidestä osa-alueesta: ympäristöstä, ihmisistä, metodologiasta, IT-näkökulmasta ja muutosvisiosta (kuva 6).



Kuva 6. Prosessikehityksen menestystekijät (mukaillen Paper & Chang 2005)

Muutosvisio on Paper & Changin (2005, 121 – 132) mallissa keskeisin osa-alue, joka sitoo muut menestystekijäkategoriat yhteen. Ylin johto on kriittisessä asemassa prosessikehityksessä, sillä sillä on valta päättää resurssien allokoinnista ja vaikuttaa siihen, miten organisaatio kokee muiden kategorioiden menestystekijät (kuva 6). Kaikkien näiden tekijöiden tulee olla linjassa muutosvision kanssa. Menestyksekkäässä prosessi-kehityksessä metodologia tarjoaa toimintatyökalut vision toteutukseen,

ympäristötekijät tukevat muutosta, johto osallistaa ja kannustaa kaikki työntekijät mukaan, rohkaisee ottamaan riskejä ja tietotekniikka mahdollistaa tai jopa kannustaa muutokseen. Prosessijohtaminen voidaan nähdä siis keinona muuntaa organisaation strategia tarkasti määritellyiksi tarpeiksi mahdollistaen strategian toteuttamisen. Organisaation kriittiset menestystekijät voivat kuitenkin vaihtua ajan kuluessa liiketoiminta-ympäristössä tapahtuvien muutosten myötä ja silloin organisaation on sopeutettava strategiaansa ja muutettava siten myös prosessi-kehityksensä painopisteitä ja tavoitteita (Trkman 2010, 126, 132).

Prosessien kehittämisen ja uudistamisen kannalta on elintärkeää, että tietotekninen arkkitehtuuri tukee muutosta ja mahdollistaa luovienkin prosessiuudistusten toteutuksen. Tietotekniikka ei siis saa olla este luonnolliselle kehitykselle vaan sen pitää luoda puitteet, jossa ihmisten on mahdollista hyödyntää nopean, maa- ja organisaatiorajoista riippumat-toman tiedonsiirron mukanaan tuomaa potentiaalia ja ajatella olemassa olevia toimintatapoja uudestaan. Tietotekniikan luomia mahdollisuuksia ei kuitenkaan voida tai osata hyödyntää prosessikehitykseen ellei IT-kehitystä ja -koulutusta kannusteta johdon toimesta. (Paper & Chang 2005, 130; Nurcan et al. 2005, 646; Coskun et al. 2008, 246)

Tietotekniset apuvälineet ja -järjestelmät luovat mahdollisuuden prosessien entistä tehokkaammalle kehittämiselle ja mahdollistavat esimerkiksi kiertoaikojen minimoinnin tasolle, jolle ei perinteisillä metodeilla päästäisi. Lisäksi tietotekniikan avulla voidaan kontrolloida prosessien oikeanlaista suorittamista ja seurata prosessien kuormitusta ja suorituskykyä erittäin tarkasti. (Küng & Hagen 2007, 486) Myös prosessien johtamisen tueksi on olemassa erilaisia järjestelmiä (business process management systems, BPMS), joiden avulla voidaan prosessimuutosten toteuttamisen lisäksi reagoida prosesseissa itsestään tapahtuviin muutoksiin (Shaw et al. 2007, 92, 95). Tietojärjestelmiä hankittaessa pitää kuitenkin punnita niiden kustannus-hyötysuhdetta, käytettävissä olevaa budjettia ja sopivuutta organisaation strategian ja prosessiparannus-

tarpeiden kanssa. Tietojärjestelmät eivät yksinään takaa prosessikehityksen onnistumista ja parempaa suorituskykyä ja joskus parannuksia ja mallinnuksia on mahdollista toteuttaa halvempienkin sovelluksien kuten taulukkolaskentaohjelmien avulla. (Trkman 2010, 128 - 129) Tietojärjestelmien hyödyntämistä prosessien automatisointiin ei myöskään saa sekoittaa synonyymina prosessien uudistamiseen ja kehitystyöhön vaan tietojärjestelmät toimivat ainoastaan strategisten valintojen toteuttamisen työkaluina (Al-Mashari & Zairi 2000, 14).

3.4 Haittatekijät ja esteet prosessikehityksen onnistumiselle

Aina kehityshankkeet eivät suju toivotulla tavalla ja monet yritykset ovat hylänneet tai jättäneet prosessikehityksen kesken, koska eivät ole saavuttaneet haluamiaan tuloksia. Syitä epäonnistumiseen on lukuisia ja prosessikehityksen onnistumisen kannalta on yhtä tärkeää tunnistaa mahdolliset haittatekijät menestystekijöiden lisäksi. Trkmanin (2010, 126) mukaan suurin osa epäonnistumisista voi johtua siitä, ettei prosessien yhteyttä ja sopivuutta liiketoimintaympäristöön ja yrityksen IT-arkkitehtuuriin ole huomioitu tarvittavissa määrin. Toisekseen soveltaessaan prosessiajattelun oppeja johdon on muokattava ajatusmaailmaansa ja johtamistapaansa pois funktio-organisaation malleista ja sisäisen toiminnan tarkkailusta asiakkaiden palvelemisen korostamiseen. Johdon on tarjottava resurssit prosessimuutoksille ja tarvittaessa tietojärjestelmien kehittämiselle. Muutoksen laajuudesta riippuen johdon on organisoitava myös infrastruktuuri uusiksi korostaen toimintorajoja ylittävien tiimien yhteistyön merkitystä. Prosessiuudistukset vaativat työntekijöiltä usein uusia taitoja, joten suunnitelmallinen ja jatkuva koulutus on tärkeää uudistusten toteutumisen kannalta. (Attaran 2000, 795 - 796; Shin & Jemella 2002, 352)

Prosessimuutoksen toteutuksen keskiössä ovat aina prosesseissa työskentelevät ihmiset, joiden muutosvastarinta ja pelko prosessien

uudelleenjärjestelyjen seurauksista, kuten irtisanomisista, vaikuttavat projektin tuloksiin. Organisaation johdon olisi hyvä kartoittaa ennen projektin aloittamista työntekijöiden asenteita prosessiuudistusta kohtaan ja selvittää syyt muutosvastarinnalle. Muutosvastarintaa pienentääkseen on tärkeää, että työntekijät otetaan mukaan projektiin ja että heille tehdään selväksi muutoksen syyt, tavoitteet ja siitä koituvat hyödyt heille ja koko organisaatiolle. Projektiin onnistumisen kannalta on elintärkeää saada prosessien avainhenkilöt sitoutettua, sillä työntekijöillä on paras käsitys prosessien ongelmista ja mahdollisesti myös ehdotuksia niiden kehittämiseen. Työntekijöiden on myös tiedettävä roolinsa ja vastuunsa muutosprosessissa. Prosessin omistajien nimittäminen voi osaltaan lisätä keskijohdon sitoutumista prosessikehitykseen heille luotetun vetovastuun ja lisätyn toimivallan kautta. Muutosvastarinnan pienentämiseksi on mahdollista myös luoda työntekijöille palkkiojärjestelmä, joka perustuu prosessikehityksen tavoitteiden saavuttamiseen. Mutta jotta ongelmia ja ehdotuksia uskallettaisiin tuoda esiin, johdon tulisi ensisijaisesti luoda rehellistä ja avointa kommunikaatiota kannustava ilmapiiri kaikkien organisaatiotasojen ja osastojen välille. Käytännössä tämä voisi tarkoittaa sitä, että kaikki kehitysehdotukset huomioitaisiin ja käsiteltäisiin tasavertaisesti ja prosessin omistaja olisi velvoitettu antamaan niistä palautetta. Lisäksi olisi tärkeää varmistaa, että kaikilla asianosaisilla on käytettävissään viimeisimmät prosessikehitykseen liittyvät aineistot ja mallinnukset. (Paper & Chang 2005, 125, 127; Marjanovic 2000, 45 – 46, 51; Attaran 2000, 796; Trkman 2010, 129 - 130)

Marjanovic (2000, 44, 47 – 48, 51 - 52) tuo esiin artikkelissaan tietotekniikan ja erityisesti Group Support Systems (GSS) – teknologian suomia mahdollisuuksia avoimeen ja anonyymiin keskusteluun prosessi-kehittämisen tueksi. GSS-teknologian avulla voidaan esimerkiksi järjestää elektronisesti aivoriihiä, joissa osallistujat voivat ideoida ja kommentoida samanaikaisesti ja anonyymisti toistensa ideoita. Case-tutkimuksessa GSS-teknologiaa sovellettiin muun muassa prosessimuutosprojektin lähtökohtien kartoitukseen, jossa jokaisen työntekijän tuli valmistella

kuvaus omasta työnkuvastaan ja listata mihin prosesseihin he osallistuvat, mitkä heidän tehtävänsä ja vastuunsa prosesseissa ovat ja keiden kanssa he prosesseissa työskentelevät. Lisäksi työntekijöitä pyydettiin arvioimaan mitä ongelmia heille saattaa koitua prosessien uudistamisesta ja listaamaan ehdotuksia prosessien kehittämiseen. GSS-lähestymistavan koettiin olevan erittäin hyödyllinen avoimen, tasavertaisen keskustelun luonnissa ja ongelmien esiintuonnissa ilman syyttelyä. Työntekijät arvostivat johdon rohkeutta käyttää kyseistä metodia ja raportoivat sen luoneen tiimihenkeä ja ennen kaikkea mahdollistaneen keskustelun prosessikehityksestä tavalla, joka ei ollut uhkaava. Anonyymiutta on kuitenkin helppo väärinkäyttää ja tällaista systeemiä käytettäessä on todennäköistä, että epämukaviakin tilanteita syntyy. Avoin keskustelu voi myös nostaa esiin uusia ongelmia, joihin ihmisten huomio keskittyy prosesseissa tunnistettujen ongelmien ratkaisemisen sijaan. Marjanovicin artikkelin päätarkoituksena on kuitenkin tuoda esiin, että tietotekniikan ratkaisuja voidaan luovasti käyttää myös ihmisistä johtuvien ongelmien ratkaisuun ja muutosvastarinnan pienentämiseen prosessien mallinnuksen lisäksi.

Yleispätevää konsensusta menestyksekkäästä prosessikehitysmetodista ei ole olemassa. Organisaation muutostarpeet ja toimintaa määrittävät ominaispiirteet on siksi syytä tunnistaa ennen projektiin ryhtymistä. Kehittäminen voi kaatua siihen, että yritetään vain epätoivoisesti soveltaa jotain muihin olosuhteisiin luotua löyhää mallinnustekniikkaa, jonka metodologia ei ole organisaatiolle täysin selvä tai yhteensopiva organisaatiokulttuurin tai vaadittavien resurssien saatavuuden kanssa (Shin & Jemella 2002, 351; Coskun et al. 2008, 244, 247). Prosessimuutoksen vaikutuksia tulisikin testata laajalti ennen muutoksiin ryhtymistä, jotta voidaan varmistua valitun metodologian sopivuudesta. Prosessikäsitteet tulisi myös tehdä kaikille asianosaisille selväksi, sillä termien käyttöön liittyy paljon epäselvyyksiä. Kaikki prosessikehitys ei ole BPR:ää eikä BPR ole pelkkää automatisointia eikä sitä saisi käyttää tekosyynä irtisanomisiin, jolloin muodostuu käsitys BPR:stä irtisanomisten

synonyyminä (Attaran 2000, 797; Shin & Jemella 2002, 353). Yhtenä keinona varmistua valitun metodologian sopivuudesta ja työntekijöiden sitoutumisesta prosessikehitykseen on toteuttaa osa suunnitelluista muutoksista mahdollisimman nopeasti, jolloin saadaan palautetta metodologian toimivuudesta ja kannustetta työntekijöille kehitystyön jatkamiseen jo saavutettujen tulosten muodossa (Trkman 2010, 130; Shin & Jemella 2002, 356).

3.5 Prosessien analysoiminen ja kehittäminen

Prosessien kehittämiseen on olemassa lukuisia syitä, mutta usein taustalla on ero haluttujen ja saavutettujen tulosten välillä, joka johtuu prosessien riittämättömästä suorituskyvystä ja hyödyntämättömästä potentiaalista. Asiakasnäkökulma pitää huomioida keskeisimpänä osana muutos-suunnitelman joka vaihetta, sillä asiakastyytyväisyyden parantaminen on pohjimmiltaan koko prosessien kehittämisen tarpeen takana. Prosessien kehityksen tukena voidaan käyttää kilpailijoiden benchmarkingia ja asiakaskyselyistä saatavaa tietoa siitä, millaisena asiakkaat kokevat yrityksen ja mitä he haluaisivat parannettavan prosesseissa ja niiden liittymäpinnoissa asiakkaan prosesseihin. Organisaatioiden tulee tunnistaa arvoa tuottavat ja tuottamattomat prosessit voidakseen kehittää lisäarvon tuottoa asiakkaalle mahdollisimman tehokkaaksi Muutoksella on aina hintansa, joka pitäisi suhteuttaa siitä koituviin hyötyihin liittyen parantuneeseen kilpailukykyyn, tuottoihin ja/tai tehokkuuteen. Asiakkaan halukkuutta maksaa lisäarvosta ei siis pidä unohtaa. Prosessikehityksen pitäisi lähteä liikkeelle organisaatiolle sopivien toimintatapojen valinnasta, tavoitteiden asetannasta ja niiden viestimisestä koko organisaatioon sekä prosessikartoituksesta. Kartoituksella voidaan saada selville prosessin rakenne, kustannukset, kesto ja kulku organisaatiossa sekä mahdolliset riskit asiakkaille tai työntekijöille. Pitää kuitenkin muistaa, että prosessikartoitus on vain edellytys muutokselle eikä se itsessään auta toteuttamaan yrityksen visiota paremmin. Johdon on aktiivisesti johdettava ja tuettava muutosta, kannustettava henkilöstöä luovaan ajatteluun ja

järjestettävä muutokseen tarvittavat resurssit. (Shin & Jemella 2002, 352, 356; Paper & Chang 2005, 128, 130 – 131; Attaran 2000, 797 - 798) Myös prosessikehityksessä on tehtävä päätös siitä, yritetäänkö suorituskykyä parantaa ulkoistamalla joitain prosesseja tai niiden osia vai pyritäänkö parannuksiin organisaation sisällä (Küng & Hagen 2007, 477).

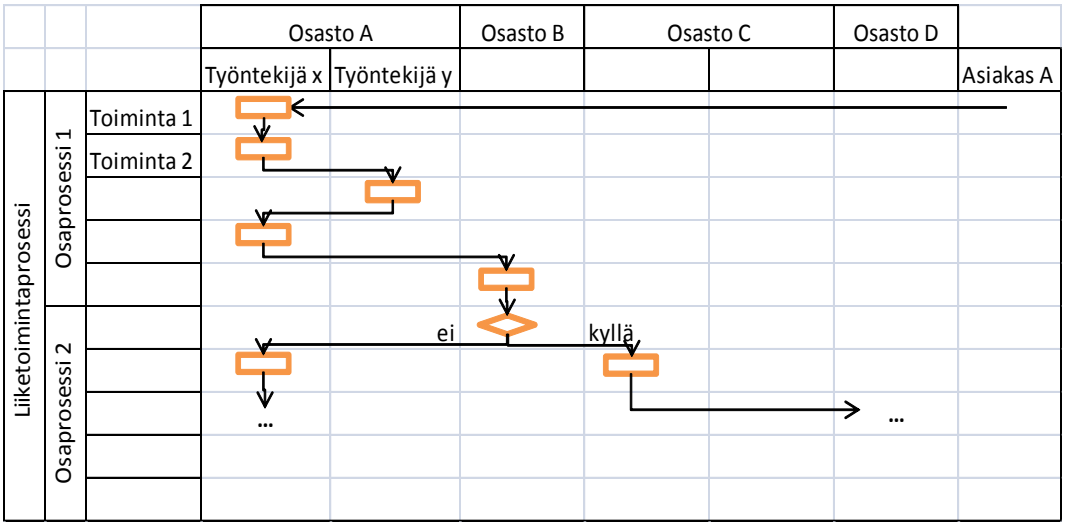
Paper & Chang (2005, 124, 128) kokevat ongelmalliseksi sen, että prosessimuutoshankkeissa keskitytään usein työnkulun tarkasteluun ja optimoimiseen ja unohdetaan kokonaan asiakasnäkökulma, jonka pitäisi olla koko prosessiajattelun periaatteellinen lähtökohta ja syy jokaisen muutoksen taustalla. Käytännön liike-elämässä johto on kuitenkin yleensä kovan tulospaineen alla ja prosesseja uudistetaan usein tähtäimenä pelkkä kustannusten alentaminen (Coskun et al. 2008, 243). Kolmantena haasteena ovat lisääntyneet kansalliset ja kansainväliset säädökset, jotka luovat myös painetta organisaatioille ja joiden vaatimusten toteuttaminen voi olla ristiriidassa asiakkaiden odottaman nopeamman ja paremman palvelun kanssa (Küng & Hagen 2007, 477).

Prosessien suorituskyvyn parantamiseksi on kehitetty lukuisia tekniikoita ja malleja. Valmiiden mallien soveltamisessa pitää kuitenkin olla kriittinen sekä muistaa organisaation omat lähtökohdat. Useimmat kehitetyt mallit eivät ole tarkoitettukaan täysin yleispäteviksi eivätkä siten istu sellaisenaan kaikkien organisaatioiden tarpeisiin. Lin et al. (2002, 19 – 20, 28 – 29, 33 - 34) yrittivät tutkimuksessaan kehittää yleispätevän mallin prosessien mallintamiseen vertailemalla ja analysoimalla jo kehitettyjä metodeja ja poimimalla niistä tärkeimpiä ominaisuuksia ja osa-alueita omaan malliinsa. Metodien analyysista nousi esiin kymmenen keskeistä käsitettä, jotka pitäisi huomioida liiketoimintaprosessin määrittämisessä: toiminnat, toimintatavat, resurssit, vuorovaikutussuhteet, agentit/roolit, tiedonkulku, prosessoitavat kohteet (kuten tuotteet tai tilaukset), tapahtumat, prosessin varmennus ja mallinnustavat. Toiminnat ja toimintatavat ilmaisevat mitä prosessissa tapahtuu ja millä tavoin. Roolitus kertoo kuka toiminnan suorittaa ja kenelle. Lisäksi tulee kuvata mitä

resursseja hyödynnetään kohteiden aikaansaamiseksi ja milloin mikäkin toiminta tapahtuu. Kartoitettavia vuorovaikutussuhteita on sekä prosessin sisällä että prosessien välillä tekijöiden, osastojen, tieto- ja materiaalivirtojen kesken. Näiden käsitteiden lisäksi Lin et al. (2002) nostavat esiin myös prosessien validoinnin eli niiden tarkoituksen-mukaisuuden varmistamisen ja mallinnoksen todenmukaisuuden tärkeyden.

Osin samat käsitteet esiintyvät myös Damij et al.:n (2008, 1130 - 1136) kehittämässä prosessien kehitysmallissa, jonka prosessien mallinnuksen pääidea on tiivistetty alla oleviin taulukoihin 1 ja 2.

Taulukko 1. Toimintataulukko (mukaillen Damij et al. 2008)



Damij et al.:n toimintataulukolla voidaan kuvata graafisesti liiketoimintaprosessiin liittyvien toimintojen vuorovaikutussuhdetta ja järjestystä prosessissa huomioiden myös toimintojen toteuttajat. Taulukon vasemmanpuoleisissa sarakkeissa nimetään mallinnettava prosessi ja se pilkotaan mahdollisiin osaprosesseihin, jotka edelleen eritellään yksittäisiksi toiminnoiksi. Prosessiin osallistuvat henkilöt, sekä organisaation sisäiset että ulkoiset, ryhmitellään osastoittain taulukon vaaka-akselille. Näin saadaan mallinnettua prosessin kulku, josta horisontaalisesti ilmenee kunkin toiminnan tekijä ja vertikaalisesti

toimintojen välinen järjestys. Lisäksi taulukon avulla saadaan käsitys sekä jokaisen toiminnan sisäisestä asiakkaasta, joka on seuraavan toiminnan suorittaja että koko prosessin loppuasiakkaasta. Tämäntyyppinen graafinen esitys auttaa hahmottamaan kokonaisuutta ja tekijöiden roolia prosessissa. Jotta prosesseja voitaisiin kuitenkin analysoida tarkemmin ja saada selville kehityskohteita, Damij et al. erittelevät mallissaan jokaisen toiminnon vielä tarkemmin (taulukko 2).

Taulukko 2. Toimintojen ominaisuudet (mukaillen Damij et al. 2008)

	Toiminnan kuvaus	Käytettävät resurssit	Toimintaan kuluva aika	Sovellettavat säännöt	Panos/Tuotos (Input/Output)	Toiminnan kustannukset
Toiminta 1						
Toiminta 2						
Toiminta 3						
Toiminta 4						

Toimintojen ominaisuuksista etenkin toimintaan kuluva aika ja toiminnasta aiheutuvat kustannukset ovat usein prosessien kehittämisen kohteena ja suorituskyvyn mittarina (Damij et al. 2008, 1133, 1135). Prosessien suorituskyvyn mittaaminen on elintärkeää pysyvien parannusten saavuttamisen kannalta (Trkman 2010, 129).

Yksi lähestymistapa prosessien kehittämiseen on analysoida ja pyrkiä vahvistamaan sen heikkoja kohtia ja poistamaan prosessissa mahdollisesta olevia pullonkauloja, jotka lopulta määrittävät prosessin suorituskyvyn. Prosessissa voi piillä heikkouksia millä tahansa funktionaalisella alueella ja ne kaikki voivat olla potentiaalisia uhkia organisaation kilpailukyvylle. Myös muutokset taloudellisessa, sosiologisessa tai poliittisessa ympäristössä voivat aiheuttaa uusia heikkoja kohtia yrityksen prosesseihin. Heikkousanalyysimallin mukaan prosessit ja niiden alaprosessit kartoitetaan ja niiden heikot kohdat analysoidaan. Tämän jälkeen heikkoudet lajitellaan niiden merkitsevyyden ja/tai prosesseissa esiintymistiheyden mukaan, jolloin saadaan selville mitä kohtia vahvistamalla organisaatiolle koituu eniten lisäarvoa.

Parantamisella koituvaa lisäarvoa verrataan kehityksen vaatimiin kustannuksiin ja näin päätetään kehitysprojektiin mukaan otettavat kohteet ja niiden toteuttamisjärjestys. Aikataulutuksessa voidaan huomioida myös yhtenä osatekijänä työntekijöiden halukkuus osallistua kyseisen parannuksen toteuttamiseen. (Coskun et al. 2008, 246 – 247, 253; Trkman 2010, 130)

3.6 Prosessiajattelun raportoituja tuloksia

Kohlbacher (2010, 135, 147 - 149) on koonnut artikkelissaan yhteen 26 tutkimuksesta saadut tulokset prosessiorientaation vaikutuksista organisaation suorituskykyyn. Kohlbacherin mukaan valtaosassa tutkimuksia prosessiorientaation raportoitiin johtavan positiivisiin tuloksiin, mutta hänen mielestään tulosta voi vääristää se, ettei negatiivisia tuloksia julkaista yhtä mieluusti. Prosessien nopeutuminen ja kiertoaikojen lyhentyminen olivat useimmin tutkimustuloksissa raportoitu hyöty. Muita usein esiin nousseita prosessiorientaatiosta seuranneita parannuksia olivat asiakastyytyväisyyden kasvu, laadun paraneminen, kustannusten lasku ja taloudellisen suorituskyvyn paraneminen (myös Attaran 2000, 794). Artikkelissa ei kuitenkaan onnistuttu aiempien tutkimusten pohjalta määrittämään prosessiajattelun soveltamisen tason vaikutusta suorituskyvyssä saavutettuihin tuloksiin eikä kohdentamaan yksittäisten prosessiorientaatiotekijöiden syy-seuraussuhdetta hyötyihin.

Suuri osa tutkituista ja raportoiduista prosessien kehitys- ja uudistusprojekteista keskittyy edelleen tuotannon prosesseihin. Tätä tutkimusta varten pyrittiin löytämään tuloksia myös taloushallinnon tai siihen rinnastettavissa olevien prosessien parannushankkeista. Seuraavat esimerkit sijoittuvat pankkimaailmaan, jossa taloushallinnon tavoin on paljon tietointensiivisiä palveluprosesseja. Küng & Hagen (2007, 477, 480, 484 - 485) raportoivat sveitsiläisessä Crédit Suisse-pankissa tehdyn laajamittaisen prosessiohjelmistoilla toteutetun uudistuksen hyödyistä. Monivuotisessa projektissa organisaation kaikki prosessit kartoitettiin ja

kaikki mahdolliset tehtävät, jotka pystyttiin vakioimaan laadun kärsimättä, automatisoitiin nykyaikaista prosessitietotekniikkaa hyödyntämällä. Tuloksena prosessien kiertoajat pienenivät merkittävästi koska prosessien tehtävien väliset odotusajat melkein katosivat. Lisäksi työntekijöiden suorituskyky parani, kun prosessiautomaatio hoiti suurimman osan mekaanisesta työstä ja varmisti, että prosessi kulkee sääntöjen mukaisesti ja kaikki työvaiheet tulevat suoritettua. Myös asiakkaalle näkyvä laatu parani, sillä prosessit ja työntekijöiden roolit määriteltiin paremmin ja prosessien eteneminen tehtiin läpinäkyväksi ja helposti seurattavaksi myös vastuuhenkilötasolla.

Shinin & Jemellan (2002, 351 - 362) case-tutkimus käsittelee amerikkalaisessa Chase-pankissa toteutettua nelivaiheista prosessien uudistus- ja suorituskyvyn parannusprojektia. Ensimmäisessä vaiheessa valittiin projektiin osallistujat ja prosessin omistajat, selitettiin visio ja motivaatio muutokselle, luotiin suunnitelmat projektin päämääristä ja laajuudesta ja tälla tavoin pyrittiin sitouttamaan työntekijät projektiin. Seuraavaksi suoritetun prosessianalyysin päämääränä oli tunnistaa prosessiparannusmahdollisuuksia liittyen byrokratian, päällekkäisyyksien ja virheiden eliminointiin, lisäarvon tuottomahdollisuuksiin, kiertoaikojen lyhentämiseen, standardoimiseen sekä toimittaja- ja asiakassuhteiden optimoimiseen. Prosessianalyysin ja luovan ideoinnin kautta esiin tulleiden parannuskohteiden toteutettavuutta arvioitiin vertaamalla parannuksesta yrityksen sidosryhmille koituvaa hyötyä parannukseen tarvittaviin resursseihin, muutokseen liittyviin riskeihin ja muutoksesta koituviin seurauksiin. Lisäksi uusien prosessien ja parannusten sopivuus yrityksen strategiaan ja hyötyjen näkyminen asiakkaille asti varmistettiin ideoita testaamalla. Viimeisessä vaiheessa luotiin suunnitelmat parannusten toteuttamiselle ja identifioitiin parannuksista koituvat hyödyt. Prosessiuudistusprojekteilla Chase-pankki on saanut luotua kokonaan uusia tuotteita ja palveluja asiakkaille merkittävien kustannus- ja aikasäästöjen lisäksi.

3.7 Prosessiajattelusta laatuajattelun sovelluksiin

Prosessiorientaation ja laatuajattelun taustalla on monia samansuuntaisia ajatusmalleja liittyen kilpailukyvyn kohentamiseen parantamalla asiakkaan kokemaa laatua, tehostamalla prosessien suorituskykyä ja parantamalla kannattavuutta. Laatuajattelun voisikin nähdä prosessiajattelun laajennuksena, jossa prosesseihin liitetään sisäänrakennettu ja ennakoiva laadunhallinta virheiden kontrolloinnin sijaan, suorituskyvyn seuraaminen ja systemaattinen pyrkimys jatkuvaan parantamiseen. Kannuste laatuajattelun soveltamiseen voi syntyä ulkoisen toimintaympäristön paineen ja/tai organisaation sisäisen halun kautta. Syyt laatujohtamisen aloittamiselle vaikuttavat myös saavutettuihin tuloksiin, joten perusteet ja tavoitteet tulisi tunnistaa organisaatioissa ennen implementoinnin aloittamista. Laatuajattelun kehittely on lähtenyt liikkeelle isojen tuotantoyritysten tarpeesta hallita tuotteidensa ja prosessiensa laatua, mutta myöhemmin laatuajattelusta on koettu olevan hyötyä myös pienemmissä organisaatioissa toimialasta riippumatta. Pienemmissä yrityksissä laatuajattelulle ominaisen jatkuvan oppimisen merkitys korostuu, kun yrityksen toimintaan liittyy enemmän epävarmuutta ja toiminta on enemmän työntekijöiden kyvykkyyksistä riippuvaista kuin isoissa organisaatioissa. (Sun 1999, 911; Wiklund & Sandvik Wiklund 1999, 101 - 106; Hoque & Alam 1999, 204, 208 - 209) Gurd et al. (2002, 218) huomasivatkin tutkimuksessaan, että talousahdingossa olevat yritykset olivat paljon motivoituneempia kehittämään toimintansa laatua nopeassa aikataulussa, kun taas hyvin menestyvät yritykset saattoivat tyydyttäytyä vallitsevaan tilanteeseen ja unohtaa jatkuvan parantamisen periaatteen.

Laatuajattelun keskeisin ilmenemismuoto on laatujohtaminen (TQM), joka ei kuitenkaan ole mikään yksittäinen, yksityiskohtainen malli tai työkalu laadun parantamiseen ja ongelmien ratkaisemiseen, vaan nimensä mukaisesti kokonaisvaltaisesti organisaatiossa sovellettava johtamis-filosofia. Myös laatujohtamisen käsitteen alle mahtuu monenlaisia

tekniikoita ja metodeja, joiden soveltuvuus organisaation luonteeseen pitää ensin varmistaa. Laatujohtamisen soveltamistapa riippuu muun muassa organisaation arvoista, visiosta, liiketoiminnan luonteesta ja toimintaympäristöstä. Yhteistä niin laatujohtamisen kuin prosessikehityksenkin onnistumisen kannalta ovat johdon sekä prosesseissa työskentelevien henkilöiden sitoutuminen yhteistyöhön, kommunikaation avoimuus, asiakaskeskeisyys, halukkuus ja valmius (asenne-) muutokseen ja uuden oppimiseen. Laatuajattelutavan jalkauttaminen osaksi työntekijöiden jokapäiväistä toimintaa vaatii lisäksi kouluttamista laatukäsitteisiin ja -filosofiaan liittyen. Onnistuneessa laatujohtamismallissa laadun kontrollointi on tasapainossa luovan ja virheitä pelkäämättömän laatuoppimisen kanssa, jonka avulla liiketoimintaa voidaan uudistaa. Laatujohtamiseen liittyy myös paljon dokumentointia ja raportointia mutta se ei saisi olla ensisijaisessa asemassa resurssien allokoinnin suhteen, jolloin on vaarana että laatujärjestelmän paperilla pyörittämiseen menee enemmän aikaa kuin itse liiketoiminnan kehittämiseen. (Ehigie & McAndrew 2005, 934 - 936; Wiklund & Sandvik Wiklund 1999, 105 - 109; Hoque & Alam 1999, 204 - 206; Gurd et al. 2002, 211 - 212, 218)

Sun (1999, 906 - 908, 910 - 913) sai selville empiirisessä tutkimuksessaan norjalaisten yritysten laatujärjestelmistä, että laatujohtamisen menestykseen vaikuttavilla tekijöillä on yksin melko pieni merkitys kokonaisparantamisen kannalta mutta niiden kollektiivinen vaikutus on huomattava. Tulokset tukevat sitä näkökulmaa, että laatujohtamisjärjestelmän tulisi olla kokonaisvaltainen, kaikki organisaation osat käsittävä ja loppuun asti implementoitu haluttujen tulosten ja pysyvän kilpailuedun saavuttamiseksi. Tutkimuksessa selvisi, että laatujohtamisen soveltamisen kesto organisaatiossa oli myös sidoksissa parempien tulosten saavuttamiseen, joka viestii jatkuvan parantamisen tarpeellisuudesta sekä organisaatiossa tapahtuvasta oppimisesta. Yritysten, jotka olivat ISO 9000-sertifioituja, huomattiin saavuttaneen parempia tuloksia tuotteiden ja prosessien laadun varmennuksessa ja asiakastyyty-

väisyydessä mutta sertifioinnilla ei ollut merkitystä kilpailukyvyn ja markkina-aseman parantamiseen tutkittujen yritysten välillä. ISO-standardeja tulisikin siis käyttää osana laatujohtamista eikä korvata niillä TQM-järjestelmää. Sunin saamat tulokset ovat täysin linjassa esimerkiksi Gondhalekar et al.:n (1995, 192 - 193) aiempien toteamusten kanssa.

Laatujohtamisen voi yleisesti ajatella koostuvan kolmesta jatkuvasti toistuvasta vaiheesta: ongelman tunnistamisesta, ongelman syiden tunnistamisesta ja ongelman ratkaisusta sekä uuden laatutason ylläpitämisestä. Ensimmäiseen ja toiseen vaiheeseen liittyy olennaisesti prosessien analysointi. Kolmanteen vaiheeseen eli laatujärjestelmän ylläpidon tueksi on olemassa monia eri työkaluja, kuten kontrollilistoja, ISO-standardeja ja erilaisia laatupalkintoja, joiden kautta voi oppia myös muiden organisaatioiden laatujärjestelmistä. (Wiklund & Sandvik Wiklund 1999, 107 - 108) Tietoa ISO-standardin noudattamisesta voi hyödyntää myös esimerkiksi mahdollisten toimittajien arvioinnissa vaikkei organisaatiossa itse toimittaisikaan ISO-standardien mukaisesti. ISO-standardin mukainen toiminta ei sinänsä takaa tuotettujen tuotteiden laatua mutta se viestii että laatujohtamisen oppeja sovelletaan ja prosesseja valvotaan ja kehitetään systemaattisesti yrityksessä. Tällainen tieto toimittajista on tärkeää eritoten myyntiyrityksille, joiden asiakas-tyytyväisyys riippuu suurelta osin itse tuotteen laadusta. Yleisesti voisi todeta, että prosessin tuotoksen laatu riippuu prosessin toiminnan laadukkuuden lisäksi myös prosessin panoksen laadusta. (Hoque & Alam 1999, 207)

Laatupalkintomallit kehitettiin alunperin luomaan standardoitu viitekehys laatujohtamiselle, mutta myöhemmin niissäkin on huomattu puutteita ja lisäksi laatujärjestelmien osa-alueissa on havaittu maakohtaisia, toimintaympäristöstä johtuvia eroavaisuuksia verrattuna palkintomallien rakenteeseen. Laatupalkintokriteeristöjä voidaan organisaatioissa hyödyntää toiminnan itsearvioinnissa vaikkei itse kilpailuun osallistuttaisikaan. Laatupalkinnot tarjoavat myös mahdollisuuden

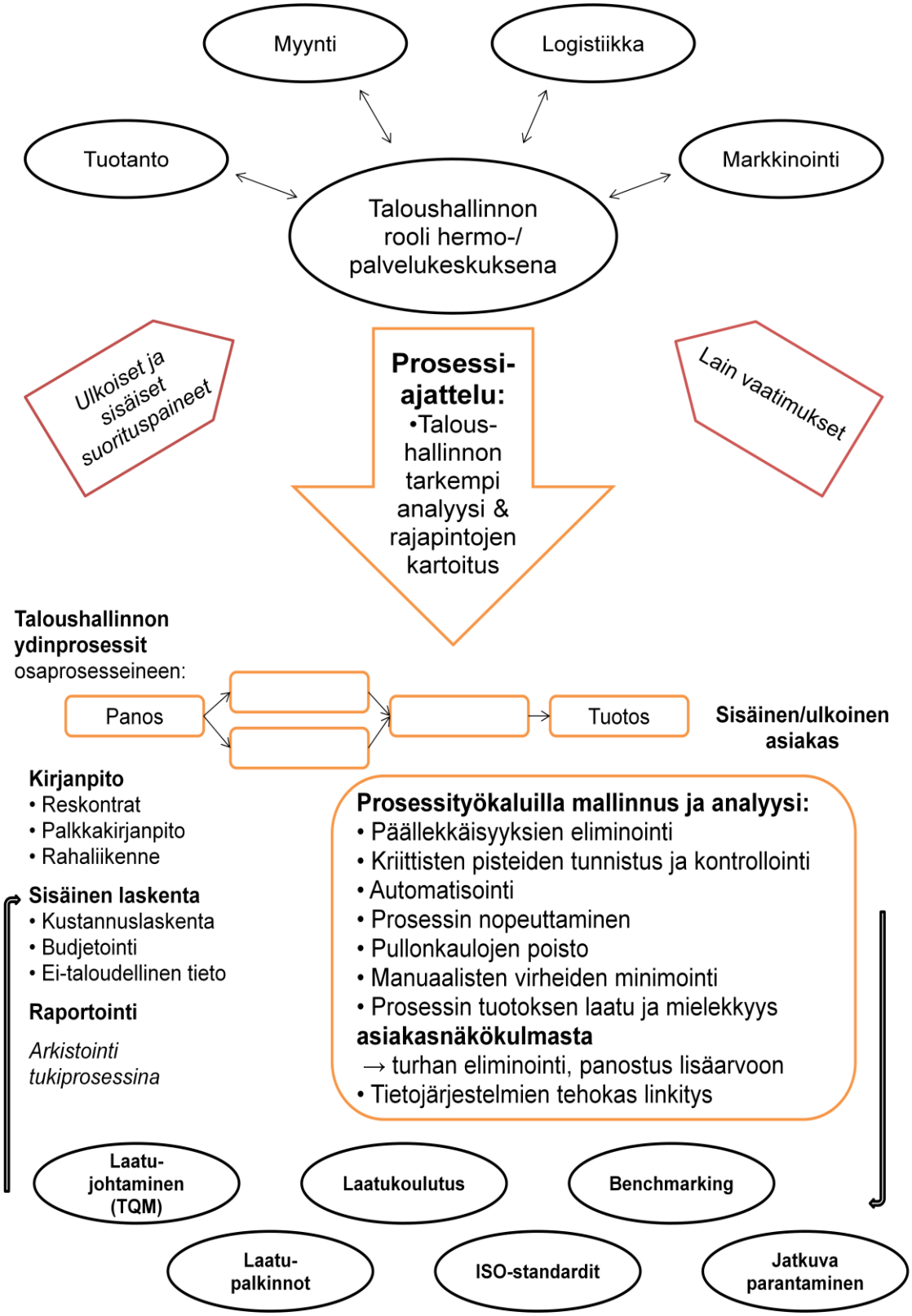
menestyksekkäiden laatukäytäntöjen benchmarkingiin mutta laatu-järjestelmää rakennettaessa pitää muista organisaation omat lähtökohdat. (Sun 1999, 901 - 902, 904) Pyrkimys pysyvän kilpailuedun luomiseen on saanut aikaan lukemattomia laadunhallintaan liittyviä malleja edellä mainittujen lisäksi. Esimerkiksi Selladurai (2002, 613 - 619) arvioi laatujohtamisen ja prosessiuudistamisen vahvuuksia ja loi niiden pohjalta uuden synergiaeduista hyötyvän kannattavuus-tuottavuus-suorityskyky -mallin. Pun et al. (1999, 627 - 628) taasen rakensivat itsearviointia korostavan laatujohtamisjärjestelmän yhdistelemällä amerikkalaisen Malcolm Baldrige National Quality Award:n laatupalkintokriteeristön osa-alueita ISO 9000 ja ISO 14000 -standardien vaatimuksiin.

Laatujohtamisen implementointi aiheuttaa yleensä muutoksia myös taloushallinnolta vaadittavan raportoinnin laajuuteen ja siten koko taloushallinnon rooliin organisaatiossa. Perinteisessä taloushallinnossa pitäytyminen voi olla este laatujärjestelmälle, sillä pelkkiin kustannuksiin keskittyminen voi olla ristiriidassa laadun parantamisen kanssa. (Gurd et al. 2002, 206). Laatujohtaminen edellyttää taloushallinnolta sekä taloudellista että ei-taloudellista informaatiota prosessitasolla päätöksen teon tueksi. Pelkkä vuosittaista tilinpäätöstä varten koottu yhtiötasolla oleva historiallinen tieto ei siis ole riittävää laatujohtamisen kannalta. Taloushallinnon on pystyttävä raportoimaan myös esimerkiksi laatuun ja virheisiin liittyvistä vaihtoehtoiskustannuksista, projektikohtaisista kustannuksista, asiakastyytyväisyydestä, reklamaatioista ja lisäarvon tuotosta prosesseissa sekä tuotettava vertailudataa ja ennusteita johdolle. Tällaisissa laatujohtamista soveltavissa organisaatioissa taloushallinto on perinteistä kirjanpitoon keskittyvää taloushallintoa strategisemmassa asemassa ja entistä tiiviimmässä yhteistyössä muun organisaation kanssa (Hoque & Alam 1999, 199, 205 - 208)

3.8 Teoreettiset lähtökohdat empiiriselle analyysille

Aiemmissa kappaleissa on hahmoteltu taloushallinnon keskeistä roolia organisaatioissa muiden toimintojen palvelukeskuksena. Samalla on todettu, että myös taloushallinnon suorituskykyyn kohdistuu sekä ulkoisia ja sisäisiä paineita unohtamatta ulkoiselle laskennalle asetettuja lakivaatimuksia. Taloushallinnon pitäisi siis toimia tarkoituksenmukaisesti ja mahdollisimman tehokkaasti sekä tuottaa yhä enenevässä määrin tietoa muun organisaation päätöksen teon tueksi. Taloushallinnon johtamisen ja kehittämisen kannalta näkökulma taloushallinnosta yrityksen tukiprosessina on riittämätön. Prosessiajattelun määritelmien avulla taloushallinnosta on tunnistettavissa ainakin kolme mekaanisluonteista ydinprosessia osaprosesseineen: kirjanpito, sisäinen laskenta ja näihin liittyvä raportointi. Arkistointi kuuluu olennaisena osana taloushallinnon toimintaan ja asianmukaiseen dokumentointiin, joten se voidaan määritellä tukiprosessiksi.

Prosessiajattelu on kehittynyt tuotannollisten prosessien ympärille mutta prosessikirjallisuudesta on löydettävissä myös palveluprosessien, kuten taloushallinnon, kehittämiseen sopivia menetelmiä. Sovellettavien menetelmien valinnassa ja soveltamisen laajuudessa pitäisi huomioida kunkin organisaation erityispiirteet, toimintaympäristö ja tavoitteet prosessikehitykselle. Prosessiajattelussa keskeisintä on asiakasnäkökulma, jonka kautta prosessien toimintaa ja lisäarvon tuottoa tulee analysoida. Taloushallinnon prosessien tuotoksena syntyy pääasiallisesti tietoa, joten tietojärjestelmien yhteensopivuudella on suuri merkitys prosessien virheettömään toimintaan sekä prosessin kestoon ja siten myös asiakastyytyväisyyteen. Automatisoinnilla voidaan vapauttaa taloushallinnon resursseja suorittavasta analyyttisempaan työhön. Prosessiajattelua voidaan viedä pidemmälle laatusovellusten kautta, joiden avulla prosessien toiminnan ja tuotosten laatua pyritään valvomaan ja parantamaan systemaattisesti. Laatujohtaminen ja suorituskyvyn mittaaminen asettavat myös sinänsä lisävaatimuksia taloushallinnolle esimerkiksi ei-taloudellisen tiedon keräämiseen liittyen. Nämä teoreettiset lähtökohdat empirialle on tiivistetty kuvaan 7.



Kuva 7. Teoreettiset lähtökohdat empiiriselle analyysille

4 EMPIIRINEN OSIO: CASE VÄHITTÄISKAUPAN TALOUSHALLINTO

Tässä luvussa syvennytään kohdeyrityksen taloushallinnon nykytilaan ja prosesseihin sekä tuodaan esille tulevaisuuden kehityskohteita. Luku alkaa kohdeyrityksen esittelyllä ja prosessikäsikirjahankkeen taustalla olevien syiden kuvauksella. Myös tutkimuksessa käytetyt aineiston keruumenetelmät esitellään. Varsinainen kohdeyrityksen taloushallinnon nykyisen organisoinnin käsittely aloitetaan yrityksen taloushallinnossa käytössä olevien tietojärjestelmien kuvauksella. Sitä seuraavissa kappaleissa esitellään taloushallinnosta haastattelujen ja havainnoinnin avulla selville saadut prosessit ja niiden kulku kaavioineen. Lisäksi kerrotaan minkälaisia laskentatoimeen liittyviä tehtäviä tai laskelmia suoritetaan muualla organisaatiossa. Tämän luvun viimeinen kappale muodostaa tutkielman tärkeimmän osion, prosessilähtöisen analyysin kehitysehdotuksineen kohdeyrityksen taloushallinnon toiminnoista.

4.1 Kohdeyrityksen esittely

Kohdeyritys on noin 50 vuotta sitten perustettu yritys, joka harjoittaa merkkikappaletavaran vähittäiskauppaa pääsääntöisesti kotimaassa. Omaa tuotantoa yrityksellä ei ole, vaan tuotevalikoima koostuu kymmenien tunnettujen koti- ja ulkomaisten valmistajien laatutavaroista sekä muutamista kohdeyrityksen tarjoamista tuotteisiin liittyvistä tukipalveluista. Kyseinen toimiala on melko kilpailtu ja kohdeyritys pyrkii erottumaan muista alan yrityksistä nimenomaan korkealaatuisella ja kattavalla mallistollaan eikä ole lähtenyt mukaan hintakilpailuun. Hintataso myös osaltaan viestii tuotteiden laadusta ja tavaramerkin arvostuksesta tällä alalla. Ostoja tehdään yhä enenevässä määrin tilausohjautuvasti, sillä kyseiselle alalle ominaista on koko ajan lisääntyvä räätälöityjen tuotteiden kysyntä sekä varastoihin sitoutuvan pääoman suuruus.

Kohdeyrityksen myymäläverkosto kattaa melkein kaikki Suomen suurimmat kaupungit, myymälöitä on yhteensä 26 kappaletta 20 eri paikkakunnalla. Henkilöstöä yrityksen palveluksessa on keskimäärin 200. Liikevaihtoa yritys teki viime vertailukelpoisena tilivuotenaan 2009 (12 kk) 53 miljoonaa ja taseen loppusumma on melko vakiintunut 26 miljoonan tasolle. Kohdeyritys voidaan täten luokitella Euroopan yhteisöjen komission suosituksen (2003/361/EY) mukaan keskisuureksi yritykseksi. Yrityksen pääkonttori sijaitsee pääkaupunkiseudulla mutta taloushallinto-osasto on keskittynyt Lahden myymälän yhteyteen.

Kohdeyrityksen taloushallinnossa työskenteli vuonna 2012 yhteensä seitsemän henkilöä, joista yksi on osa-aikaeläkkeellä ja lisäksi talousjohtaja ja pääkirjanpitäjä tekevät työtänsä toimeksiantosopimuksella. Yrityksen nykyinen talousjohtaja aloitti työnsä vuoden 2010 maaliskuun loppupuolella. Samoihin aikoihin, toukokuun 7. päivänä, toteutettiin organisaatiomuutos, jossa aiemmin kohdeyrityksen puoliksi omistamassa tilitoimistossa työskennelleet henkilöt siirrettiin takaisin osaksi kohdeyrityksen organisaatiota. Lisäksi saman vuoden heinäkuusta alkaen palkanlaskenta ulkoistettiin talous- ja palkkahallinnon palveluyritys Pretaxille.

Seuraavissa kappaleissa perustellaan kohdeyrityksen tarpeet prosessidokumentaatiolle ja kuvataan empiirisessä tutkimuksessa käytetyt menetelmät johdannossa esitettyä tarkemmin ja käytännönläheisemmin.

4.2 Projektin tausta ja motivaatio

Kohdeyrityksen taloushallinnon organisoinnissa on siis viimeisten vuosien aikana tapahtunut paljon muutoksia. Nämä muutokset ovat olleet osaltaan luomassa tarvetta jonkinlaiselle prosessimanuaalille, joka auttaisi varmentamaan toiminnan jatkuvuuden ja laadun myös muutostilanteissa sekä toimisi samalla johtamisen työkaluna. Organisaatiossa ei ole

aiemmin ollut käytössä laatujärjestelmää eikä järjestelmän mahdollista rakentamista tulevaisuudessa ole tarkoitus sitoa mihinkään laatu-standardiin tai laatupalkintokriteeristöön. Prosessien kuvausprojekti aloitetaan taloushallinnon nykytilan kartoituksesta ja myöhemmin sitä on tarkoitus laajentaa kattamaan kaikki organisaation prosessit.

Prosessikäsikirjasta taloushallinnon osalta halutaan työkalu, jota voidaan hyödyntää eri tasoilla sekä yrityksen sisällä että sen muutamissa erityisissä sidosryhmissä. Yrityksen sisällä prosessien dokumentoinnista koettaisiin olevan hyötyä muun muassa uuden työntekijän perehdyt-tämisessä ja muissa väliaikaisissa sijaisuuksissa, muutosprojektien suunnittelussa ja toteuttamisessa sekä faktatietoon pohjautuvassa johtamisessa ja päätöksenteossa. Yrityksen ulkoisista sidosryhmistä prosessikäsikirjasta voisi olla hyötyä eritoten tilintarkastajille ja rahoittajille. Molemmissa yhteyksissä asiointihenkilöt voivat vaihtua useinkin, joten prosessikäsikirjasta olisi apua organisaation toimintatapojen kuvailussa. Näin voitaisiin päästä osin eroon tiedon henkilöitymisestä ja resursseja ei tarvitsisi joka kerta uhrata uudestaan toiminnan perusteelliseen kuvaamiseen.

Toimintatapojen systemaattisella analysoinnilla ja prosessien mallintamisella halutaan varmistaa, että organisaatiossa tehdään oikeita asioita ja lisäksi niin, ettei turhia päällekkäisyyksiä synny. Prosessikuvaukset auttavat hahmottamaan syy-seuraussuhteita ja organisaation toimintaa kokonaisuutena, jolloin on helpompi huomata, jos organisaatiossa tuotetaan turhaa tietoa, jota kukaan ei hyödynnä tai jos sama tieto tuotetaan kahteen kertaan organisaation eri osissa. Lisäksi prosessien ja osaprosessien keskinäisten vuorovaikutussuhteiden koetaan parantavan yksittäisen työntekijän ymmärrystä omien työtehtäviensä merkityksestä koko yrityksen toiminnassa. Työntekijän on helpompi jakaa aikaansa eri työtehtäville, kun on olemassa käsitys siitä, mihin kaikkeen omat tekemiset tai tekemättä jättämiset vaikuttavat. Lisäksi työntekijän motivaatio tehtäviensä suorittamista kohtaan voi lisääntyä hänen

kokiessaan, että niillä on merkitystä kokonaisuuden kannalta, eikä prosessi ilman hänen panostaan toimisi samalla tavalla.

Prosessien dokumentoinnilla ja mallintamisella voidaan myös osaltaan vahvistaa prosessien itseohjautuvuutta ja varmistaa prosessin toiminnan jatkuvuus myös henkilöstön vaihdostilanteissa. Ei ole oikeutettua olettaa, että kaikki tietävät miten toimitaan, jos ei ole olemassa minkäänlaista ohjeistusta eikä kontrollia. Lisäksi prosessiajattelun myötä kasvava ymmärrys siitä, mihin muutokset esimerkiksi toiminnassa tai lainsäädännössä vaikuttavat, helpottaa vaadittavien toimenpiteiden ohjeistusta ja toteutusta.

Osana prosessikuvausta määritellään ja kuvataan usein myös prosessissa tarvittavat resurssit, kuten tietojärjestelmät. Näin meneteltäessä uusien ohjelmistojen ja järjestelmien linkitys vanhaan systeemiin on helpompaa, kun on tiedossa prosessien ja toisaalta järjestelmien väliset yhteydet ja rajapinnat. Näihin järjestelmien välisiin siirtoihin liittyy usein myös kriittisiä pisteitä, jotka pitäisi voida tunnistaa ja joita pitäisi voida kontrolloida virheiden syntymisen välttämiseksi. Tiedostamalla prosessien riskialttiit kohdat rajallisia resursseja voidaan kohdentaa järkevästi varmistamaan tiedon oikeanmuotoinen kulku järjestelmästä ja työvaiheesta toiseen. Prosessien kehittämisen ja virheiden ennaltaehkäisemisen lisäksi prosessiin voidaan muodostaa kontrollipisteitä, joissa mahdollisesti syntyneet virheet jäävät kiinni ja joissa ne käsitellään ohjeistuksen osoittamalla tavalla.

4.3 Tutkimusmenetelmä ja aineisto

Aineistonkeruun menetelmiksi valittiin haastattelut, kyselyt ja havainnointi prosessikäsikirjaprojektin luonteen takia. Haastattelumenetelmäksi valikoitui avoin haastattelu, sillä haastateltavalle on annettava mahdollisuus kuvailla työtään ja tuoda sitä koskevia ajatuksiaan, mielipiteitään ja käsityksiään ilmi mahdollisimman vapaasti ja ilman

valmiiden kysymysten mukanaan tuomia rajoituksia. Lisäksi haastattelujen avulla työntekijät saadaan paremmin mukaan aktiivisiksi osapuoliksi tutkimukseen. Suurimmaksi haastattelujen käytön eduksi koetaan niiden mahdollistama joustavuus esimerkiksi strukturoituihin kyselyihin verrattuna. Haastattelujen toteutus tosin voi olla melko aikaa vievää ja erityisesti avoimet haastattelut edellyttävät useita haastattelukertoja. Haastattelujen avulla voidaan selvittää, miten haastateltavat kokevat sen, mitä ympärillä tapahtuu mutta voidakseen kuvailla, mitä todella tapahtuu, on lisämenetelmänä käytettävä havainnointia. Havainnoinnilla voidaan saada suoraa ja välitöntä tietoa sekä ymmärrystä tutkittavien kohteiden, kuten työntekijöiden tai organisaatioiden, toiminnasta ja käyttäytymisestä. Havainnoinnin haasteena on havainnoijan roolin ottaminen havainnoitavassa yhteisössä. Havainnoijan tulisi olla tarpeeksi läsnä, etteivät havainnoitavat muuttaisi käyttäytymistään havainnoijan seurassa ja toisaalta havainnoijan objektiivisuus voi kärsiä, jos hän sitoutuu yhteisöön liialti. (Hirsjärvi et al. 2009, 204 - 209, 212 - 217)

Lähtötilanteessa ei voitu olettaa organisaation toiminnasta mitään, sillä aiempaa dokumentaatiota (kuten prosessinkulkukaavioita, työtehtävä- tai vastuualuekuvauksia) ei ollut olemassa, joten kaikki tieto oli kerättävä suoraan asianomaisilta työntekijöiltä. Tutkielman tiimoilta haastateltiin kaikkia taloushallinnon työntekijöitä sekä muutamia henkilöstön edustajia tietohallinnosta ja tuotehallinnasta (taulukko 3). Haastattelut kestivät yleensä puolesta tunnista kahteen tuntiin kerrallaan ja niistä tehtiin ainoastaan muistiinpanoja, koska haluttiin välttää nauhurin mahdollisesti mukanaan tuomaa jännitettä haastattelijan ja haastateltavan välille. Lisäksi kaikille myymäläpäälliköille ja aluejohtajille lähetettiin muutaman avoimen kysymyksen sisältävä kysely (liite 2) ja vastauksia syvennettiin haastattelemalla erästä myymäläpäällikköä. Kyselyllä haluttiin kartoittaa taloushallinnon prosessien rajapintoja sekä liittymäkohtia. Samalla haluttiin selvittää taloushallinnon ulkopuolisten sisäisten asiakkaiden käsitystä taloushallinnon prosesseista ja niiden toimivuudesta. Aihetta myymäläpäällikköjen lisähaastatteluihin ei tältä erää nähty, sillä

haastattelun anti oli niin linjassa saatujen kyselyvastausten kanssa, jotka myös olivat linjassa keskenään. Haastatteluista ja kyselyistä kerättyä tietoa käsiteltiin tutkimuksessa ja myös yrityksen sisällä nimettömästi ja sitä hyödynnettiin prosessikuvausten ja – karttojen laatimisessa sekä kehitysideoiden listaamisessa.

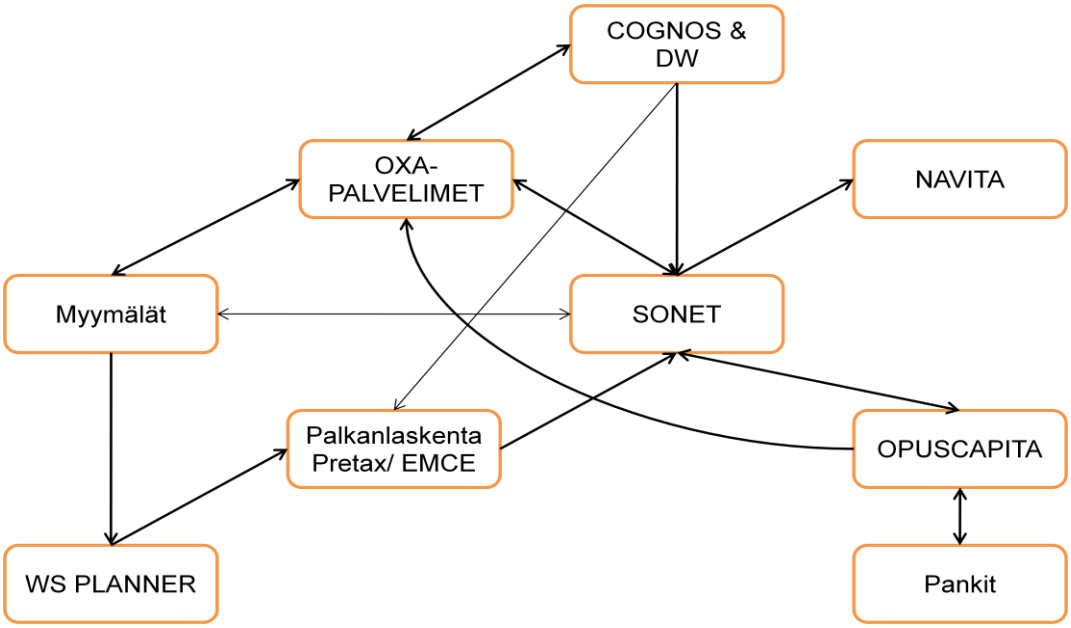
Taulukko 3. Haastatellut henkilöt

Haastateltavan asema	Haastattelukerrat
Kassakirjanpitäjä	2
Myymäläpäällikkö	1
Ostoreskontran hoitaja (kotimaa)	1
Ostoreskontran hoitaja (ulkomaat)	2
Pääkirjanpitäjä	1
Taloushallinnon sihteeri	2
Taloushallinto-ohjelmiston konsultti	1
Talousjohtaja	3
Tuoteassistentti A	1
Tuoteassistentti B	1
Tuotepäällikkö A	1
Tuotepäällikkö B	1

Avainprosessien mallintaminen ja dokumentointi tehtiin perustuen taloushallinnon työntekijöiden haastatteluihin työnkuvastaan (liite 1). Kerrotun perusteella laadittiin prosessikaaviot, joita käytiin kyseisen työntekijän kanssa läpi niin kauan kuin kaavio vastasi todellista työn kulkua. Kun yksittäisten työtehtävien kulku saatiin selvitettyä, työtehtävät sommiteltiin ja linkitettiin prosesseiksi, joissa on määritelty prosessin alku ja loppu sekä prosessin omistaja. Prosessien kuvauksissa tuodaan esiin myös prosessien kriittiset pisteet ja mahdolliset kehityskohteet, joiden tunnistamisessa hyödynnetään sisäisen asiakkaan näkökulmaa. Sisäisen asiakkaan näkökulman tunnistamiseksi on tärkeää tunnistaa eri osa-prosessien väliset yhtymäkohdat toisiin prosesseihin. Kustakin prosessista laadittiin yhteenvetotaulukko, jossa on listattu edellä kuvattujen tekijöiden lisäksi myös prosessissa hyödynnetyt tietojärjestelmät ja ohjelmistot.

4.4 Taloushallinnon tietojärjestelmät

Kohdeyrityksellä on käytössään yhdeksän palvelinta kolmessa eri kohteessa. Niistä taloushallinnon kannalta oleellisimpia ovat OXA-, Sonet-, Office- ja Cognos-palvelimet. Näistä kaikista palvelimista, Officea lukuun ottamatta, otetaan päivittäin varmuuskopiot mahdollisia vikatilanteita varten. Lisäksi kaikki kolme OXA-palvelinta ja Cognos-palvelin ovat identtisiä, jotta vikatilanteessa voidaan korvata kriittinen OXA- palvelin vähemmän kriittisen Cognos-palvelimen rungolla vaihtamalla kiintolevyt palvelimesta toiseen. Kuvasta 8 ilmenee taloushallinnossa pääsääntöisesti käytettävien järjestelmien väliset linkitykset.



Kuva 8. Järjestelmien väliset linkitykset

OXA-järjestelmä on Digian tuottama myynti- ja toiminnanohjausjärjestelmä, jota käytetään lähes koko henkilökunnan toimesta. Järjestelmä on hajautettu kolmelle palvelimelle, joista NetOXA-palvelin huolehtii varastoinnista ja tuotehallinnasta ja lisäksi NetOXA-palvelimella sijaitsee johdon järjestelmä BosOXA. VOXA- ja KOXA-palvelimet huolehtivat myymälöiden myynneistä. OXA-palvelimet ovat avainasemassa koko organisaation toiminnassa, sillä niiltä löytyy tiedot muun muassa kaikista tuotteista, varastosaldoista, tehdyistä kaupoista sekä ostotilauksista ja toimittajista.

Sonet on Logican tuottama liiketoimintajärjestelmä, josta kohdeyrityksellä on käytössään taloudenohjauksen ohjelmisto ja tarkemmin eriteltynä sen kirjanpito-, myynti- ja ostoreskontra-, ostolaskujen sähköinen kierrätys- sekä rahoitussuunnittelusovellukset. Yritys on myös ottanut käyttöön Finvoice-verkkolaskujärjestelmän sekä e-laskujen lähetykseen että niiden vastaanottamiseen. Sonet-palvelimella sijaitsee lisäksi OpusCapita-maksuliikenneohjelmisto, jota hyödynnetään rahaliikenneprosesseissa kohdeyrityksen ja sen pankkien välillä. OpusCapita-yhteyden lisäksi Sonetin ja OXA:n välille on rakennettu liittymä, jonka kautta esimerkiksi kassamyynnit saadaan siirrettyä OXA:sta Sonetin kirjanpitoon. Myös OpusCapitasta on yhteys OXA:an myyntireskontraa varten.

Cognos on IBM:n laaja Business Intelligence -ohjelmisto, josta tuotetaan raportteja ketjun ohjauksen ja päätöksenteon tueksi. Cognos käyttää raporttien aineistona OXA-palvelimilla olevia tietoja. Data Warehouse (DW) puolestaan on analyysitietokanta, joka on erillään operatiivisista tietokannoista ja jota päivitetään lataamalla sinne koostettua tietoa eri informaatiolähteistä (Granlund & Malmi 2004, 40). Taloushallinto hyödyntää toiminnassaan DW:n räätälöityjä raportteja Sonetissa esimerkiksi myynteihin, varastoarvoihin ja inventaarieroihin liittyen. Lisäksi DW:lta välittyy kuukausittain tiedot myyjille maksettavista provisioista palkanlaskentaan. Johdolla on käytössään www-liittymä, jonka avulla he voivat suorittaa erilaisia hakuja Cognoksesta ja luoda omia raportteja perustuen OXA:ssa oleviin tietoihin.

WS Planner on palkkatieto-ohjelma, jota hyödynnetään työajan suunnittelun lisäksi työtuntien toteumatietojen sähköiseen siirtämiseen myymälöiden ja palkanlaskennan välillä. Pretaxin palkanlaskenta-ohjelmiston EMCE:n ja Sonetin välille on myös ulkoistamisen jälkeen rakennettu liittymä, jolla palkkatiedot saadaan entistä helpommin siirrettyä suoraan Sonetin kirjanpitoon.

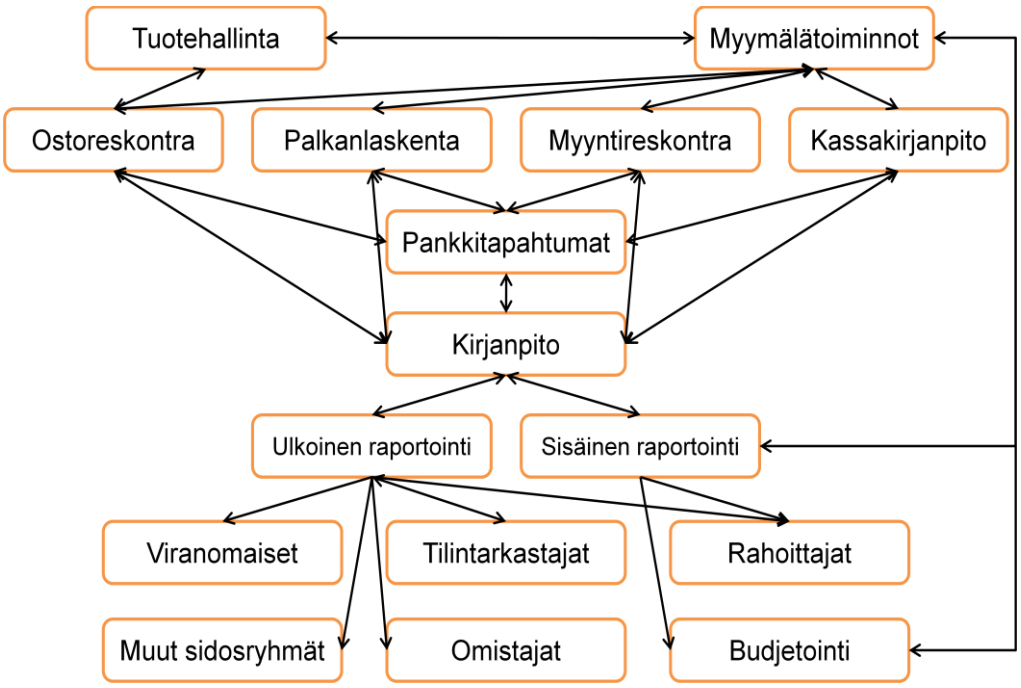
Taloushallinto ja lähinnä talousjohtaja hyödyntävät Visman Navita-ohjelmistoa operatiiviseen raportointiin ja budjetointiin. Navitassa käsiteltävät luvut ja muodostettavat raportit perustuvat Sonetista haettuihin tietoihin.

Lisäksi yrityksessä otetaan käyttöön vuoden 2011 lokakuusta lähtien Visman toimittama Proceedo-niminen keskitetty sopimusten hallinta-järjestelmä. Palvelu toteutetaan kokonaan niin sanottuna pilvipalveluna eli järjestelmää käytetään verkon kautta. Sähköisen arkistoinnin ideana on saattaa tehokkaasti, jäsennellysti ja suojatusti kaikki yrityksen tekemiin sopimuksiin liittyvä tieto sitä työssään tarvitsevien henkilöiden saataville. Järjestelmään on kohdeyrityksessä viety tavarantoimittajien kanssa tehdyt hankintasopimukset, toimitiloihin liittyvät vuokra- ja muut sopimukset (esimerkiksi siivous), työsopimukset, ITC-sopimukset, kaikki markkinointi-osaston tekemät sopimukset sekä johtoryhmän kokousten pöytäkirjat. Järjestelmästä on apua myös sopimusten hallinnoimisessa, sillä se lähettää muistutuksen sopimuksen päättymisajankohdasta sopimus-vastaavan sähköpostiin määritellyn varoajan puitteissa.

Sopimusten hallintajärjestelmän pääkäyttäjänä on talousjohtaja mutta myös muille johtoryhmän jäsenille on avattu käyttötunnukset. Käyttäjille on määritelty erilaisia rooleja järjestelmään, joiden perusteella määräytyy heille luettavissa olevien sopimusten joukko. Työsopimusten lukuoikeus esimerkiksi kohdistuu vain niiden työntekijöiden sopimuksiin, joiden esimies käyttäjä on. Tietoturvaa on järjestelmässä pyritty vahvistamaan sillä keinolla, että sopimukset ovat ainoastaan luettavissa eikä niitä voida järjestelmän puitteissa kopioida taikka tulostaa.

4.5 Taloushallinnon prosessit kohdeyrityksessä

Prosessien tunnistamisessa lähdettiin liikkeelle taloushallinnon työntekijöiden vastuualueisiin kuuluvien yksittäisten työtehtävien kartoittamisesta (liite 1). Työtehtäviä listattaessa ja dokumentoitaessa kiinnitettiin huomiota siihen, mitkä työtehtävät vievät eniten resursseja ja toisaalta siihen, mitkä tehtävät on pakko hoitaa yrityksen toiminnan sujuvuuden kannalta. Kohdeyrityksen taloushallinnon keskeisimmät prosessit saatiin sen jälkeen selville selvittämällä näiden yksittäisten tärkeiden tehtävien liittymäkohdat ja asema toisiin tehtäviin nähden. Tässä työssä keskitytään seuraavissa kappaleissa kuvailemaan ja dokumentoimaan seuraavia prosesseja ja aliprosesseja: ostoreskontra, maksatus, myymälätoimintojen ja kassatapahtumien käsittely, palkanlaskentatoiminnot (kohdeyrityksen sisällä), kirjanpito, sisäinen raportointi ja budjetointi. Lisäksi avataan hieman tuotehallinnan ja myymäläpäällikköjen roolia osana yrityksen laskentatointa ja taloushallinnon toimintaympäristöä. Yllä mainittujen toimintojen ja prosessien välistä suhdetta on kuvattu kuvassa 9.

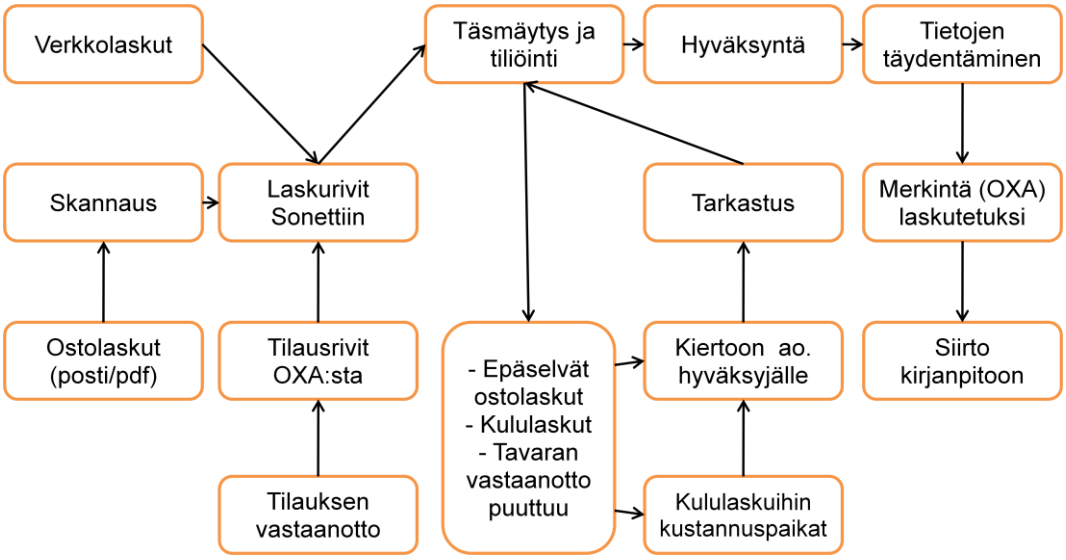


Kuva 9. Kohdeyrityksen taloushallinnon toimintaympäristö

Kuvasta 9 ilmenee taloushallinnon prosessien ja osaprosessien rajapinnat toisiin prosesseihin ja taloushallinto-osaston ulkopuolisiin toimijoihin nähden. Tuotehallinta ja myymälät ovat läheisessä yhteistyössä taloushallinnon kanssa sekä tiedon tarjoajan että hyödyntäjän roolissa. Tuotehallinnalla on suuri rooli ostoreskontraprosessin taustalla, sillä heidän vastuualueelleen kuuluvat muun muassa hankintasopimusten neuvottelu tavaran toimittajien kanssa ja tavaran toimittajarekisterin ylläpito. Myymälätoiminnot taasen tuottavat suurimman osan taloushallinnon prosesseissa käsiteltävästä aineistosta, joka välittyy taloushallinnon tietoon eri ohjelmien ja myymäläpäälliköiden kautta. Aiempien talouden esiprosessien aikaansaannosten yhteenveto tehdään kirjanpidossa, jonka pohjalta tietoa voidaan jalostaa sekä sisäisen että ulkoisen raportoinnin kautta eri sidosryhmien käyttöön.

4.5.1 Ostoreskontra

Ostolaskut saapuvat joko postitse, sähköpostin kautta tai suoraan verkkolaskuna riippuen toimittajasta. Verkkolaskut haetaan päivittäin Sonettiin. Kirjepostissa ja myös sähköpostitse tulleet laskut skannataan Sonettiin. Skannatessa ohjelma etsii ja täyttää ostoreskontran tarvitsemat tiedot laskulta automaattisesti. Ostoreskontran hoitajien tehtäväksi jää tarkastaa tietojen oikeellisuus ja syöttää mahdollisesti puuttuvat kohdat. Sonettiin luotujen toimittajatietojen takaa löytyy muun muassa toimittajan kanssa käytettävät maksuehdot, tiliöinnit, pankkitilitiedot ja alv-koodit. Ostolaskun käsittelyprosessi on havainnollistettu kuvassa 10.



Kuva 10. Ostoreskontraprosessi

Laskun hyväksyminen ja jatkokäsittely edellyttää, että tilaus on merkitty vastaanotetuksi OXA:an. Uuden käyttöönotetun täsmäytysjärjestelmän myötä OXA:sta tuodaan automaattisesti kaikki vastaanotetut ostotilaukset Sonettiin. Ohjelma tuo tilausnumeron perusteella OXA:sta hakemansa tilausrivit laskun viereen täsmäytystä varten. Jos laskulla on useampi tilausnumero, ohjelma hakee esiin kaikki kyseisiin tilausnumeroihin liittyvät rivit. Jos laskun tiedot eli lähinnä hinnat ja määrät täsmäävät OXA:an syötetyn ostotilauksen kanssa, lasku hyväksytään. Kun ostolasku on hyväksytty, se tiliöidään, jolloin myös muut mahdollisesti puuttuvat kohdat täytetään (esimerkiksi ulkomaisien laskujen viestiksi kirjoitetaan laskun numero ja kirjataan intrastat-ilmoituksia varten tullinimikkeet) ja lopulta se merkitään laskutetuksi, jolloin se poistuu OXA:sta Sonettiin haettavien listasta.

Epäselvissä tapauksissa lasku lähetetään kiertoon tilauksen tehneen myymälän myymäläpäällikölle. Jos taas laskun eräpäivä lähestyy ja tavaraa ei ole tuloutettu eikä kyseinen ostotilaus sen vuoksi ole näkyvissä Sonetissa, lasku lähetetään myös kiertoon asianomaiselle myymälä-päällikölle tarkastusta ja hyväksyntää varten. Kun vastaanotetaan myymäläpäällikköjen hyväksymiä laskuja, ostoreskontran hoitaja tarkastaa onko virheet korjattu OXA:aan. Jos ostotilausta ei ole muutettu oikean

laskun mukaiseksi, pyydetään myymäläpäällikköä uudestaan päivittämään tiedot OXA:aan. Ongelmana on, ettei ostotilauksen tietoja voida enää muuttaa, jos tilaus on viety S-tilaan eli se on jo toimitettu asiakkaalle. OXA:n ja Sonetin välille jääneet erot tulevat esiin kirjanpidossa ja niitä yritetään täsmäyttää niin pitkälle kuin mahdollista.

Tiettyjen tavarantoimittajien kanssa on sovittu ennakkomaksuista, jotka tulee suorittaa ennen kyseisen hankintaerän toimittamista. Ennakkoon laskuttavista tavarantoimittajista valtaosa on ulkomaisia. Nämä maksut kirjataan ennakkomaksu-tilille ostoreskontrassa mutta muuten ne kulkevat saman käsittelyprosessin läpi. Ostoreskontrassa seurataan OXA:n kautta näiden tavaraerien saapumista ja ilmoitetaan siitä kirjanpitoon.

Ostoreskontran kautta kulkevat myös kaikki yrityksen kululaskut, joihin ei siis liity OXA:ssa olevaa ostotilausta vaan niillä laskutetaan esimerkiksi toimitiloihin liittyvistä palveluista kuten sähköstä ja vartioinnista. Kululaskut käsitellään pääperiaatteittain samalla tavalla kuin ostolaskutkin. Poikkeuksen muodostaa se, että kaikki kululaskut tulee hyväksyttää asianomaisilla myymäläpäälliköillä. Ennen hyväksyttäväksi lähettämistä kaikki kululaskut tiliöidään kustannuspaikoittain, jolloin hyväksyjä voi tarkastaa samalla myös kustannuspaikan oikeellisuuden.

Seuraavaan taulukkoon 4 on koottu yhteen ostoreskontraprosessin tärkeimmät ominaisuudet: prosessin alku ja loppu, rajapinnat muihin prosesseihin, prosessiin osallistujat (prosessin omistaja lihavoituna), prosessissa käytettävät järjestelmät ja sen sisäiset asiakkaat. Lisäksi taulukkoon on listattu prosesseissa piilevät kriittiset pisteet ja kehityskohteet, joita analysoidaan tarkemmin kappaleessa 4.6.

Taulukko 4. Yhteenveto ostoreskontraprosessista

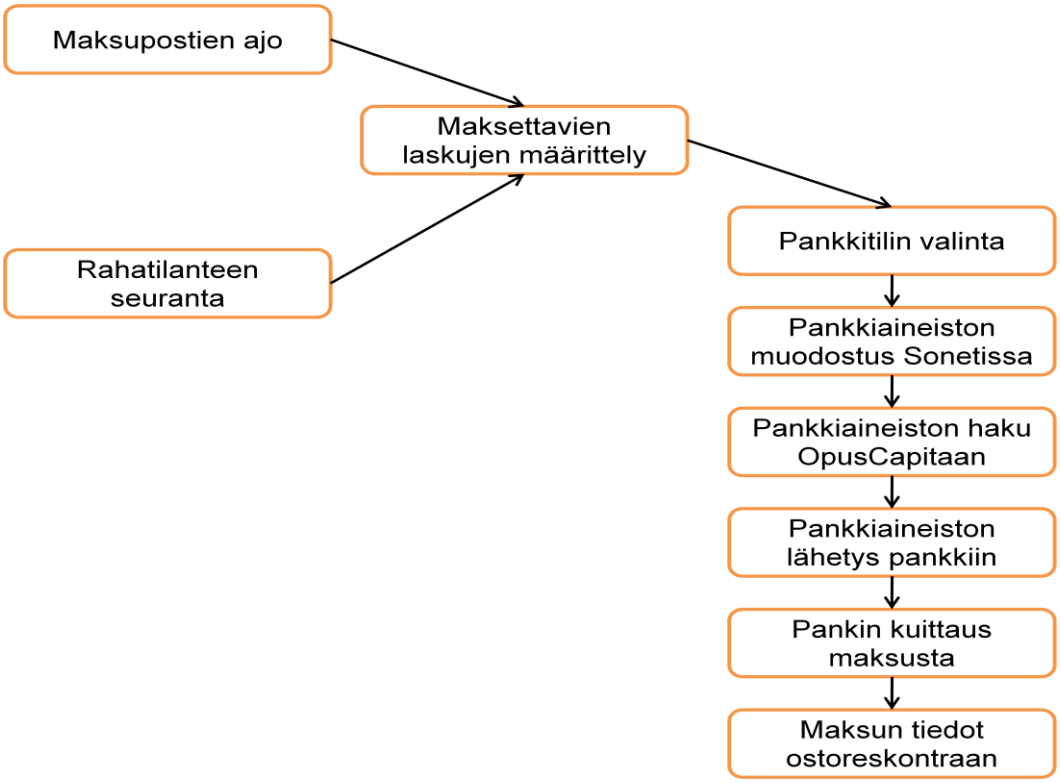
Ostoreskontra					
Pros. alku	*Pros. loppu*	*Rajapinnat*	*Osallistujat*	*Järjestelmät*	*Pros.asiakkaat*
Osto-/kulu-	Laskun siirto	Hankinta-	**Ostoreskontran-**	Sonet	Kirjanpito
laskun	kirjanpitoon	sopimusten	**hoitajat**		
vastaanotto		teko		OXA	Maksatus
			Tuotehallinta		
		Ostotilauksen			Myyjät
		teko	Myymäläpäälliköt		
					Myymälät
		Maksatus	Muut hyväksyjät		
		Kirjanpito			
Kriittiset pisteet			*Kehityskohteet*		
• Aiheettoman laskun maksaminen			• Hankintaa ei tarvitse hyväksyttää etukäteen		
• Laskun kierrätyksen kesto			-> ei tietoa hankinnan ehdoista		
• Ostotilauksen päivitys muutostilanteissa			• Miten eri alennukset kirjataan, hankinta-		
-> oikeellisuus (esim.hinta)			hinta vaikuttaa provision määrään		
• Riippuvuus Lahden skannerista			• Pdf-laskujen välitulostus		
• S-tilaan vietyjen tilausten korjaus			• Toimittajatietojen ylläpito ja yht.pelisäännöt		
• Tavaran vastaanotto			tuotehallinnan kanssa		

4.5.2 Maksatus

Sonet-ohjelmalla on mahdollista tehdä erilaisia ryhmittelyjä (kuten vuokrat, käteisalennustoimittajat, kulut, rahoitusyhtiöt) ja hakuja ostoreskontrassa olevista hyväksytyistä ostolaskuista. Sonetista löytyy toimittajan takaa tiedot sovellettavista maksuehdoista ja käteisalennuksia hyödynnetään aina sen ollessa mahdollista. Aamupäivisin taloushallinnon sihteeri ajaa Sonetissa listat laskuista eli maksupostit eräpäivän ja tehtyjen ryhmittelyjen mukaan, kotimaiset ja ulkomaiset laskut omina erinään. Lisäksi esimerkiksi liiketilojen vuokrat ajetaan omana listanaan, koska ne muodostavat merkittävän kuluerän.

Internetin kautta seurataan reaaliaikaista rahatilannetta ja käytettävissä olevan summan mukaan määritellään Sonetin listoista kyseisenä päivänä maksettavat laskut. Sonetissa on mahdollista valita, miltä pankkitililtä

laskut suoritetaan. Pankkikohtaisesta maksuerästä muodostetaan Sonetissa pankkiaineisto ja OpusCapitan maksatustoiminto hakee liittymän kautta tämän pankkiaineiston siirtotiedostona. OpusCapitan kautta pankkiaineisto lähetetään valittuun pankkiin. Pankilta saadaan kuittaus OpusCapitaan maksuun siirtyneiden erien euro- ja kappalemääristä ja tätä lokia on mahdollista selailla myös jälkeenpäin. Kun maksu on konkreettisesti lähtenyt pankkitililtä, taloushallinnon sihteeri kuittaa sen ostoreskontraan, jolloin laskun yhteyteen tulee automaattisesti merkintä milloin ja miltä tililtä lasku on maksettu. Näiden tietojen lisäksi kirjataan mahdollisesti hyödynnetyt kassa-alennukset ja valuuttakurssierot. Maksatusprosessin eri vaiheet ovat koottuna kaaviomuotoon kuvassa 11.



Kuva 11. Maksatusprosessi

Mahdolliset maksukehotukset kulkeutuvat maksatukseen ostoreskontranhoitajien kautta. Osa toimittajista ottaa yhteyttä yritykseen puuttuvaan suoritukseen liittyen ennen varsinaisen maksukehotuksen lähettämistä. Lisäksi jotkut suurivolyymiset toimittajat lähettävät raportteja käytetystä limiitistä ostoreskontranhoitajille.

Yhteenveto maksatusprosessista käy ilmi taulukosta 5.

Taulukko 5. Yhteenveto maksatusprosessista

Maksatus					
Pros. alku	*Pros. loppu*	*Rajapinnat*	*Osallistujat*	*Järjestelmät*	*Pros.asiakkaat*
Maksupostien	Ostolaskun	Ostoreskontra	**Taloushallinnon**	Sonet	Kirjanpito
ajo ostolasku-	kuittaaminen		**sihteeri**		
listasta	maksetuksi	Kirjanpito		OpusCapita	Myymälät
					Ostoreskontra
					Toimittajat
Kriittiset pisteet			*Kehityskohteet*		
• Aiheettoman laskun maksaminen			• Ei ole käytössä kassavirtaennustetta,		
• Kassa-alennusten vaihtoehtoiskustannukset			mahdollisuus OXA:n & DW:n kautta?		
• Konttien oikea-aikaiset maksut					
• Maksujärjestyksen määrittely					

4.5.3 Myyntireskontra ja kassatapahtumien käsittely

Myyntireskontraan ja kassatapahtumien käsittelyyn liittyy kohdeyrityksessä paljon erillisiä tehtäviä ja toimintoja, joista kaikki eivät muodosta varsinaista prosessia. Päätehtävät on kuitenkin kuvattu seuraavissa kappaleissa, sillä myyntireskontran merkitys, oikeellisuus ja kuormittavuus on taloushallinnon suorituskyvyn ja asiakkaan kokeman tyytyväisyyden kannalta suuri.

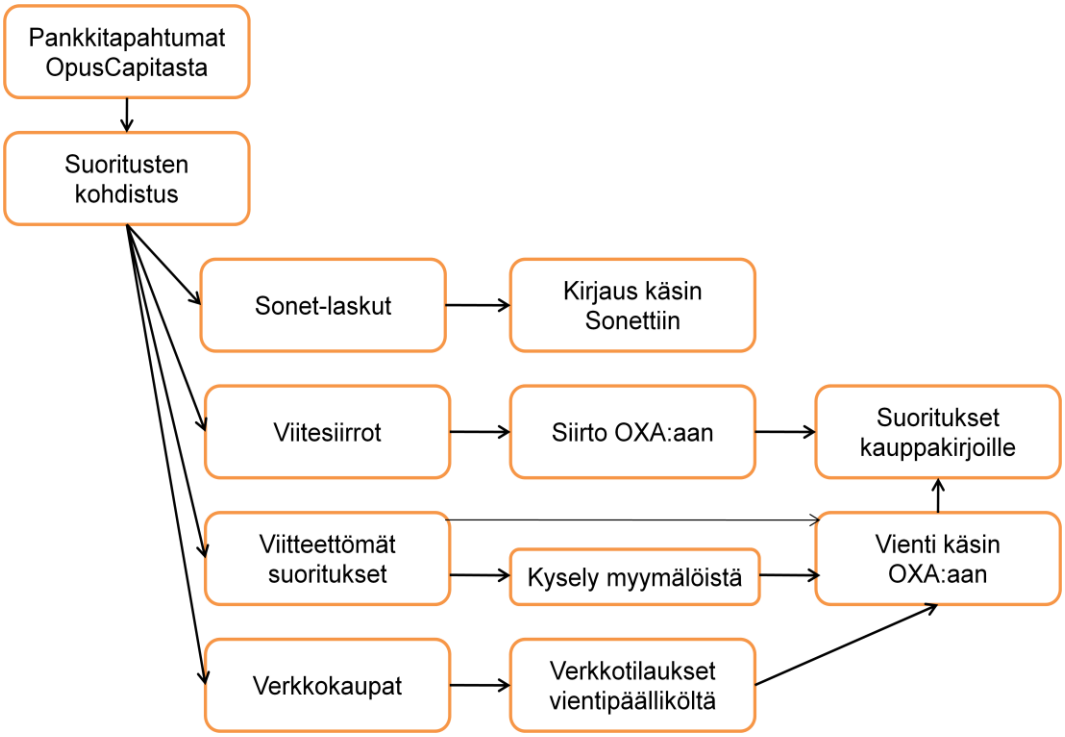
Kohdeyrityksessä suurin osa myynnistä käydään sopimusmyyntinä eli kaupasta tehdään kauppakirja OXA:aan, josta selviää asiakkaan yhteystiedot ja kaupan ehdot. Pientavaraa myydään myös perinteisenä kassamyyntinä ja tällaisista pikakaupoista jää tietoon vain kaupan loppusumma. Osa kaupoista on merkkitilauksia, joista asiakas maksaa sovitun käsirahan ja loppu kauppasumma suoritetaan toimituksen yhteydessä. Sopimusmyynti ei kuitenkaan tarkoita, että kaupan maksu tapahtuisi laskulla. Vain tiettyjen asiakkaiden on mahdollista ostaa myös

laskulle. Tällaisia laskutusasiakkaita ovat muun muassa valtion yritykset, kunnat, julkishallinnon piiriin kuuluvat yritykset, julkiset osakeyhtiöt ja muut yhteistyöyritykset, kuten tavarantoimittajat ja mediatalot.

Laskutusasiakkaiden kohdalla kaupat tehdään myymälöissä OXA:aan ja pyyntö laskun lähettämisestä tulee myymälästä kassakirjanpitäjälle. Kassakirjanpitäjä muokkaa OXA:n kauppakirjan laskuksi joko OXA:ssa tai Excelissä. Yleensä yrityksen käyttämä maksuehto on 21 pv netto, mutta joissain erityistapauksissa kauppakirjaan voi olla sovittu toisin. Myymälällä on vastuu seurata omia kauppojansa ja pyytää maksuhuomautusten lähettämistä tarvittaessa. Jos kauppasummaa ei ole maksettu 14 päivän sisällä maksuhuomautuksesta, saatava siirretään perintään perintätoimisto Intrum Justitialle.

Sonetin kautta laskutetaan myös muun muassa markkinointitukia, reklamaatioita ja vuokria yhteistyökumppaneilta. Vuokralaskut kassakirjanpitäjä laskuttaa automaattisesti kuukausittain, kun taas muut laskutuspyynnöt tulevat myymälöistä. Kassakirjanpitäjän vastuulla on seurata maksukehotusluetteloa ja lähettää maksukehotuksia tai siirtää saatavat perintään tarpeen vaatiessa.

Aamuisin kassakirjanpitäjä hakee OpusCapitasta pankkitapahtumat ja seuraa, että aineisto muodostuu oikein. Kuvasta 12 ilmenevät erilaisten suoritusten käsittelytavat. Tiliotteiden viitesiirrot viedään OXA:aan ja kohdistetaan saapuneet suoritukset tehdyille kaupoille. Verkkokaupat ja viitteettömät suoritukset etsitään ja viedään käsin OXA:aan. Viitteettömät suoritukset johtuvat usein siitä, maksaja on ilmoittanut viitteen väärässä kohdassa maksun viestinä. Tiedot verkkokauppatilauksista saadaan verkkokauppaa oman toimensa ohella hoitavalta vientipäälliköltä ja epäselvät viitteettömät suoritukset selvitetään myymälöiden avustuksella.



Kuva 12. Suoritusten käsittely

Myynninpalautuksista myymälät tekevät korjaussopimuksen alkuperäiselle kauppakirjalle OXA:aan ja kassakirjanpitäjä tarkistaa, että tiedot on päivitetty oikein. Rahanpalautukset hoidetaan OpusCapitan kautta ja palautus kuitataan maksetuksi kyseisen kaupan tietoihin OXA:aan.

Kassakirjanpidossa myymäläkohtaiset kassatapahtumat siirretään viikon ajanjaksolta (pe-to) maanantaisin kirjanpitoon. Jos siirroissa huomataan jotain poikkeavaa, esimerkiksi jos myymälä ei ole tehnyt päivän päätöstä tai on tehnyt sen jonkun päivän osalta kahdesti, otetaan heti yhteys kyseiseen myymälään ja selvitetään asia. Näin pyritään siihen, että kassakirjanpito olisi aina ajan tasalla. Myymälät lähettävät taloushallintoon paperiset tilitystositteet eli yhteenvedot päivän kortti- ja käteistapahtumista, jotka numeroidaan ja tarkistetaan verraten Sonetin päiväkirjan kassansiirtoihin. Tarvittaessa tehdään korjauksia tiliöinteihin, esimerkiksi käyttöomaisuusostoihin liittyen. Kassakirjanpitäjä valvoo myös, että myymälöissä käytössä olevan korttimaksutapahtumien tapahtumavälitys- ja varmen-

nuspalvelun, Rahaxin, kautta rahat ovat siirtyneet asianmukaisesti ja että siirtyvien rahojen summa täsmää OXA:ssa oleviin kauppatietoihin.

Myymälöiltä saatavista tilitystositteista käy ilmi uudet Tuohi-rahoitussopimukset ja tositteiden mukana tulisi aina lähettää myös tehtyjen sopimusten kopiot. Kassakirjanpitäjä tarkistaa, että kaupan tiedot ovat samat sekä rahoitussopimuksella, tilitystositteella että OXA:ssa ja seuraa Tuohi-kauppojen tilityksien saapumista Nordea Rahoitukselta. Lisäksi tilitystositteista selviää tiedot myydyistä lahjakorteista, joista ylläpidetään erillistä manuaalista rekisteriä.

Edellä kuvattujen myyntireskontran ja kassakirjanpidon osaprosessien ominaisuuksia on koottu yhteen taulukossa 6.

Taulukko 6. Myyntireskontran osaprosessit

Myymälätoimintojen ja kassatapahtumien käsittely					
Pros. alku	*Pros. loppu*	*Rajapinnat*	*Osallistujat*	*Järjestelmät*	*Pros.asiakkaat*
Pankkitapah-	Suoritusten	Myynti-	**Kassakirjanpitäjä**	Sonet	Kirjanpito
tumien haku	kohdennus	tapahtumat			
	kaupoille		Myymälät	OXA	Loppuasiakkaat
Laskutuspyyntö		Myymälä-			
Ilmoitus myynnin-	Palautuksen	tilitykset	Kirjanpitäjä	OpusCapita	Myymälät
palautuksesta	kuittaus				
	OXA:aan	Reklamaa-		Cognos	
Kassakirjanpito		tioiden hoito			
Päivän päätösten	Kassa				
teko myymälöissä	täsmää	Kirjanpito			
ja tilitystositteiden					
saanti myymälöistä					
Kriittiset pisteet			*Kehityskohteet*		
• OpusCapitan viitejako			• Hyvitysten seuranta myymälöihin,		
(ohjausten oikeellisuus)			onko sujunut toivotusti?		
• Viitteettömät suoritukset			• OXA-myyntien käsin tallennus		
(huom. myös myymälät)			• OXA-Sonet -täsmäytys (->avoimet)		
• Kassantäsmäytys (1krt/kk) kontrollipisteenä			• Tuohi-sopimusten hoito		
• Lahjakorttien seuranta					
• Päivän päätökset oikein					
• Rahan liikkumisen seuranta Rahaxin kautta					
(oltava sama summa kuin OXA:ssa)					

Järjestelmien väliset täsmäytykset hoidetaan seuraavanlaisesti: kaikista kolmesta OXA-palvelimesta (NetOXA, VOXA ja KOXA) siirretään automaattisesti myyntilaskut ja niiden suoritukset Sonetin myyntireskontraan päivittäin myymäläkohtaisesti ja lisäksi kohdistumattomat viedään Sonettiin manuaalisesti. OXA:n ja Sonetin välinen täsmäytys tehdään kuunvaihteessa. Täsmäytyksessä verrataan OXA:n myyntireskontran avoimia kauppoja Sonetin vastaavaan listaukseen. Myynnit kerätään OXA-aineistosta myymälöittäin kirjauspäivän mukaan Exceliin ja toimitetaan kirjanpitäjälle manuaalisesti vietäväksi Sonettiin. Avoimet kaupat on saatava myös Sonettiin, sillä vain Sonetin järjestelmässä on perintätoiminto.

Täsmäytykset tehdään kuun vaihteessa myös OXA:n ja Cognoksen välillä. Cognoksesta saaduilta listoilta verrataan kuukauden aikana tehtyjä sopimusmyyntejä OXA:sta tulostettuihin listoihin ja niistä tehdään Excelillä tarkistusyhteenveto. Jos listoilta löytyy poikkeamia, niiden syyt selvitetään.

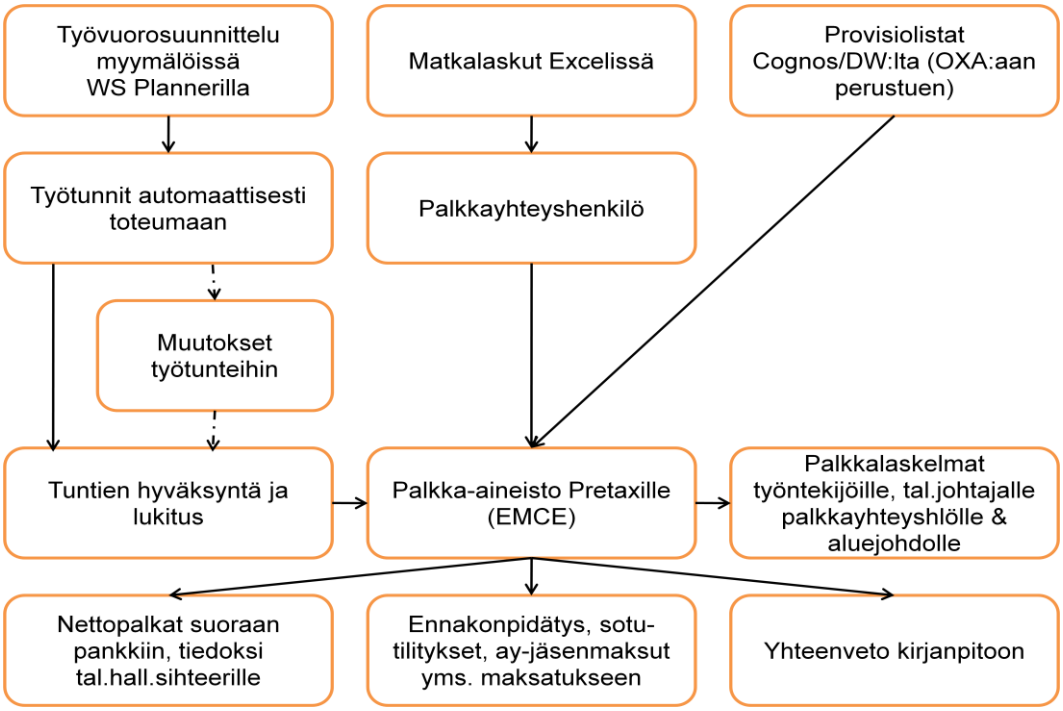
4.5.4 Palkanlaskenta ja henkilöstöasiat

Taloushallinto vastaa kohdeyrityksessä myös suuresta osasta henkilöstöhallintoon kuuluvista osa-alueista, koska varsinaista erillistä henkilöstöosastoa yrityksellä ei ole. Kassakirjanpitäjä ylläpitää henkilörekisteriä Excelissä myymälästä saatavien muutosilmoitusten perusteella. Kerran kuussa rekisteri toimitetaan talousjohtajalle, joka puolestaan välittää sen edelleen johtoryhmälle. Työterveyteen lähetetään pienennetty versio henkilörekisteristä kuukausittain sähköisesti FileZilla-ohjelmalla.

Palkanlaskenta on ulkoistettu tilitoimisto Pretaxille. Kuvasta 13 ilmenee kohdeyrityksessä suoritettavat palkanlaskentaan liittyvät tehtävät. Kassakirjanpitäjä toimii myös palkkayhteyshenkilönä, jonka toimiin kuuluvat lähinnä tiedon ja dokumenttien, kuten verokortti- ja matkalaskutietojen välitys, erilaiset selvittelytyöt esimerkiksi työehtosopimukseen liittyen sekä työtodistusten laadinta. Myyjien provisioiden määrä ilmenee Cognoksesta saatavasta raportista, joka välittyy muun muassa talousjohtajalle ja

tilitoimistolle kuukausittain sähköpostilla. Provisiot perustuvat tiettyyn prosentti-osuuteen katemyynnistä ja outlet-myymälöissä osuuteen myyjän kokonais-myynnin arvosta.

Palkkayhteyshenkilön vastuulla on uuden WS Planner –palkkatieto-ohjelman käyttöön liittyvä ohjeistus. Myymäläpäälliköt taasen ovat vastuussa ohjelman vaatimien taustatietojen ylläpidosta ja työtuntien seurannasta. Myymäläpäälliköt laativat työvuorosuunnitelman ohjelman työajansuunnitteluosioon, josta tunnit myöhemmin siirtyvät automaattisesti toteutuneiksi työtunneiksi. Mahdolliset korjaukset työtunteihin myyjien osalta tehdään myymäläpäällikön toimesta työtunteja hyväksyttäessä. Keskusvarastossa työskentelevillä on käytössä omat tunnukset WS Planneriin ja he pystyvät täten itse tekemään tarvittavat muutokset toteutuneisiin työtunteihinsa, jotka varastopäällikkö sitten tarkistaa ja hyväksyy. Aluepäälliköt hyväksyvät puolestaan myymäläpäällikköjen työtunnit ja talousjohtaja vahvistaa muiden kustannuspaikkojen palkkatiedot. Tehdyt työtunnit hyväksytään kuukausittain kuun 4. päivään mennessä, jonka jälkeen ne välittyvät tilitoimistoon palkanlaskentaa varten.



Kuva 13. Palkanlaskentaprosessi kohdeyrityksessä

Koko palkka-aineisto välittyy Pretaxille kohdekuukautta seuraavan kuun 4. päivänä. Sama aikataulu koskee myös muita kuin WS Plannerin kautta kulkevia tietoja, kuten verokorttimuutoksia ja palkattomia lomia. Kun palkka-aineisto on välitetty Pretaxille kuvan 13 mukaisesti, he käsittelevät sen ja laskevat palkat sivukuluineen kuukauden 15. päivään mennessä. Tilitoimisto lähettää palkkalaskelmat suoraan työntekijöille, palkkayhteyshenkilölle ja talousjohtajalle tiedoksi. Palkkayhteyshenkilö välittää erilliset liitetiedostot aluejohtajille, joissa on eritelty palkkalaskelmat varaston, Etelä- ja muun Suomen kohdalta. Pretax toimittaa nettopalkkojen maksatusaineiston suoraan kohdeyrityksen pankkiin ja tästä maksettavasta summasta välittyy tieto maksatusta hoitavalle taloushallinnon sihteerille. Ennakonpidätykset, sotu-tilitykset sekä ay-jäsen-maksujen kaltaiset erät toimitetaan tiedoksi kohdeyritykseen maksatusta varten. Tilitoimisto toimittaa näistä kaikista palkkaeristä yhteenvedon kirjanpitoon. Palkanlaskentaprosessin osallistujat ja rajapinnat käyvät ilmi taulukosta 7.

Taulukko 7. Yhteenveto palkanlaskentaprosessista

Palkanlaskenta					
Pros. alku	*Pros. loppu*	*Rajapinnat*	*Osallistujat*	*Järjestelmät*	*Pros.asiakkaat*
Työtuntien	Palkkojen	Henkilöstö-	**Pretax**	WS Planner	Kirjanpito
hyväksyntä	maksu	hallinto			
	ja tiliöinti		Myymäläpäälliköt	EMCE	Maksatus
Provisioraportti		Työsopimus-		(Pretax)	
		ten laadinta	Palkkayhteys-		Myymälät
			henkilö	Sonet	
		Maksatus			Työntekijät
			Taloushallinnon	Cognos	
		Kirjanpito	sihteeri		Viranomaiset
			Kirjanpitäjä		
			Talousjohtaja		
Kriittiset pisteet			*Kehityskohteet*		
• Kustannuspaikkojen oikeellisuus			• WS Plannerin ulkopuoliset tiedot ilmoitettava		
• Palkka-aineiston myöhäinen toimitus			myös 4. päivä (mm. palkattomat lomat		
kirjanpitoon					
• Palkka-aineiston oikeanmuotoinen					
siirtyminen					

4.5.5 Kirjanpito

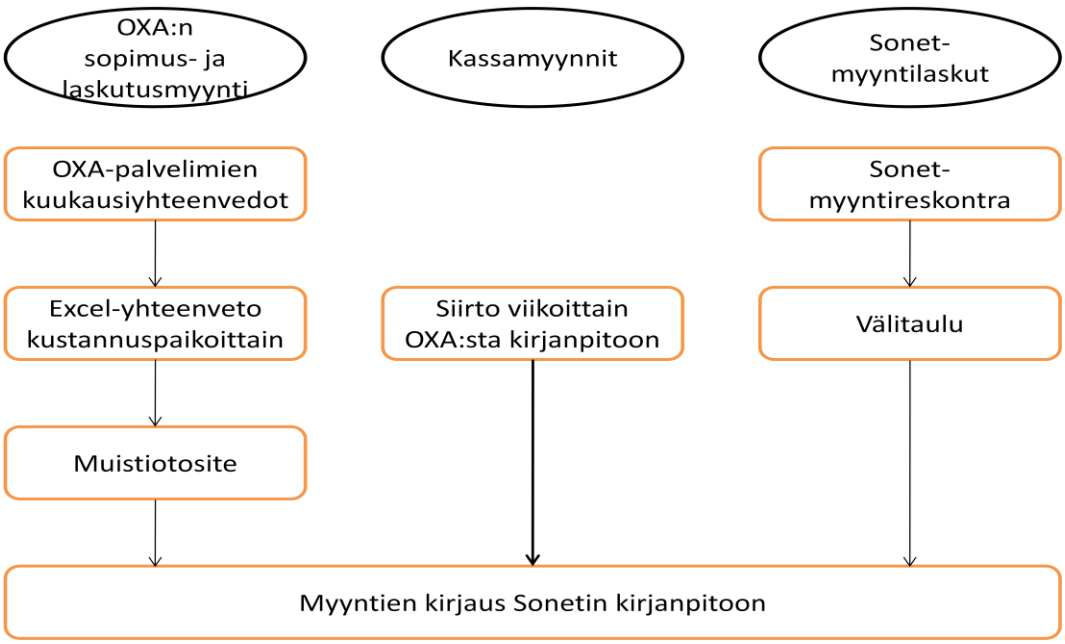
Kohdeyrityksen kirjanpito hoidetaan Logican Sonet-ohjelmalla, jonne kaikki tapahtumat viedään. Vientejä on kuukausitasolla useita tuhansia. Tapahtumia tulee myyntireskontrasta, OXA-järjestelmästä, myymälöiden kassajärjestelmästä, ostoreskontrasta, palkoista, OpusCapitan pankkitapahtumista sekä muistiotositteista. Muistiotositteiden kirjauksilla oikaistaan ja korjataan tapahtumat oikealle tapahtumakuukaudelle. Muistiotositteiden lukumäärä vaihtelee noin 50:stä 80:aan kuukausittain.

Kirjanpidon aineistoa ryhmitellään tositelajeiksi ja sen lisäksi käytetään kustannuspaikkoja, joilla kohdistetaan tapahtumat myymälöille, sekä myös talous-, markkinointi-, tuotehallintaosastoille sekä varastoille, kuljetukseen ja yleishallintoon. Kirjanpitoa laaditaan välitilinpäätöstasoisena joka kuukausi. Jaksotukset, poistot ja Cognoksesta saatavat varaston muutokset huomioidaan siis kirjanpidossa kuukausittain.

Kirjaustositteet dokumentoidaan paperiversioina, jotta voidaan kontrolloida mitä on tehty ja selvittää mitä on tapahtunut, jos kirjanpidossa tilanne on erilainen. Kirjanpidon jäljitettävyyttä edistää se, että Sonetissa on mahdollista porautua tilinpäätösluvuista aina yksittäisen laskun tasolle, jos jotain poikkeavaa ilmenee tilinpäätöksessä. Kirjanpitäjä hyödyntää myös työssään kuukausikohtaista tarkistuslistaa pankeista ja muistiotositteista, johon merkitään tositenumerot sitä mukaa, kun tapahtumat on kirjattu. Kuukauden kirjanpito on valmis aina seuraavan kuukauden 15. päivään mennessä ja koko tilikauden alustava tulos on selvillä tammikuun 20. päivän paikkeilla.

Pääosan myynnistä muodostaa siis myymälöissä kauppakirjoilla tehtävä OXA-myynti. **Myyntien kirjaukset** eivät siirry automaattisesti OXA:sta Sonettiin vaan kassakirjanpitäjä tekee niistä Excel-yhteenvedon kustannuspaikoittain keräten tietoja OXA-palvelimien kuukausi-yhteenvetoraporteilta. Excel-yhteenvedossa ovat mukana luvut myös

OXA:n kautta tehtävästä laskutusmyynnistä. Yhteenvedon perusteella kirjanpitäjä tallentaa kyseiset myynnit muistiotositteella kirjanpitoon kuten kuvasta 14 käy ilmi.



Kuva 14. Myyntien kirjaus kirjanpitoon

Kassakirjanpitäjä siirtää kassamyynnit kerran viikossa OXA:sta Sonetin kirjanpitoon. Tapahtumat ovat valmiita siirrettäväksi kirjanpitoon vain siinä tapauksessa, että myymälässä on tehty päivän päätös. Tämän vuoksi on tärkeää tarkistaa, että päivän päätökset on tehty oikein, jottei tapahtumia jää tulematta kirjanpitoon tai ettei niitä tule tuplasti.

Sonet-myyntilaskujen kohdalla tehdään vain vientien siirto kirjanpidon puolelle. Myyntilaskujen siirto kirjanpitoon tehdään välitaulun kautta, sillä Sonetin kautta laskutettaviin markkinointitukiin ja muihin yhteistyökumppaneilta veloitettaviin kustannuksiin joudutaan tekemään usein muutoksia vielä jälkikäteenkin. Jos tapahtumat vietäisiin suoraan kirjanpitoon, ne lukittuisivat ja laskujen muokkaus vaikeutuisi. Välitaulun käytön mahdollistaa se, että kirjanpito tehdään vasta kuukauden päätyttyä, joten näitä tietoja ei tarvita kesken kuukautta.

Kun **ostolaskut** on hyväksytty ja tiliöity Sonetin ostoreskontrassa, ne siirretään kirjanpitoon. Ostojen jaksotus oikealle kuukaudelle määräytyy OXA:ssa olevan tilauksen vastaanottopäivän mukaan. Vastaanottotietojen avulla saadaan myös määritettyä varaston arvot kuun vaihteessa. OXA:n myymäläkohtaisen varastolistan perusteella kirjataan kuukausittain varaston muutos yhtiötasolla.

Tiedot **ennakkomaksuista** ja niihin liittyvien tavaraerien saapumisista kulkeutuvat kirjanpitoon ostoreskontran kautta. Ostoreskontra kirjaa itse ennakkomaksut ennakoihin ja tavaran saapuessa he välittävät laskukopion ennakkomaksusta, jonka mukaan kirjanpidossa kirjataan manuaalisesti ennakot pois ostoiksi. Ulkomaisia ennakoita on kuukauden aikana käsittelyssä useita kymmeniä riippuen hieman vuodenajasta. Kotimaisia ennakoita on vähän.

Kirjanpitäjän on määriteltävä ja kirjattava **kustannuspaikkakohtaiset ostot** laskennallisesti, koska ostoja ei tiliöidä kustannuspaikoittain mutta kirjanpito tehdään myymälätasolla. Myymäläkohtaiset ostot lasketaan käsin OXA:sta saatavan myymälöiden myynnin (tuhannen euron tarkkuudella) ja myyntikatteen (prosentin kymmenyksen tarkkuudella) perusteella. Laskennallisesti määriteltyjen ostojen ja todellisten ostojen mahdolliset erot syntyvät toimitustilaan liittyvistä jaksotuksista ja pyöristyksistä. Varsinaista toimintolaskentaa yrityksessä ei harjoiteta vaan ketjutason kohdistamattomat kustannukset jaetaan myymälöittäin niille budjetoitujen liikevaihtojen suhteessa.

Kululaskut tulevat kirjanpitoon pääosin ostoreskontran kautta aiemmin kuvatun mukaisesti. Matkalaskut ja matkakulujen korvaukset hoidetaan muutoin eli päivärahat ja kilometrit huomioidaan palkanlaskun yhteydessä ja muut korvaukset maksetaan tilisiirtoina suoraan työntekijöille. Kirjanpitäjä hoitaa niiden kirjauksen. Tapahtumat jaksotetaan tositteen päivämäärän mukaiselle kuukaudelle. Kierrätettävien laskujen hyväksynnän viiveettömyys on ehdottoman tärkeää, jotta kirjanpito pysyy

ajan tasalla. Kuun vaihteen on katkettava oikealla kohtaa ja kirjanpitäjän ilmoitettua kauden sulkeutumisesta laskuja ei enää saa tulla reskontraan, muuten luvut elävät koko ajan eikä kirjanpitoa saa työstettyä valmiiksi.

Kirjanpitäjän tehtäviin kuuluu myös seurata, että **myyntien ja ostojen ALV-käsittely** menee oikein. ALV-tarkastus tehdään ostoreskontrassa jo tallennettaessa laskua mutta viime kädessä ALV:n oikeellisuudesta vastaa kirjanpitäjä. Kuukauden lopussa ajetaan kaikista tapahtumista ALV-tarkistusraportit, joiden perusteella lasketaan ja kirjataan joko ALV-saaminen tai ALV-velka kyseiseltä kuukaudelta. Jos raporteilta löytyy eroavaisuuksia, ne on etsittävä ja korjattava. ALV:sta tehdään kuukausittain tilastot ja ilmoitukset verottajalle.

Palkanlaskenta on ulkoistettu Pretaxille ja palkkatiedot kirjanpitoa varten lähetetään sieltä kuukausittain 15. päivän aamuna. Ulkoistamisen alussa ongelmana oli se, etteivät Pretaxin EMCE-ohjelma ja Sonet keskustelleet keskenään ja näin ollen palkat tuli kirjata käsin Sonettiin Excel-taulukon perusteella. Ohjelmien välille rakennettiin myöhemmin liittymä, jonka avulla Excel-muotoiset palkkatiedot on huhtikuusta 2011 alkaen saatu siirrettyä suoraan Sonetin kirjanpitoon. Palkkojen lisäksi lomapalkkavelka kirjataan kuukausittain. Tuntipalkat ja myyjien provisiot maksetaan seuraavan kuun puolella, mutta kirjanpitoon ne kirjataan muistiotositteella suoriteperusteisesti eli jo sille kuukaudelle, jolloin ne ovat aiheutuneet.

Kaikkien pankkitilien, sekä OpusCapitalla että verkkotunnuksilla käytettävien, **pankkitapahtumat** käydään läpi ja tiliöidään kirjanpidossa. Yhtiön pankkitilien tapahtumat kirjataan OpusCapitassa ja vasta kun kirjanpitäjä on kirjannut ne kaikki, ne voidaan siirtää OpusCapitasta Sonettiin.

Myymälöissä on käytössä **käteiskassat**, joista myymäläpäälliköt ovat vastuussa. Myymälät tilittävät kassavarat erillisten ohjeiden mukaisesti ja tilityksissä käytetään myymäläkohtaista viitettä. Pankkitileille tulee myös

asiakkaiden maksamia viitesuorituksia, jotka kohdistuvat OXA-kauppoihin ja Sonet-myyntireskontran laskuihin. Maksupäätetapahtumat eli asiakkaiden maksamat pankki- ja luottokorttitapahtumat lähtevät yöajossa eteenpäin ja tilittyvät viikon kuluessa yhtiön pankkitileille. Maksupäätetapahtumat muodostavat suurimman kappalemäärän pankkitapahtumista. Tällä hetkellä maksupäätetapahtumien täsmäytystä voidaan tehdä vain summatasolla.

Tilille tulevien suoritusten käsittelyä varten OpusCapitaan on tehty viitesuoritusten kohdistustoimintoja. Ohjelma tunnistaa viitteestä onko kyseessä myyntireskontran suoritus, pankkikorttitilitys, myymälän kassarahatilitys, OXA-suoritus vai joku muu. Tiliotteiden noudon jälkeen ajetaan viitesuoritusten kohdistus ja tällöin tapahtumalle tulee kirjausvienti määriteltyjen sääntöjen mukaan. Viitejaon yhteydessä tallennetaan erilliset tiedostot OXA-suorituksista, jotka kassakirjanpitäjä vie OXA-järjestelmään. Sonet-myyntilaskujen suoritukset kassakirjanpitäjä kirjaa käsin Sonettiin. Kirjanpitäjän tehtävänä on kirjata nämä kaikki vielä OpusCapitaan. Joka päivä tilille tulee tapahtumia, jotka eivät mene kohdistussääntöjen mukaan. Tällaisia ovat kokonaan viitteettömät suoritukset, virheelliset viitteet ja tapahtumat, jotka jostain syystä ohjautuvat väärälle tapahtumalajille. Kassakirjanpitäjä käy läpi aineiston päivittäin ja selvittää yhdessä kirjanpitäjän kanssa, mikä suoritus on tullut tilille. Suoritukset on käsiteltävä päivittäin, jotta asiakkaat saavat ostamansa tuotteet noudettua myymälöistä, sillä tuote toimitetaan vasta maksutapahtuman jälkeen.

Tililtä lähtevistä maksuista pääosa on ostoreskontran kautta kulkeneita laskuja. Lisäksi pankkitileiltä maksetaan palkat, matkakulut, rahoitus- ja pankkikulut. OpusCapitaan kirjaukset näistä reskontran ulkopuolisista maksuista tekee kirjanpitäjä, kuten saapuneidenkin suoritusten osalta, ja kuun lopussa koko aineisto kirjauksineen siirretään erillisellä liittymällä OpusCapitasta kirjanpitoon.

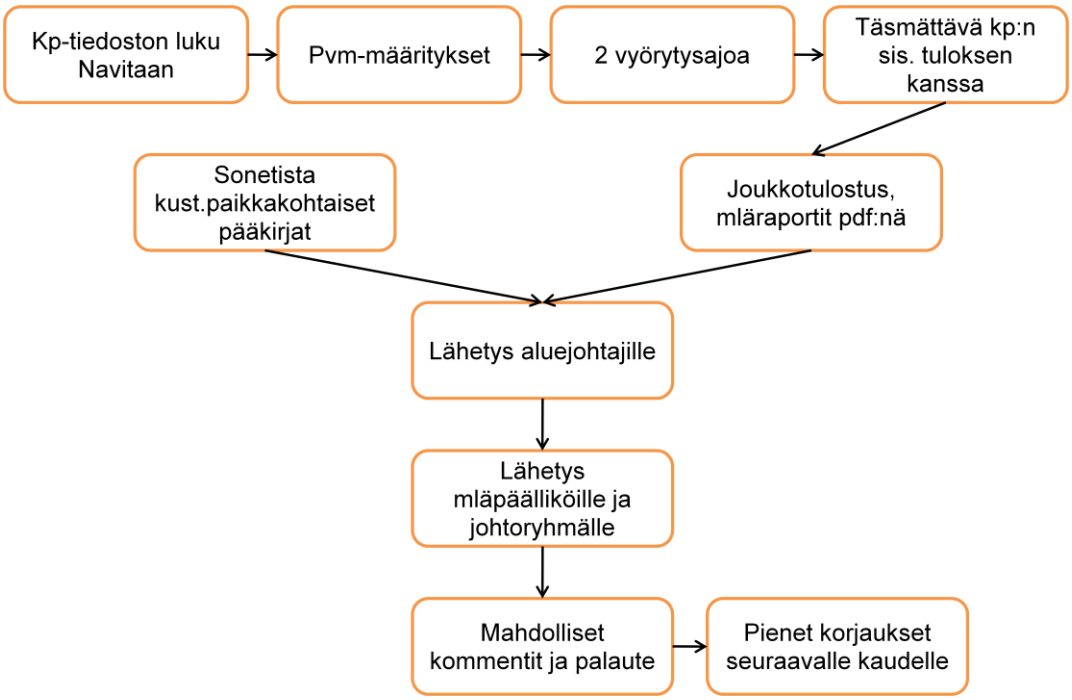
Taulukossa 8 on vielä kertaalleen käyty läpi kirjanpitoprosessin asema muiden talouden prosessien liittymäkohtana.

Taulukko 8. Yhteenveto kirjanpitoprosessista

Kirjanpito					
Pros. alku	*Pros. loppu*	*Rajapinnat*	*Osallistujat*	*Järjestelmät*	*Pros.asiakkaat*
Tapahtuman	Tapahtuman	Myyntireskontra	**Kirjanpitäjä**	Sonet	Myymälät
synty	kirjaus				
		Ostoreskontra	Kassakirjanpitäjä	OpusCapita	Omistajat
		Palkanlaskenta	Ostoreskontran-	Cognos	Rahoittajat
			hoitajat		
		Pankki-			Viranomaiset
		tapahtumat	Talousjohtaja		
					Yrityksen johto
		Raportointi			
		Budjetointi			
		Inventointi			
Kriittiset pisteet			*Kehityskohteet*		
• ALV:n oikea kirjaantuminen			• Maksupäätetapahtumien täsmäytys		
• Mille kaudelle ajetaan			• Ostojen määritys kust.paikoittain		
(Sonet ei herjaa tupla-ajoista)			• OXA-myyntien käsin tallennus		
• OpusCapitan viitejako			• Tuohi-sopimusten hoito		
(ohjausten oikeellisuus)					
• Tallennusriski (käsin tallennettaessa,					
erityisesti tuntipalkat & provisiot)					
• Varastoarvojen oikeellisuus					
(määrät, keskihinta)					
• Viitteettömät suoritukset					
(huom. myös myymälät)					

4.5.6 Sisäinen ja ulkoinen raportointi

Talousjohtaja on vastuussa sekä sisäisestä että ulkoisesta raportoinnista. Sisäisten ja ulkoisten raporttien luonti on teknisesti samankaltaista ja tässä yhteydessä keskitytään kuvaamaan tarkemmin vain sisäisen raportointiprosessin vaiheita (kuva 15). Raportoinnissa hyödynnetään Visman Navita-ohjelmaa, jonne Sonetin tuottama kirjanpitotiedosto luetaan halutulta päivämääräväliltä. Navitassa suoritetaan kaksi vyörytysajoa, jonka jälkeen tarkistetaan, että raportin tulos on sama kuin Sonetin kirjanpidon sisäinen tulos. Erot sisäisen ja ulkoisen tuloksen välillä johtuvat pääomalainan korkojen erilaisesta käsittelystä. Navitan joukkotulostus-toiminnon avulla luodaan myymäläkohtaiset tulosraportit, joiden lisäksi Sonetista haetaan kustannuspaikkamuotoiset pääkirjat. Pdf-muotoiset tulosraportit ja pääkirjat lähetetään ensin asianomaiselle aluejohtajalle sähköpostitse, jonka jälkeen ne lähetetään johtoryhmän jäsenille ja myymäläpäälliköille heidän oman myymälänsä osalta.



Kuva 15. Sisäinen raportointi

Myymäläpäälliköiden vastuulla on käydä tulosraportti läpi ja tarkastaa, ettei esimerkiksi kustannusten allokoinnissa ole tapahtunut virheitä. Jos myymäläkohtaisissa raporteissa huomataan jotain pieniä virheitä, ne korjataan seuraavalle raportointikaudelle, jotta kustannuspaikkakohtaiset tiedot ovat kumulatiivisesti paikkansa pitäviä. Erityisesti markkinointikuluihin ja -tukiin liittyy usein jaksotusongelmia, sillä niihin kohdistuvat tulot ja kulut eivät kohtaa kirjanpidossa vaan markkinointituet tavarantoimittajilta tulevat aina jälkikäteen. Tästä johtuen markkinointikulujen osuus saattaa joinain kausina vaikuttaa paljon budjetoitua suuremmalta.

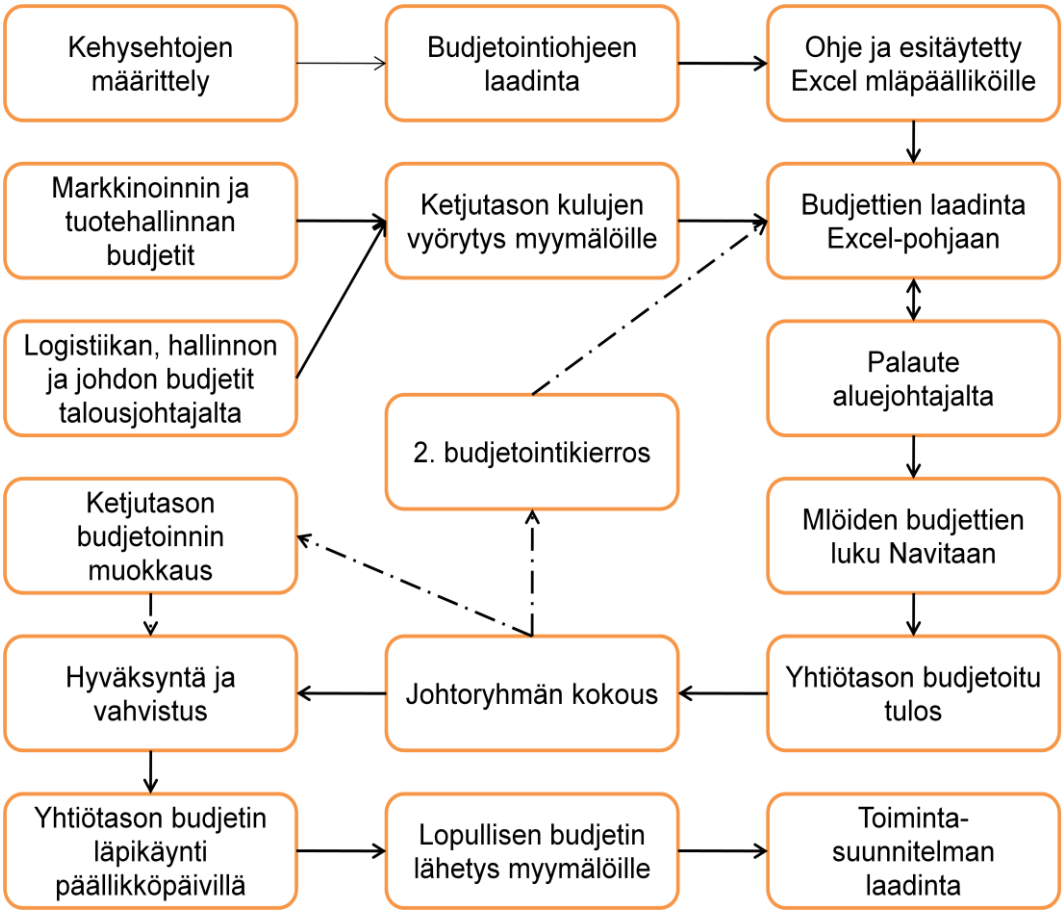
Muita raportointivelvollisuuksia kohdeyrityksellä on rahoittajille, omistajille, tilintarkastajille, viranomaisille ja muutamalle muulle sidosryhmälle. Yritys on sopinut ilmoittavansa tunnuslukuja vuokranantajille ja tavarantoimittajille. Viranomaisilmoituksista tärkeimpiä ovat verottajalle tehtävät kausi- ja tuloveroilmoitukset ja tullille laadittavat Intrastat-raportit. Lisäksi yrityksestä raportoidaan säännöllisesti myös Tilastokeskukselle. Raportointiprosessin sisäiset asiakkaat ja muut ominaisuudet on listattu taulukossa 9.

Taulukko 9. Yhteenveto raportointiprosessista

Sisäinen ja ulkoinen raportointi					
Pros. alku	*Pros. loppu*	*Rajapinnat*	*Osallistujat*	*Järjestelmät*	*Pros.asiakkaat*
Kirjanpito-	Raportin	Kirjanpito	**Talousjohtaja**	Sonet	Johtoryhmä
tiedoston	lähetys				
luku Navitaan	kohderyhmälle	Budjetointi	Asianosaiset	Navita	Myymälät
			vastuuhenkilöt		
		Operatiivinen			Omistajat
		johto			
					Rahoittajat
		Tilintarkastus			
					Tilintarkastajat
		Viranomaiset			
					Viranomaiset
					Muut sidosryhmät
Kriittiset pisteet			*Kehityskohteet*		
• Kustannuspaikkojen oikeellisuus					
(tulevat edeltävistä prosesseista)					
• Tulojen kohdistus samalle kaudelle kulujen					
kanssa (eritoten markkinointikulut ja -tuet)					

4.5.7 Budjetointi

Budjetit laaditaan kohdeyrityksessä aina vuodeksi kerrallaan. Kukin myymäläpäällikkö on vastuussa oman myymälänsä budjetin laatimisesta aluejohtajan avustuksella. Budjetoinnin organisointi ja ketjutason budjetointi hallinnon, johdon ja logistiikan kulujen osalta ovat talousjohtajan vastuulla. Markkinointiosasto ja tuotehallinta laativat itse budjettinsa osana ketjutason budjetointia. Budjetointiprosessi (kuva 16) aloitetaan lokakuussa, jolloin johtoryhmä kokoontuu keskustelemaan tulevan vuoden näkymistä ja laatimaan kehysehdot seuraavalle budjettikaudelle. Kehysehtoihin kirjataan muun muassa tavoiteltu myyntikate, myynnin tavoiteltu tuoteryhmäjakauma ja toimintokulujen taso. Budjetoinnista laaditaan yksityiskohtainen ohje myymäläpäälliköille, joka lähetetään esitäytetyn Excel-tiedoston kanssa myymälöihin.



Kuva 16. Budjetointiprosessi

Myymäläpäälliköt laativat budjettinsa aluejohtajien avustuksella kuukausikohtaisesti mahdollisimman tarkasti huomioiden myynnin kausivaihtelut ja paikalliset erityispiirteet. Myymälöillä on paljon kiinteitä kustannuksia, jotka tiedetään jo budjettia laadittaessa. Myyntitavoitteiden asetus ja muiden kustannusten arviointi tehdään edellisvuoden tietojen pohjalta ja huomioiden johdon yritykselle asettamat tavoitteet budjettikaudelle.

Budjetit hyväksytetään aluejohdolla, jolloin niihin voidaan tarvittaessa tehdä myös muutoksia. Aluejohdon hyväksymät budjetit lähetetään talousjohtajalle, joka lukee ne Navitan budjettiosioon. Kaikkien myymälöbudjettien valmistuttua johtoryhmä kokoontuu uudelleen arvioimaan budjettien kautta syntynyttä yhtiötason tulosta. Jos tulos ei täytä tavoitteita, tarkastellaan ensin olisiko ketjutason kuluissa muokkaamisen varaa. Tarvittaessa toteutetaan toinen budjetointikierros myymälätasolla. Tähän kuitenkin tukeudutaan harvoin, sillä myös budjetoinnissa on pidettävä mielessä siitä saatavan hyödyn ja siihen uhrattavien resurssien suhde.

Johtoryhmän ollessa tyytyväinen laadittuun budjettiin se vahvistetaan ja lyödään lukkoon. Budjettikauden aikana budjetteihin ei enää tehdä muutoksia vaikka jotain poikkeuksellista myöhemmin ilmenisikin. Budjetteja ei myöskään muuteta vastaamaan toteumatietoja vuoden kuluessa rullaavan budjetin toimintatavan mukaisesti. Vahvistamisen jälkeen kustannuspaikkakohtaiset budjetit lähetetään myymälöille ja yhtiötason budjettia käydään läpi päällikköpäivillä. Budjetointiprosessin yhteydessä lopullisten budjettien valmistuttua laaditaan myös myymäläkohtaiset toimintasuunnitelmat erillisen ohjeistuksen mukaisesti seuraavalle vuodelle tukemaan budjetin tavoitteita. Taulukko 10 kokoaa yhteen budjetointiprosessin ominaisuudet.

Taulukko 10. Yhteenveto budjetointiprosessista

Budjetointi					
Pros. alku	*Pros. loppu*	*Rajapinnat*	*Osallistujat*	*Järjestelmät*	*Pros.asiakkaat*
Kehysehtojen	Lopullisten	Kirjanpito	**Talousjohtaja**	Navita	Aluejohto
määrittely	budjettien lähe-				
	tys myymälöille	Sisäinen	Aluejohtajat	Excel	Johtoryhmä
		raportointi			
			Johtoryhmä		Myymälä-
					päälliköt
			Myymäläpäälliköt		
Kriittiset pisteet			*Kehityskohteet*		
• Ennusteiden paikkansapitävyys,			• Laaditaan vuodeksi kerrallaan,		
epärealistiset tavoitteet eivät motivoi			ei rullaavuutta		

4.5.8 Laskentatoimi taloushallinto-osaston ulkopuolella

Laskentatoimen osa-alueisiin ja erityisesti johdon laskentatoimeen luettavia tehtäviä suoritetaan taloushallinto-osaston lisäksi esimerkiksi tuotehallinnan ja myymäläpäällikköjen toimesta. Tuotehallintayksikkö muodostuu kahdesta tuoteassistentista ja kahdesta tuotepäälliköstä, joiden vastuualueet on jaoteltu sekä toimittajittain että erityis-osaamisalueiden mukaan. Toinen tuotetiimi vastaa omien toimittajiensa kanssa tehtävän yhteistyön ja ostojen koordinoinnin lisäksi pääsään-töisesti kaikista hankintasopimuksista. Toisen tiimin vastuulla on toimittajien ja mallistoon otettavien tuotteiden valinta sekä markkinoinnin, kampanjoiden ja myymälöiden suunnittelu. Kaikki tuotehallintayksikön jäsenet työskentelivät ennen pääkonttorin yhteydessä mutta vuoden 2011 alkupuolella yksi heistä siirtyi työskentelemään taloushallinnon yhteyteen Lahteen, mikä on helpottanut tuotehallinnan ja taloushallinnon välistä yhteistyötä.

Tuotehallinnan tehtäviin kuuluu markkinatilanteen ja trendien seuraaminen, uusia tavaran toimittajia löydetään esimerkiksi alan messujen kautta. Vakiintuneet toimittajat tarjoavat myös itse aktiivisesti

uutuustuotteitaan myyntiin. Tuotepäätökset tehdään yhteistyössä mallistotiimin kanssa, johon kuuluu neljä myymäläpäällikköä, jotka edustavat myyntikentän mielipidettä. Uusia tuotteita otetaan valikoivasti mallimyyntiin. Sopivaksi koeajaksi, sekä uusien toimittajien että tuotteiden kohdalla, on kokemuksen pohjalta todettu yksi vuosi, joka vastaa myös yhtä mallistoa. Kaikki valikoimaan liittyvät tuotepäätökset tehdään perustuen kilpailija-analyyseihin, myyntikentän kokemukseen ja tietysti myyntilukuihin, katteeseen ja tuotteen kiertonopeuteen. Yritys hyödyntää tarkkailussaan myös niin sanottua hyvelukua, joka tarkoittaa kiertonopeuden ja kateprosentin tuloa. Mitään ratkaisuja ei kuitenkaan perusteta yksin tälle tunnusluvulle. Tuotehallinta vastaa myös siitä, mitkä tuotteet ovat esillä myymälöissä ja kuvastoissa ja millä tavalla. Koska vain murto-osa koko tuotevalikoimasta on nähtävillä kuvastoissa ja myymälöissä, myyntityö on tärkeässä asemassa kokonaisuuden kannalta. Alustavien toimittaja- ja tuotepäätösten jälkeen toisen tuotehallintatiimin osaksi jää käydä neuvotteluja hankintasopimuksen ehdoista. Sopimusneuvotteluihin on kiinnitetty viime aikoina yhä enemmän huomiota ja ehtoja onkin saatu neuvoteltua edullisemmiksi esimerkiksi vuosisopimusten kautta. Maksuehtojen lisäksi toimittajien kanssa käydään keskustelua esimerkiksi markkinointituista, sopivista ovh-hinnoista, vuosi- ja paljousalennuksista. Toimitusehtoihin liittyen kohdeyritys suosii toimintatapaa, jossa tuotteet toimitetaan myymälöihin tai keskusvarastoon toimittajan rahdilla. Yrityksessä on huomattu, että toimittajien rahdit ovat usein kilpailukykyisiä ja näin meneteltäessä ei tarvitse odotella erillisiä rahtilaskuja, joten tuotteiden katteita on helpompi seurata.

Neuvottelut uusien tuotteiden lanseerauksen yhteydessä saatavista mallialennuksista ovat myös erittäin keskeisiä, sillä mallialennusten avulla voidaan pienentää myyntiin ottoon liittyvää riskiä. Jos uutuustuotteiden myynti ei saavuta asetettuja tavoitteita, voidaan tuotteet myydä alennuksella pois ilman sen suurempia menetyksiä. Tai toisaalta, jos tuote osoittautuu menestykseksi, niin pidemmällä tähtäimellä myös tavaran-

toimittajat hyötyvät myöntämiensä mallialennusten tuotepäätöksiin tuomasta liikkumavarasta.

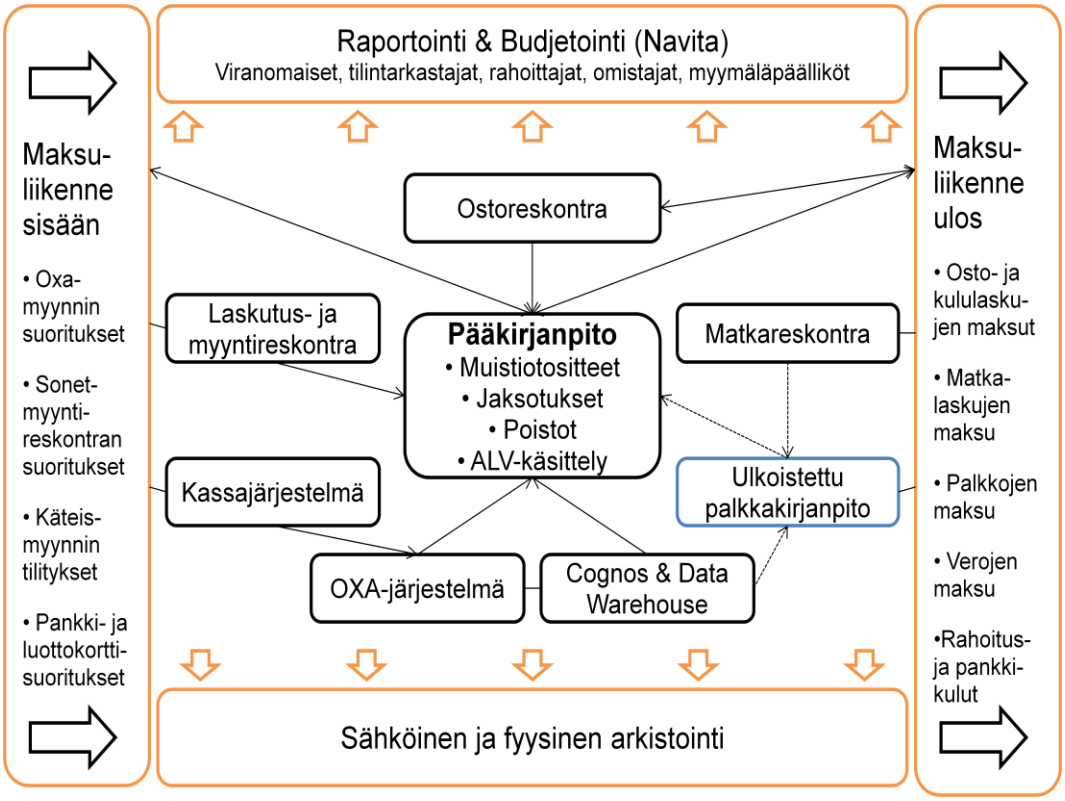
OXA:n kautta koko henkilöstöllä on mahdollisuus seurata esimerkiksi toteutuneita myyntejä ja varaston arvoja myymäläkohtaisesti ja pysyä täten ajan tasalla siitä, miten myymälä suoriutuu suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Taloushallinnon tuottama tulosraportti tarjoaa kuitenkin kootusti kaikki tiedot kuukauden ajalta ja näitä raportteja myymäläpäälliköt käyvät läpi yhdessä henkilöstön kanssa säännöllisesti. Myymäläkohtaisia tulosraportteja analysoidaan tarvittaessa myös yhdessä talousjohtajan kanssa. Myymäläpäälliköt hyödyntävät tulosraportteja yrittäessään keskittyä myymälän toiminnassa tulosta parantaviin asioihin. Myyntiä voidaan yrittää kasvattaa myyntityötä tehostamalla ja eritoten markkinointitoimenpiteillä, vaikkakin yksittäisiä myymäläkohtaisia kampanjoita toteutetaan harvoin. Oman yksikön kuluja seurataan tarkasti mutta usein kustannussäästöihin on mahdollisuus vain vuosisopimusten katkoilla, jolloin palveluntarjoajia, kuten esimerkiksi vartiointiliikkeitä, voidaan kilpailuttaa tarvittaessa. Henkilöstökustannuksiin liittyen myymäläpäälliköiden vastuulla on myös sopivan työntekijämäärän määrittäminen ja työvuorolistojen suunnittelu.

Vaihto-omaisuuden määrää on vuosien saatossa tietoisesti vähennetty ja merkkikauppojen eli täysin tilausohjautuvien kauppojen osuus on koko ajan kasvamaan päin. Myymälöiden varastot koostuvat pääasiassa vain esillä olevista malleista. Tuotehallinta tilaa edelleen jonkin verran keskitetysti tuotteita, joita toimitetaan kaikkiin myymälöihin myytäväksi, muttei enää siinä mittakaavassa kuin aiemmin. Kausituotteita varastoidaan myös myymälöissä siitä syystä, että keskusvaraston tilat eivät yksin muuten riittäisi. Erityisesti tällöin tavaroita saatetaan siirrellä myös toisen myymälän varastosta toiseen.

Myymäläpäälliköt päättävät yhteistyössä tuotehallinnan kanssa mitä malleja pidetään esillä huomioiden paikalliset ostotottumukset. Palautetta tuotteiden myynnistä annetaan myös tarvittaessa ja kokemuksia vaihdetaan myös neljä kertaa vuodessa järjestettävillä myymälä-päällikköpäivillä. Myymäläpäällikköjen tulee seurata myymälän vaihto-omaisuuden määrää ja tehdä tuotetilauksia tarvittaessa. Tavaroiden vastaanotto ja tulouttaminen on viime kädessä myymäläpäällikön vastuulla vaikka nykyään keskusvaraston tulisi tulouttaa sen kautta kulkevat tilaukset OXA:aan. Tilausten kuittaamisella vastaanotetuksi on suuri merkitys ostolaskujen kierrättämisessä, sillä laskuja ei voida käsitellä Sonetissa ennen kuin ko. tavara on vastaanotettu eikä kassa-alennuksiakaan siten päästä hyödyntämään, jos tavaran tuloutus viivästyy. Myymäläpäälliköt huolehtivat siis tuotesaldoista ja inventaarierolistojen lähettämisestä kuukausittain kirjanpitäjälle.

4.6 Prosessilähtöinen analyysi taloushallinnon toiminnoista

Kohdeyrityksen taloushallinnon organisointi noudattelee melko pitkälti Salmisen ja Lahden (2008) kuvaamaa taloushallinnon rakennetta. Huomattavaa on, ettei kohdeyrityksen taloushallinnossa juurikaan tehdä minkäänlaista sisäistä laskentaa, kuten projektilaskentaa, vaan taloushallinnon tehtävä on varmistaa lainedellyttämän tiedon kerääminen ja raportointi sekä tukea myymäläpäälliköiden toimintaa myymäläkohtaisten kuukausiraporttien ja vuosibudjetoinnin muodossa. Seuraavassa kuvassa 17 on vielä kertaalleen koottu yhteen edellä kuvattujen prosessien ja järjestelmien keskinäiset linkittymiset kohdeyrityksessä.



Kuva 17. Kohdeyrityksen taloushallinnon rakenne

Prosessikuvausten yhteydessä tuli ilmi prosesseissa piileviä heikkouksia ja työvaiheisiin liittyviä ongelmia. Analysointia ja prosessien kehittämistä helpottamiseksi niiden käsittelyä on jaoteltu neljän kategorian alle. Ensimmäiseksi käsitellään osaprosesseja, jotka vaativat paljon manuaalista työtä ja pohditaan voisiko kyseisiä töitä joiltain osin automatisoida tai järjestää toisin. Toiseksi halutaan kirjata ylös prosesseihin liittyviä kriittisiä pisteitä, joihin tulee kiinnittää erityistä huomiota ja samalla käsitellä millaisilla kontrollitoimenpiteillä virheiden siirtyminen eteenpäin prosessissa voitaisiin välttää. Loput kaksi kategoriaa liittyvät läheisesti toisiinsa ja menevät osin päällekkäinkin. Kolmas käsittelykappale tuo esiin parannuskohteita, joissa kohdeyrityksessä tulisi alleviivata yksittäisten työtehtävien merkitystä osasto- ja työntekijärajat ylittävien prosessien sujuvalle toiminnalle ja sopia mahdollisesti yhteisistä toimintasäännöistä. Neljännessä kappaleessa käsitellään prosesseja ja osaprosesseja, joissa tiedonkulun ja läpinäkyvyyden parantaminen olisi hyödyllistä. Lopuksi pääparannuskohteet kootaan yhteen matriisiin niiden

vaikuttavuuden ja esiintymistiheyden perusteella samalla arvioiden parannusten toteuttamispotentiaalia lyhyellä vs pitkällä aikavälillä, mukaillen täten Coskun et al.:n (2008) ja Trkmanin (2010) ajatusta prosessien heikkousanalyysista. Kaikki havaitut kriittiset pisteet ja ongelmakohdat käyvät ilmi prosessikohtaisesti liitteestä 3.

4.6.1 Manuaalista työtä vaativat tehtävät

Ostolaskujen käsittelyn automatisoimiseksi on kohdeyrityksessä tehty viime vuosina paljon kehitystyötä, joista näkyvimpinä esimerkkeinä verkkolaskujen lähetys- ja vastaanottotoimintojen sekä laskujen sähköisen kierrätyksen että OXA:n ja Sonetin välisen täsmäytysjärjestelmän käyttöönotot. Ainoastaan sähköpostien kautta saapuvien pdf-muotoisten laskujen siirtämistä Sonettiin ilman välitulostusta ei ole saatu järjestettyä. Ostolaskuja ei myöskään tiliöidä kustannuspaikoittain, josta johtuen myymäläkohtaisesti laadittavassa kirjanpidossa ostot on erikseen laskettava myymäläkohtaisesti myyntiä ja myyntikatetta hyödyntäen. Todellisten ostojen kustannuspaikoittaista tiliöintiä helpottamiseksi, etenkin varastotuotteiden kohdalla, käynnissä on logistiikkakuutio-projekti, jonka myötä tulevaisuudessa voidaan mahdollisesti luopua laskennallisesta ostojen määrityksestä.

Myyntireskontrassa ja kirjanpidossa aliprosesseineen sen sijaan on vieläkin paljon manuaalisesti suoritettavia tehtäviä, joihin tietysti aina liittyy tallennusriski. Yksi suhteellisen paljon aikaa vievä osaprosessi on Tuohi-rahoituskauppojen seuranta, jota tehdään täysin manuaalisesti. Tuohi-kaupat ovat kuitenkin myynnin kannalta erittäin tärkeässä asemassa sillä Tuohi-kortin tarjoama koroton maksuaika ja hintatakuu voivat olla jopa se ratkaiseva tekijä kaupan syntymisessä. Lisäksi Nordea Rahoitus maksaa jokaisesta myönnetystä Tuohi-kortista myyntipalkkion. On kuitenkin otettava huomioon, että jos Tuohi-kaupat lisääntyvät tulevaisuudessa entisestään, niiden käsittelyyn kannattaisi kehittää jonkinlainen järjestelmä, joka vähentäisi manuaalisen työn osuutta. Vähintään prosessi olisi

saatava vakiintumaan myymälöiden osalta niin, että tiedot Tuohi-sopimuksista välittyisivät aina taloushallintoon ja Nordea Rahoitukselle.

Tuohi-kauppojen lisäksi muuhunkin kassakirjanpitoon käytetään suhteellisen paljon resursseja, kun otetaan huomioon kassamyynnin vähäinen osuus kokonaismyynnistä. Kassakirjanpito vie aikaa, koska se suoritetaan manuaalisesti käymällä läpi ja tarkastamalla myymälöistä tulleita tilitystositteita ja vertaamalla niitä Rahaxin kautta reaalisesti siirtyneisiin rahasummiin ja Sonetin kassansiirtoihin. Kassakirjanpitoon liittyy monia kriittisiä pisteitä, kuten päivän päätösten oikeellisuus, joita tulee kontrolloida. Kassan täsmäytys tehdään vielä tarkemmalla tasolla aina kuun päätteeksi, jolloin myymälöiden pitää ilmoittaa ja eritellä pohjakassan sisältö kolikko- ja setelilajeittain. Myymäläpäälliköillä on kassavastuu ja he pitävät huolen siitä, että kassa lasketaan päivittäin mutta taloushallinnossa on haluttu pitää erillinen kuukausitäsmäytys eräänlaisena kontrollipisteenä. Täten voidaan kohdentaa millä aikavälillä poikkeavuus on tapahtunut, jos kassan määrässä tapahtuu jotain yllättävää. Kassakirjanpidosta on vaikea supistaa resursseja, sillä vaikka kassamyynti on vähäistä, rahojen on kuitenkin liikuttava järjestelmässä juuri tarkoitetulla tavalla ja tämä on voitava todentaa. Lisäksi tarkan kassakirjanpidon avulla voidaan vähentää mahdollisten väärinkäytön yritysten riskiä.

Myyntireskontraan ja kirjanpitoon aiheutuu lisäselvitystyötä suorituksista puuttuvien viitteiden takia. Viitteiden käyttämisen tärkeyttä tulisi alleviivata, jotta ainakin kaikki myymälöiden tekemät tilitykset tulisivat viitteellisinä ja kauppakirja, josta maksuviite selviää, muistettaisiin antaa joka kerta kaupan yhteydessä asiakkaalle. Viitteisiin liittyen OpusCapitan viitejaon ohjausten tulisi myös aina olla ajan tasalla, ettei käsinkirjattavaa aiheutuisi lisää ohjausten väärän muodon takia. OpusCapita tunnistaa omana eränään pankki- ja luottokorttitilitykset, jotka muodostavat suurimman kappalemäärän pankkitapahtumista. Näitä tapahtumia varten on ollut kehitteillä Logican kanssa jo kolmen vuoden ajan korttireskontra, jolla

pystyttäisiin seuraamaan maksupäätteiden tapahtumia yksityiskohtaisemmin eriteltynä. Ilman korttireskontraa tapahtumien täsmäytys voidaan tehdä vain summatasolla, joka on aikaa vievää ja haastavaa.

Kauppakirjoilla tehtävä OXA-myynti on taasen volyymiltaan suurin kaupanteon muoto kohdeyrityksessä. Kuitenkaan tiedot näistä ja OXA:n kautta laskutettavista kaupoista eivät siirry automaattisesti OXA:sta Sonettiin vaan tiedot pitää manuaalisesti koota yhteenvedoksi OXA-palvelimien kuukausiyhteenvetoraporteilta ja tallentaa muistiotositteena. Järjestelmien välisien siirtojen tarkistamiseen ja täsmäytykseen kuluu myös kuunvaihteessa aikaa. Ensinnäkin on varmistuttava siitä, että avoimien kauppojen tiedot ovat samat sekä OXA:ssa että Sonetissa, jotta perintä voidaan suorittaa Sonetin kautta. Lisäksi tarkistetaan, että kuukauden sopimusmyyntien kokonaismäärä on sama sekä OXA:ssa että Cognoksessa.

4.6.2 Kriittiset pisteet

Ostoreskontran ja maksatuksen kannalta on kriittistä, ettei aiheettomia laskuja makseta. Ostolaskujen kohdalla ainoana kontrollina tuplalaskutuksen ehkäisemiseksi toimivat ostoreskontranhoitajien tekemät merkinnät OXA:aan ostolaskun laskutustietoihin. Joillekin ostotilauksille kohdistuu tosin useita laskuja mutta laskutustietoihin merkitään sen takia myös laskutettu summa. Kululaskujen ja muiden epäselvien laskujen hyväksynnästä on vastuussa kyseisten palveluiden tai tuotteiden tilaaja, joille lasku laitetaan kiertoon.

Maksatusprosessin keskiössä on maksujärjestelyn määrittely, jonka epäonnistumisesta voisi koitua yritykselle lisäkustannuksia. Yrityksessä pyritään hyödyntämään kassa-alennukset aina kun siihen on mahdollisuus, mutta maksujärjestystä muodostettaessa tulisi ottaa huomioon myös kassa-alennusten hyödyntämisen vaihtoehtoiskustannukset. Tilanteessa, jossa maksuihin käytettävä rahasumma on

rajallinen, kassa-alennusten priorisointi voi johtaa toisten laskujen erääntymiseen ja siten velvoitteeseen maksaa kyseisistä laskuista korkoa maksuehtojen mukaisesti. Näin ollen kassa-alennuksien hyödyntämisestä saatavaa hyötyä tulisi verrata priorisoinnista vaihtoehtoisesti koituviin korkokuluihin. Oman käsittelyeränsä muodostavat sesonkiaikaan liittyvät tuontikonttilaskut, joiden oikea-aikainen maksu on tärkeää kontin luovuttamisen sujuvuuden ja ylimääräisten kulujen välttämisen takia. Maksujärjestyksen määrittämiseen tuo oman haasteensa se, ettei kohdeyrityksellä ole käytössään minkäänlaista työkalua kassavirtojen ennustamiseen. Maksujärjestyksen määrittäminen perustuu siis ainoastaan kyseisenä päivänä tietoon saatujen laskujen tietoihin ja sillä hetkellä käytettävissä olevaan rahamäärään. Tulevaisuudessa olisi hyödyllistä selvittää olisiko kassavirtojen ennustamiseen mahdollista rakentaa jonkinlaista työkalua OXA:n ja Cognoksen tai DW:n kautta.

Arvonlisäverokäsittelyssä kontrollipiste myyntien ja ostojen ALV-käsittelyn oikeellisuudelle on sijoitettu kirjanpitoprosessiin. Sonetissa on tätä tarkoitusta varten muutama tarkistustoiminto, joiden avulla voidaan seurata arvonlisäveron kirjautumisia. Jos jostain syystä virheet ALV-käsittelyssä olisivat päässeet läpi osto- ja myyntireskontran ALV-tarkastuksista, niiden pitäisi jäädä kiinni viimeistään kirjanpidon raporttien avulla. Tosin näiden virheiden etsiminen ja korjaaminen on joskus erittäin hankalaa ja aikaa vievää.

4.6.3 Tehtävien rooli osana prosessia

Ostoreskontraprosessiin osallistuu paljon työntekijöitä organisaation eri osista. Tällaisissa tapauksissa, joissa osastot ja myymälät sijaitsevat fyysisesti kaukana toisistaan, voi olla vaikea hahmottaa omien toimien vaikutusta kokonaisuuteen ja osastorajat ylittävään prosessiin. Tavaran vastaanotto ja tulouttaminen OXA:aan on tärkeässä asemassa koko ostoreskontraprosessin etenemisen kannalta. Kohdeyrityksessä on

tiedostettu tämä ja muutettu tavaran tuloutusjärjestelmää niin, että kaikki keskusvaraston kautta kulkevat tuotteet merkitään vastaanotetuiksi jo keskusvarastolla. Näin ostolaskujen kierron aloittamista on saatu aikaistettua mutta paineita kiertoajan nopeuttamiseen on vieläkin sekä maksatuksen että kirjanpidon suunnalta.

Ostolaskujen käsittelyn nopeuteen vaikuttavat olennaisesti myös ostotilauksen ja toimittajan tietojen paikkansapitävyys OXA- ja Sonet-järjestelmissä. Laskut voidaan hyväksyä ostoreskontran hoitajan toimesta vain, jos laskun tiedot kaupan ehdoista täsmäämät järjestelmien antamiin tietoihin. Jos tietojen muutokset päivitettäisiin aina ilman viiveitä, vältyttäisiin monilta turhilta selvittelypyynnöiltä. Lisäksi näin vältyttäisiin siltä ongelmalta, että jo asiakkaille toimitettujen eli S-tilaan menneiden tilausten tietoja ei voida enää jälkikäteen muuttaa todellisuutta vastaaviksi OXA:aan ja syntyneet erot ilmenevät sitten kirjanpidossa ja aiheuttavat täsmäytystyötä. Epäselvien ostolaskujen ja kululaskujen viiveetön hyväksyntä mahdollistaa omalta osaltaan kassa-alennusten hyödyntämisen ja varmistaa sen, että reskontrat saadaan ajoissa kiinni kirjanpitoa varten.

Ostoreskontran ja tuotehallinnan kesken on käyty paljon keskustelua siitä, kuinka erityyppiset alennukset tulisi kirjata. Tavarantoimittajat myöntävät esimerkiksi vuosi-, malli- ja paljousalennuksia ja ongelmana on kirjataanko ne erillisille alennustileille vai suoraan tilaukselle, jolloin ne vaikuttavat hankintahintaan ja sitä kautta myös myyjille määräytyvien provisioiden määrään ja varastoarvoon. Kyseiselle alalle on tyypillistä iso vaihto-omaisuuden määrä ja siksi varaston hinnoittelu on erityisen olennaista. Kohdeyrityksessä varasto on arvotettu OXA:n määrittämien tuotteiden keskihintojen mukaan, jotka alennuksista johtuen ovat usein varsinaisia ostohintoja alemmat. Hinnan romahdusriski ei ole kovin olennainen kyseisellä alalla, tuotteet eivät sinänsä pilaannu vaan ainoastaan tavaran toimittajien tekemillä tuotteen oheishinnan alentamisilla voi olla vaikutusta varaston arvoon.

4.6.4 Tiedonkulku ja prosessien läpinäkyvyys

Kohdeyrityksessä ei ole käytössä mitään vakiintuneempaa tapaa hyväksyttää hankintoja etukäteen. Näin ollen myöskään hankintojen ehdot eivät usein ole selvillä taloushallinnossa, kun lasku hankinnasta saapuu ostoreskontraan. Tällöin sovitun ja laskutetun välillä ei voida tehdä taloushallinnossa vertailua, vaan ensin on selvitettävä kuka hankinnasta on vastuussa ja kierrätettävä asia hänen kauttaan. Tiedonkulkua olisi myös kehitettävä ja sovittava yhteisistä pelisäännöistä liittyen uusien alihankkijoiden ja tavarantoimittajien kanssa tehtäviin sopimuksiin. Taloushallinnon olisi hyvä olla tietoinen näistä uusista sopimuksista, jotta he voisivat toimittaa tarvittavat tiedot jo etukäteen esimerkiksi sellaisista asioista kuin, miten kohdeyritykselle toimitetaan verkkolasku.

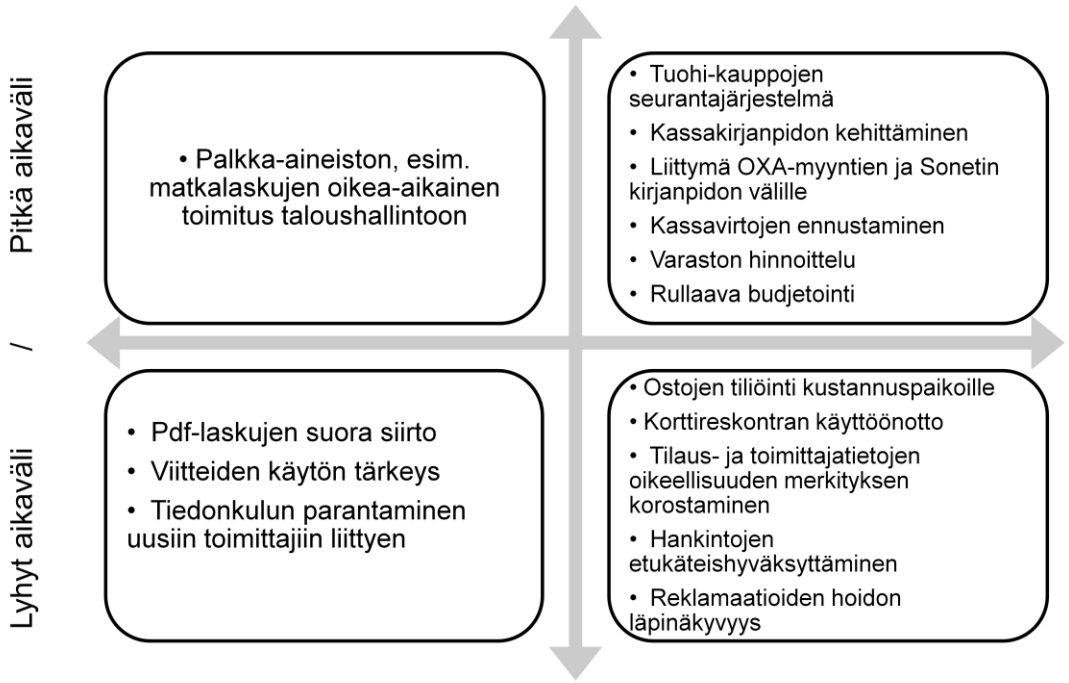
Ajoittain asiakkaat eivät ole jostain syystä tyytyväisiä ostoksiinsa ja ottavat yhteyttä myymälään sopiakseen myynninpalautuksista tai osahyvityksistä. Nämä myynninpalautuspyynnöt kulkeutuvat myymälältä kassakirjan-pitäjälle, joka huolehtii rahapalautuksista asiakkaille. Myymäläpäälliköt toivoisivat jonkinlaista palautejärjestelmää, jonka kautta he voisivat varmistua siitä, että hyvitykset on saatu hoidettua loppuun asti asiakkaan toivomalla tavalla. Palautejärjestelmän lisääminen täydentäisi asiakaspalveluprosessia myymälöiden kannalta ja kaikki asiakaspalveluun ja – tyytyväisyyteen liittyvä tieto pysyisi ikään kuin loppuun asti heidän hallinnassaan.

Palkanlaskennan ulkoistaminen on tuonut mukanaan uusia haasteita muun muassa järjestelmien väliselle yhteensopivuudelle. Pretaxin EMCE:n ja Sonetin välille saatiin kuitenkin rakennettua liittymä, jonka avulla palkkatiedot siirtyvät suoraan kirjanpitoon eikä niitä tarvitse enää kirjata sinne käsin ja tehdä näin turhaa tuplatyötä. Poikkeuksen muodostavat edelleen tuntipalkat ja provisiot, joiden käsin kirjaamiseen liittyy myös aikataulupaineita, jolloin tallennusriskin mahdollisuus kasvaa. Tiedonkulkua helpottaakseen kohdeyritys on saamassa etäkäyttöyhteydet

EMCE-järjestelmään. Etäkäyttöyhteys tarjoaa myös lisätyökalun tietojen tarkistukseen, joten esimerkiksi kustannuspaikkojen oikeellisuus palkanlaskennassa voidaan varmentaa jo aikaisemmassa vaiheessa prosessia. Lisäksi etäyhteyden kautta voidaan varmistua palkka-aineiston oikeanmuotoisesta siirtymisestä järjestelmien välillä.

4.6.5 Prosessien kehityskohteiden priorisointi

Seuraavaan matriisikuvaan 18 on koottu edellisissä kappaleissa esille tuotuja prosessikuvauksissa paljastuneita kehityskohteita.



Kuva 18. Kohdeyrityksen taloushallinnon prosessien kehityskohteet

Kehityskohteiden toteuttamisen vaikutuksia on pyritty arvioimaan jakamalla kehityskohteet matriisin vaakasuunnassa niiden merkityksen suhteessa. Pystysuunnan kahtiajaossa on yritetty karkeasti arvioida parannusten toteuttamisen aikataulua huomioiden kehitysprojektin monimutkaisuus ja sen vaatimien resurssien laajuus. Ensisijaisesti

kohdeyrityksen kannattaisi kiinnittää huomiota heikkojen kohtien vahvistamiseen, joilla on suuri vaikutus taloushallinnon tehokkaaseen toimintaan tai sen asiakkaille tuottamaan tietoon ja jotka olisivat toteutettavissa pienillä muutoksilla. Lyhyen aikavälin kehityskohteissa on paljon pelkällä paremmalla kommunikoinnilla ja prosessien läpinäkyväksi tekemisellä saavutettavissa olevia hyötyjä, muutaman jo käynnissä olevan järjestelmähankkeen lisäksi. Pitkän aikavälin merkittävät tavoitteet ovat sitten hieman strategisempia kehityskohteita, jotka edellyttävät järjestelmäkehitystä ja joiden kustannus-hyötysuhdetta tulisi kohde-yrityksessä analysoida tarkemmin.

5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Taloushallinnon tehtävä ja rooli yrityksissä on muuttunut yhä strategisempaan suuntaan kilpailun kiristyessä ja teknologian mahdollistaessa taloushallinnon perinteisten seuranta- ja raportointi-tehtävien osittaisen automatisoinnin. Taloushallinto ja taloudellisten vaikutusten huomioiminen on integroitunut entistä vahvemmin osaksi yritysten operatiivista ja strategista toimintaa sekä johtamista. Talous-hallinnolta edellytetään nykyään perinteisten lainedellyttämien raporttien ja toiminnan jälkikäteisseurannan lisäksi reaaliaikaista tietoa päätöksen teon tueksi. Kirjanpidon ja raportoinnin ydinprosessien lisäksi taloushallintoon luetaan kuuluvaksi myös esimerkiksi kustannuslaskentaa, strategisen johdon laskentatoimen työkalujen hyödyntämistä ja budjetointia.

Laatujohtaminen ja arvonlisäajattelu ovat osa strategista laskentatoimea ja ne perustuvat pitkälti prosessiajatteluun. Taloushallinnon tarkasteleminen prosessiajattelun ja sisäisen asiakkaan näkökulman kautta auttavat tehostamaan resurssien oikeanlaista allokointia ja siten terävöittämään taloushallinnon roolia osana yrityksen toiminnan johtamista. Prosessien kartoittamisen ja johtamisen avulla voidaan edesauttaa sitä, että koko organisaatio toimii vision mukaisesti ja saavuttaakseen toiminnalle asetetut tavoitteet mahdollisimman tehokkaasti. Prosessimallinnuksen kautta taloushallinnon rajapinnat muihin yrityksen prosesseihin voidaan tehdä näkyviksi ja siten tukea taloudellisen tiedon käyttöä organisaation muissakin osissa. Tietojärjestelmien tarjoamien mahdollisuuksien hyödyn-täminen on tärkeä osa prosessien kehittämistä ja uudistamista. Jatkuvilla ja systemaattisilla prosessiajatteluun perustuvilla parannustoimenpiteillä voi olla positiivisia vaikutuksia yritysten suorituskykyyn ja asiakkaan kokemaan laatuun esimerkiksi parantuneiden kiertonopeuksien, standar-doinnin, kustannussäästöjen ja virheiden minimoinnin seurauksena.

Tutkielman päätavoitteena oli hyödyntää prosessiajattelua kohdeyrityksen taloushallinnon kehittämisessä. Päätavoitteeseen päästiin tunnistamalla

taloushallinnon ydinprosessit sekä teoriassa että kohdeyrityksen nykytilassa. Valtaosa prosessikirjallisuudesta keskittyy vieläkin tuotannon prosesseihin mutta tutkielmassa onnistuttiin nostamaan esiin prosessi-ajattelun sovelluksia ja termejä, joita hyödynnettiin kohdeyrityksen taloushallinnon prosessien kuvaamisessa ja analysoinnissa, jotta voitiin löytää prosesseissa piilevät heikkoudet ja mahdolliset kehityskohteet. Prosessiajattelun perusteita, prosessikehitysprojekteissa huomioitavia seikkoja ja prosessisovelluksia esittelemällä luotiin lähtökohtia kohde-yrityksen prosessikehittämiselle tulevaisuudessa.

Laskentatoimen teoriaa ja kohdeyrityksen taloushallinnon nykytilaa vertailemalla saatiin selville, että kohdeyrityksen taloushallinto rakentuu edelleen perinteisen, keskitetyn, kirjanpitovetoisen taloushallinnon toimintojen - kirjanpidon, budjetoinnin ja raportoinnin - ympärille. Kustannuksia seurataan osin myymäläkohtaisesti mutta esimerkiksi ostot allokoidaan myymälöille laskennallisesti. Tavoitteena on kuitenkin kehittää myös ostojen tiliöintiä kustannuspaikkakohtaiseksi. Ketjutason kohdista-mattomat kustannukset vyörytetään myymälöille budjetoitujen liike-vaihtojen suhteessa. Taloushallinnossa tulisi miettiä vastaako tavoiteltujen liikevaihtojen suhde riittävällä tasolla kustannusten todellista jakautumista vai olisiko jakoperusteeksi löydettävissä jokin muu ajuri. Ketjutason kustannusten jaon ongelmallisuutta lisää se, että budjetit laaditaan vuodeksi kerrallaan, eikä niissä ole minkäänlaista rullaavuutta. Rullaavan budjetoinnin käyttöönotto lisäisi todennäköisesti myös myyntihenkilöstön motivoituneisuutta, kun tavoitteet olisivat paremmin linjassa todellisuuden kanssa ja eroavaisuuksia ja niiden syitä voitaisiin käsitellä useammin. Laatimalla ja seuraamalla budjetteja esimerkiksi kvartaaleittain ne toimisivat paremmin aktiivisen johtamisen työkaluna verrattuna nykyiseen kerran vuodessa laadittavaan budjettiin.

Lisäksi tulisi selvittää olisiko jonkinlaisen strategisen mittariston rakentamisesta hyötyä toiminnan ohjaukselle. Kohdeyritys on panostanut paljon tietojärjestelmiinsä, jotka ovat yrityksen kokoon nähden erittäin

kattavat ja nykyaikaiset. Epäselväksi jää silti hyödynnetäänkö kaikkien ohjelmien potentiaalia täysin. Sovellusten nykyistä käyttöä ja ohjelmien tarjoamia mahdollisuuksia olisi hyvä käydä palveluntarjoajien kanssa läpi. Tiedon automaattinen kerääminen jopa ei-taloudellisiin mittareihin liittyen saattaisi siis olla mahdollista nykyisilläkin järjestelmillä. Taloushallinnon pitäisi olla valmiina tarjoamaan laskentadataa toiminnan tehostamiskohteiden löytämiseksi. Toimialalle on ominaista suuret logistiikkaan ja reklamaatioihin liittyvät kustannukset, joiden seuraamiseen ja analysoimiseen varmasti olisi tarvetta. Taloushallinnon ulkopuolella tehdään jo jonkin verran sisäistä laskentaa, mistä taloushallinto ei kuitenkaan ole täysin tietoinen. Jos tämä sisäiseen laskentaan käytetty tieto saa alkunsa taloushallinnon prosesseista, olisi tämä yhtymäkohta hyvä selvittää, jotta taloushallinnossa voitaisiin ottaa sisäinen asiakas huomioon. Pahimmillaan muun organisaation tietämättömyys taloushallinnon aikatauluista tai tiedon käsittelystä esimerkiksi jaksotusten takia voi aiheuttaa virheellisen tiedon käytön päätösten tukena.

Prosessien kartoituksen ensisijaisena tarkoituksena oli kuvata taloushallinnon nykytila ja luoda työkalu sen johtamiselle. Kohdeorganisaatiossa taloushallinnon tietotaito on erittäin henkilösidonnaista, sillä mitään tehtävää ei hoida useampi henkilö, ostoreskontraa lukuun ottamatta. Tämän takia olisi erittäin tärkeää jatkaa prosessikartoitusta niin, että jokainen työntekijä laatisi vastuualueistaan ja hoitamistaan prosesseista tarkat työvaihekuvaukset. Näin pystyttäisiin osaltaan varmistamaan toiminnan laatu ja jatkuvuus myös esimerkiksi henkilöstönvaihdostilanteissa. Toisessa vaiheessa taloushallinnon prosessien rajapintojen kartoitusta pitäisi jatkaa funktiorajat ylittävissä tiimeissä. Näin saataisiin taloushallinnon prosessien sisäisten asiakkaiden tarpeet ja toiveet selville, jotta taloushallinnon rajallisia resursseja voitaisiin kohdistaa mahdollisimman tehokkaasti oikeisiin asioihin. Tiimiyhteistyö lisäisi myös muun organisaation tietoisuutta heidän toimiensa vaikutuksista taloushallinnon toimintaan ja taloudelliseen kannattavuuteen. Prosessien läpinäkyvyydestä ja kulun tiedostamisesta on hyötyä koko henkilöstölle heidän

ymmärtäessään paremmin tekojensa vaikutukset ja oman roolinsa kokonaisuudessa. Prosessikäsikirjaprojektia voitaisiinkin tulevaisuudessa laajentaa koskemaan kaikkia yrityksen prosesseja. Koko organisaation prosessikartoitusta puoltaa myös se tosiasia, että kohdeyrityksen tietotekninen arkkitehtuuri koostuu useasta järjestelmästä ja ohjelmasta, joiden liittymäpintoja on kontrolloitava. Prosessikartoitusta aloitettaessa olisi kuitenkin hyvä käydä henkilöstön kanssa läpi projektin motivaatio ja tavoitteet korostaen ettei kyseessä ole prosessien uudistamisprojekti.

Kohdeyrityksen henkilöstölle, erityisesti hankinnoista vastaaville työntekijöille, voisi myös olla hyötyä laatukoulutuksesta eri laatujärjestelmiin ja ISO-standardeihin liittyen. Vaikkei kohdeyritys itse koskaan rakentaisi yritykseensä sertifioitua laatujärjestelmää, sertifioinnin vaatimusten tuntemisesta voisi olla hyötyä toimittajien arvioinnissa. Kyseisellä alalla suuri osa loppuasiakkaan asiakastyytyväisyydestä rakentuu itse tuotteen laadun varaan, joten jonkinlaisesta toimittajien toiminnan laadun varmentamisesta voisi olla hyötyä reklamaatioiden vähentämisessä ja jopa tuotteiden markkinoinnissa.

Vaikka tutkielmassa onnistuttiin löytämään joitakin yleispäteviä työkaluja kohdeyrityksen taloushallinnon prosessien kehittämiseen, prosessiorientaatiota taloushallinnon kontekstissa on ehdottomasti tutkittava lisää. Taloushallinnon strategisesta potentiaalista on vielä paljon käyttämättä organisaatioiden panostaessa pääosan resursseista lainedellyttämän raportoinnin tuottamiseen. Tutkimuksia tarvitaan lisää taloushallinnon prosessien virtaviivaistamisesta ja johdon laskentatoimeen panostamisen vaikutuksista yrityksen kannattavuuteen. Taloushallinnon prosessien suorituskyvyn mittaamiseen olisi myös hyvä kehittää jokin viitekehys, jonka avulla voitaisiin varmistua jatkuvasta parantamisesta, prosesseissa tuotettavan tiedon oikeellisuudesta ja validiteetista.

LÄHDELUETTELO

Alhola, K. & Lauslahti, S. 2005. Taloutta johtamista varten – Esimiehille ja asiantuntijoille. Helsinki: Edita Publishing.

Al-Mashari, M. & Zairi, M. 2000. Revisiting BPR: a holistic review of practice and development. Business Process Management Journal, vol. 6, nro 1, sivut 10-42.

Attaran, M. 2000. Why does reengineering fail? A practical guide for successful implementation. Journal of Management Development, vol. 19, nro 9, sivut 794-801.

Bandara, W., Gable, G.G. & Rosemann, M. 2005. Factors and measures of business process modelling: model building through a multiple case study. European Journal of Information Systems, vol. 14, sivut 347-360.

Bergstrand, J. 1994. Tehokas talouden ohjaus. Juva: WSOY.

Coskun, S., Basligil, H. & Baracli, H. 2008. A weakness determination and analysis model for business process improvement. Business Process Management Journal, vol. 14, nro 2, sivut 243-261.

Damij, N., Damij, T., Grad, J. & Jelenc, F. 2008. A methodology for business process improvement and IS development. Information and Software Technology, vol. 50, sivut 1127-1141.

Ehigie, B. O. & McAndrew, E. B. 2005. Innovation, diffusion and adoption of total quality management (TQM). Management Decision, vol. 43, nro 6, sivut 925–940.

Gondhalekar, S., Babu, A. S. & Godrej, N. B. 1995. Towards TQM using kaizen process dynamics: a case study. International Journal of Quality & Reliability Management, vol. 12, nro 9, sivut 192-209.

Granlund, M. & Lukka, K. 1998. Towards increasing business orientation: Finnish management accountants in a changing cultural context. Management Accounting Research, vol. 9, sivut 185-211.

Granlund, M. & Malmi, T. 2004. Tietotekniikan mahdollisuudet taloushallinnon kehittämisessä. Jyväskylä: Gummerus.

Gurd, B., Smith, M. & Swaffer, A. 2002. Factors impacting on accounting lag: an exploratory study of responding to TQM. British Accounting Review, vol. 34, sivut 205-221.

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

Hoque, Z. and Alam, M. 1999. TQM adoption, institutionalism and changes in management accounting systems: a case study. Accounting and Business Research, vol. 29, nro 3, sivut 199-210.

Järvenpää, M., Partanen, V. & Tuomela, T-S. 2001. Moderni taloushallinto – Haasteet ja mahdollisuudet. Helsinki: Edita.

Khurana, R. & Mandke, V. 2009. Business process modeling with information integrity. Business Process Management Journal, vol. 15, nro 4, sivut 487-503.

Kock Jr, N. F., McQueen, R. J. & Corner, J. L. 1997. The nature of data, information and knowledge exchanges in business processes: implications for process improvement and organizational learning. The Learning Organization, vol. 4, nro 2, sivut 70-80.

Kohlbacher, M. 2010. The effects of process orientation: a literature review. Business Process Management Journal, vol. 16, nro 1, sivut 135-152.

Küng, P. & Hagen, C. 2007. The fruits of business process management: an experience report from a Swiss bank. Business Process Management Journal, vol. 13, nro 4, sivut 477-487.

Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet – Terms and concepts in business process management. 4. uudistettu painos. Espoo: Teknologiateollisuus.

Laitinen, E. K. & Laitinen, T. 2006. Mistä johdon laskentatoimessa on kysymys? Teoksessa: Kinnunen, J., Laitinen, E. K., Laitinen, T., Leppiniemi, J. & Puttonen V. Mitä on yrityksen taloushallinto? 3. uud. p. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Langfield-Smith, K. 2008. Strategic management accounting: how far have we come in 25 years?. Accounting, Auditing & Accountability Journal, vol. 21, nro 2, sivut 204-228.

Lin, F-R., Yang, M-C. & Pai Y-H. 2002. A generic structure for business process modeling. Business Process Management Journal, vol. 8, nro 1, sivut 19-41.

Marjanovic, O. 2000. Supporting the “soft” side of business process reengineering. Business Process Management Journal, vol. 6, nro 1, sivut 43-53.

Melão, N. & Pidd, M. 2000. A conceptual framework for understanding business processes and business process modeling. Info Systems J, vol. 10, sivut 105-129.

Nurcan, S., Etien, A., Kaabi, R., Zoukar, I. & Rolland, C. 2005. A strategy driven business process modelling approach. Business Process Management Journal, vol. 11, nro 6, sivut 628-649.

Otley, D. 2001. Extending the boundaries of management accounting research: developing systems for performance management. British Accounting Review, vol. 33, sivut 243-261.

Paper, D. & Chang, R-D. 2005. The state of business process reengineering: A search for success factors. Total Quality Management, vol. 16, nro 1, sivut 121–133.

Pun, K. F., Chin, K. S. & Lau, H. 1999. A self-assessed quality management system based on integration of MBNQA/ISO 9000/ISO 14000. International Journal of Quality & Reliability Management, vol. 16, nro 6, sivut 606–629.

Riistama, V. & Jyrkkiö, E. 1999. Operatiivinen laskentatoimi. 16. uud. p. Porvoo: WSOY.

Salminen, T. & Lahti, S. 2008. Kohti digitaalista taloushallintoa – Sähköiset talouden prosessit käytännössä. Juva: WSOY.

Selladurai, R. 2002. An organizational profitability, productivity, performance (PPP) model: going beyond TQM and BPR. Total Quality Management, vol. 13, nro 5, sivut 613- 619.

Shaw, D. R., Holland, C. P., Kawalek, P., Snowdon, B. & Warboys, B. 2007. Elements of business process management system: theory and practice. Business Process Management Journal, vol. 13, nro 1, sivut 91-107.

Shin, N. & Jemella, D. F. 2002. Business process reengineering and performance improvement - The case of Chase Manhattan Bank. Business Process Management Journal, vol. 8, nro 4, sivut 351-363.

Sun, H. 1999. Diffusion and contribution of total quality management: an empirical study in Norway. Total Quality Management, vol. 10, nro 6, sivut 901–914.

Trkman, P. 2010. The critical success factors of business process management. International Journal of Information Management, vol. 30, sivut 125-134.

Ward, K. 1998. Strategic management accounting. 7. p. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Wiklund, H. & Wiklund, P. S. 1999. A collaboration concept for TQM implementation in small and medium sized enterprises. International Journal of Applied Quality Management, vol. 2, nro 1, sivut 101-115.

Zawawi, N. H. M. & Hoque, Z. 2010. Research in management accounting innovations – An overview of its recent development. Qualitative Research in Accounting & Management, vol. 7, nro 4, sivut 505-568.

HAASTATTELUT

Kassakirjanpitäjä 25.11.2010, 14.4.2011, Lahti
Myymäläpäällikkö 24.5.2011, Lappeenranta
Ostoreskontran hoitaja (kotimaa) 25.11.2010, Lahti
Ostoreskontran hoitaja (ulkomaat) 24.11.2010, 19.1.2011, Lahti
Pääkirjanpitäjä 24.11.2010, Lahti
Taloushallinnon sihteeri 24.11.2010, 19.1.2011 Lahti
Taloushallinto-ohjelmiston konsultti 9.11.2010, Lahti
Talousjohtaja 22.10.2010, 24.11.2010, 14.4.2011, Lahti
Tuoteassistentti A 16.12.2010, Espoo
Tuoteassistentti B 16.12.2010, Espoo
Tuotepäällikkö A 16.12.2010, Espoo
Tuotepäällikkö B 16.12.2010, Espoo

Taloushallinnon henkilöstön toimenkuvat

Talousjohtaja (toimeksiantosopimus)

- Kokonaisvastuu taloushallinnosta ja sen kehittämisestä
- Sisäinen ja ulkoinen laskenta ja raportointi
- Yhtiön toiminnan rahoitus ja raportointi rahoittajille
- Järjestelmien kehitys (IT-työryhmä, Sonet-ohjausryhmä)
- Kehityskeskustelut, henkilöstöasiat
- Välillinen ja välitön verotus
- Palkanlaskennan valvonta ja organisointi
- Yhtiöoikeudelliset asiat
- Budjetoinnin organisointi ja ketjutason budjetointi
- Inventaarien organisointi
- Yhtiötason informaation hallinta, intran ylläpito ja kehittäminen
- Tasekirjan laatiminen
- Johtoryhmän jäsen ja taloushallinnon esimies

Kassakirjanpitäjä

- Pääkassan hoito
- Myymälätilitykset, myyntireskontra
- Tuohi-rahoitussopimukset
- Myynninpalautukset
- OXA-laskutus ja perintä (myynti laskutusasiakkaille)
- Sonet-laskutus ja perintä (markkinointituet, reklamaatiot, vuokrat…)
- Viennin proformien seuranta
- Verkkokaupan seuranta
- Henkilöstörekisterin ylläpito
- WS Planner -palkkaohjelman opastus
- Palkkayhteyshenkilö

Ostoreskontran hoitaja 1 (kotimaa)

- Kotimaiset ostolaskut
- Kululaskut
- Tunnusten avaus uusille työntekijöille
- Sijaisuuksien organisointi

Ostoreskontran hoitaja 2 (kotimaa) (osa-aikaeläkkeellä)

- Kotimaiset ostolaskut
- Kululaskut
- Muut pääkonttorin avustavat tehtävät

Ostoreskontran hoitaja (ulkomaat)

- Ulkomaiset ostolaskut
- Huolintalaskut (konttituonti)
- Kesäsesongin tuonteihin liittyvät ennakot
- Intrastat-ilmoitukset
- Sonet-ohjausryhmän jäsen

Pääkirjanpitäjä (toimeksiantosopimus)

- Kirjanpito
- Veroilmoitukset & ALVit
- Tilinpäätös

Taloushallinnon sihteeri

- Maksuliikenteen hoito
- Myymälöiden vuokrasopimukset
- Auto- ja kalustoleasing
- Lakisääteiset ja vapaaehtoiset vakuutukset (yhtiö & henkilöstö), vahinkoilmoitukset
- Muut avustavat tehtävät

KYSELY MYYMÄLÄPÄÄLLIKÖILLE 19.1.2011

1. Kerro/tee lista myymäläpäällikön toimenkuvan keskeisistä työtehtävistä/vastuualueista.

2. Minkä työtehtävien koet olevan suorassa/epäsuorassa yhteydessä taloushallintoon?

3. Välitätkö työhösi kuuluen säännöllisesti jotain tietoa taloushallinto-osastolle?

3.1 Jos välität niin, mitä tietoa, missä muodossa, kuinka usein ja kenelle?

3.2 Tiedätkö mihin välittämääsi tietoa käytetään?

4. Tuottaako taloushallinto jotain tietoa mitä hyödynnät työssäsi?

4.1 Jos tuottaa niin, mitä tietoa, missä muodossa ja mitä kautta tieto välittyy?

4.2 Mihin käytät saamaasi tietoa?

4.3 Toivoisitko saavasi myös jotain muuta tietoa taloushallinnosta?

5. Onko tiedonkulussa tai muissa käytänteissä ilmennyt ongelmia tai kehittämisen varaa?

5.1 Mistä luulet aiempien ongelmien tai väärinkäsitysten johtuneen?(esim. puutteet/aukot tietojärjestelmässä, ymmärtämättömyys prosessin muiden osapuolten työtehtävistä/tiedon käyttötarkoituksesta)

6. Kehitysideoita tai muita kommentteja liittyen yhteistyöhön taloushallinto-osaston kanssa?