



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
VASA YRKESHÖGSKOLA
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Mari Susanne Kuoppa

Taloushallintopalveluiden ABC-analyysi

Liiketalous ja matkailu

2010

VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalouden koulutusohjelma

TIIVISTELMÄ

Tekijä	Mari Kuoppa
Opinnäytetyön nimi	Taloushallintopalveluiden ABC-analyysi
Vuosi	2010
Kieli	suomi
Sivumäärä	45 + 2 liitettä
Ohjaaja	Mika Ylinen

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia toimeksiantajan taloushallintopalveluiden ajankäyttöä. Sekä toisena tarkoituksena oli selvittää, että mihin aikaa kului eniten verrattaessa eri työtehtäviä ja asiakkaita.

Teoriaosuudessa käsitellään muun muassa seuraavia asioita. Miten talouden johtamista voidaan tarkastella, taloushallintoa yleisesti, taloushallinnon sähköistymistä, taloushallintopalvelukeskuksia, prosesseja, laskentatoimea sekä toimintolaskentaa, toimintojohtamista ja toimintoanalyysiä. Teoriaosuus on kirjoitettu alan kirjallisuuteen pohjautuen.

Tutkimuksen empiirinen osa pitää sisällään kahden kansainvälisen sekä yhden toimeksiantajan oman ohjeiston suomentamisesta ja yhdistämisestä. Yhdistetyntehtävälistan pohjalta haastateltiin taloushallintopalvelukeskuksen työntekijät, jotta saadaan kuukauden työtunnit jaettua sekä tehtävittäin että asiakkaittain. Haastatteluiden yhteydessä saadaan myös selville ajankäytön syyt ja seuraukset.

Tutkimus onnistui erittäin hyvin, sillä koko henkilöstö oli mukana auttavaisella ja positiivisella asenteella. Henkilöstö kertoi luottavaisesti ajankäytön syitä, mikä auttaa kehittämään toimintoja ja tehostamaan ajankäyttöä. Työn luotettavuutta saattaa heikentää se, että tutkimus on tehty haastatteleamalla, joten haastateltavan henkilökohtaiset ajatukset ja tunteet ovat saattaneet vaikuttaa vastauksiin.

Asiasanat	taloushallintopalvelukeskus, prosessi, toimintoanalyysi, ABC-analyysi
-----------	---

VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
Liiketalouden koulutusohjelma

ABSTRACT

Author	Mari Kuoppa
Title	ABC-Analysis of Shared Accounting Services
Year	2010
Language	Finnish
Pages	45 + 2 Appendices
Name of Supervisor	Mika Ylinen

The aim of this thesis was to investigate the use of time within the shared accounting services of the case company. Also, another aim was to find out how that time was mostly spent when comparing different jobs and customers.

The theoretical part of the study deals with the following issues: financial management in general, how financial management can be viewed, electronic accounting, financial centers, processes, accounting and activity based costing, activity based management and activity analysis. The theoretical part is written with reference to relevant literature.

The empirical part of this study includes translation and integration of two international instruction manuals and one of the sponsor's own manuals. On the basis of interviews a combined task list was created to the employees of the shared accounting center in order to obtain the number of hours worked in a month divided by function and customer. Interviews in connection with use of time also gave information on the causes and consequences of time use.

The study was very successful, because the entire staff was involved with a positive and helpful attitude. The personnel explained the reasons of time management confidently, which will help to develop functions and intensify the use of time. The reliability of the work may be reduced by the fact that the study was conducted by interviewing, so the interviewees' personal thoughts and feelings may have influenced the responses.

Keywords	Shared Accounting Services, Process, Activity Analysis, ABC-analysis
----------	--

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ.....	1
ABSTRACT.....	2
1 JOHDANTO	6
1.1 Tutkimuksen tausta	6
1.2 Tutkimusongelma ja tutkimusasetelma.....	6
1.3 Aiheen rajaus ja tutkimuksen rakenne	7
2 TALOUDEN JOHTAMINEN	9
2.1 Suunnittelu, toteutus ja valvonta	9
2.2 Talousohjauksen strateginen, taktinen ja operatiivinen taso.....	9
2.3 Prosessit ja laskentatoimi	10
2.3.1 Laskentatoimen prosessit	11
2.3.2 Laskentatoimi	11
3 TALOUSHALLINTO.....	13
3.1 Taloushallintopalvelukeskus	13
3.2 Taloushallinnon ydinprosessit.....	15
3.2.1 Ostolaskuprosessi	16
3.2.2 Myyntilaskuprosessi.....	17
3.2.3 Matka- ja kululaskuprosessi.....	17
3.2.4 Maksuliikenne ja kassanhallinta	18
3.2.5 Käyttöomaisuuskirjanpito	18
3.2.6 Pääkirjanpito.....	19
3.2.7 Raportointiprosessi.....	20

	4
3.2.8 Arkistointi	20
3.2.9 Kontrollit	21
3.3 Taloushallinnon sähköistyminen.....	21
4 TOIMINTOLASKENTA JA TOIMINTOJOHTAMINEN.....	22
4.1 Toimintolaskenta.....	22
4.2 Toimintojohtaminen.....	23
4.3 Toimintoanalyysi	25
4.4 Resurssit	27
5 TUTKIMUKSENI ETENEMINEN.....	30
5.1 Haastattelujen sopiminen	30
5.2 Haastattelujen tuloksia	31
5.2.1 Ostolaskujen käsitteleminen.....	31
5.2.2 Ostoreskontran hoitaminen	35
5.2.3 Myyntireskontran hoitaminen	35
5.2.4 Perinnän ja luotonvalvonnan hoitaminen.....	35
5.2.5 Liikekumppanirekisterin hoitaminen	36
5.2.6 Kirjanpito	36
5.2.7 Koko taloushallintopalveluiden henkilöstö.....	37
6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	40
LÄHDELUETTELO.....	42
LIITTEET	

KUVALUETTELO

Kuva 1. Johtamisprosessin perustehtävät.

Kuva 2. Aika-ajattelun perusteemat.

Kuva 3. Laskutusosoitteet ja -viitteet.

Kuva 4. Paperi- ja korjauslaskujen skannaus.

Kuva 5. Tilaukset eivät kohdistu vastaanottoon.

Kuva 6. Korkolaskut ja maksukehotukset.

Kuva 7. Manuaalikirjaukset.

Kuva 8. Yhteydenpito.

Kuva 9. Muu työ.

LIITELUETTELO

LIITE 1 Saatekirje

LIITE 2 Haastattelupohja

1 JOHDANTO

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tausta, tutkimusongelmat sekä aiheen rajausta ja tutkimuksen rakenne. Lisäksi selvitetään, miksi tutkimusaihe on ajankohtainen sekä mielenkiintoinen ja pohditaan, mihin tätä tutkimusta tarvitaan.

1.1 Tutkimuksen tausta

Toimeksiantaja antoi minulle aiheen tutkimukselle, jossa minun tulisi ottaa selville Taloushallintopalveluiden ajankäyttöä. Toimeksiantajan taloushallintopalveluilla on käytössään konsernin sisäiset Roolit ja vastuut- sekä Colsing Monitor-ohjeistot, jotka kertovat, mitä kaikkea taloushallintopalveluiden tulisi tehdä. Lisäksi toimeksiantajan taloushallintopalveluilla on käytössään sisäinen Palvelupaketti-ohjeisto, jota he tarjoavat asiakkailleen.

Minun tulisi selvittää ohjeistojen työtehtävien vastaavuus, sekä selvittää, mitä tehtäviä puuttuu ja mitä tarjotaan lisäpalveluina. Iso osa työtä käsittelee sitä, miten paljon aikaa työntekijät käyttävät eri työtehtäviin verrattaessa eri asiakkaita.

Tutkimusta helpottaa suuresti se, että olin kesätöissä taloushallintopalveluilla vuonna 2009 ostolaskunkäsittelijänä. Täten paikka, henkilöstö ja osa henkilöstön tehtävistäkin tulivat tutuksi.

1.2 Tutkimusongelma ja tutkimusasetelma

Tutkimusongelmani koostuu siitä, että haastattelujen avulla selvitän, miten paljon aikaa työntekijät kuluttavat kaikkiin työtehtäviinsä ja millaisia töitä niihin kuuluu. Miksi joihinkin tehtäviin menee paljon aikaa ja mikä sen aiheuttaa?

Tutkimusasetelmana aion käyttää niin teoriaa kuin kvalitatiivista tutkimusta. Teoria pohjautuu alan kirjallisuuteen, josta saa mielestäni mahdollisimman luotettavaa tietoa verrattaessa esimerkiksi internetiin.

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen lähtökohta on todellisen elämän kuvaaminen. Laadullisessa tutkimuksessa yritetään tutkia kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Yleisesti todetaan, että laadullisessa tutkimuksessa pyritään

löytää tai paljastaa tosiasioita kuin todentaa jo olemassa olevia väittämiä. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2008, 157)

Aion haastatella taloushallintopalveluiden työntekijöitä, ja täten selvittää, mitä työtehtäviä heillä on, ja miten paljon aikaa he käyttävät eri tehtäviin eri asiakkaiden suhteessa. Mielipiteemme toimeksiantajan kanssa on yhteneväinen, että haastattelu on paras tapa saada selville ajankäytön syyt ja seuraukset, vaikka haastattelu voi heikentää tutkimuksen luotettavuutta, sillä vastaajien ajatukset ja tunteet saattavat vaikuttaa vastauksiin.

Aihe on mielenkiintoinen ja haastava. Motivaatiota nostaa myös se, että teen työtä yritykselle, joka myös hyötyy tutkimukseni tuloksista. Tutkimus ei itsessään ole yleistettävissä, sillä tehtäessä ABC-analyysiä eri yrityksille vastaukset ovat poikkeavia. Mutta itse ABC-analyysin pystyy tekemään yritykselle kuin yritykselle. Olen tutkinut, löytyykö samantapaisia tutkimuksia toisaalta. Aiempia tutkimuksia toki löytyy, sillä ABC-analyysi ei ole uusi keksintö. Esimerkiksi Kaisa Lahti-Nuutila Jyväskylän ammattikorkeakoulusta on kirjoittanut opinnäytetyönsä helmikuussa 2009 Palvelun tuotteistamisesta, ja tämä sivuaa tekemääni tutkimusta. Hänen opinnäytetyönsä kertoo, miten jokaisen yrityksen tulisi tuotteistaa palvelunsa, jotta palvelut saataisiin hinnoiteltua oikein.

1.3 Aiheen rajaaminen ja tutkimuksen rakenne

Aihe on aikalailla jo rajattu, sillä sain aiheen toimeksiantajalta, joka tarvitsi tutkimuksen tekijää. Tutkimuksen onnistuessa hyvin toimeksiantaja aikoo suositella samankaltaista analyysiä muillekin konsernin taloushallintopalveluille. Toimeksiantaja haluaa pysyä salaisena, etteivät mahdolliset liikesalaisuudet joudu väärin käsiin.

Tutkimus etenee siten, että toisessa luvussa tutustun, miten talouden johtamista voidaan tarkastella. Kolmannessa käsittelen taloushallintoa yleisesti, taloushallinnon sähköistymistä sekä taloushallintopalvelukeskuksia. Neljäs luku sisältää tietoa prosesseista ja laskentatoimista. Viides luku sisältää tietoa toimintolaskennasta,

toimintojohtamisesta, toimintoanalyysistä sekä resursseista. Kuudes luku kertoo tutkimuksen tuloksista. Seitsemäs luku sisältää yhteenvedon sekä johtopäätökset.

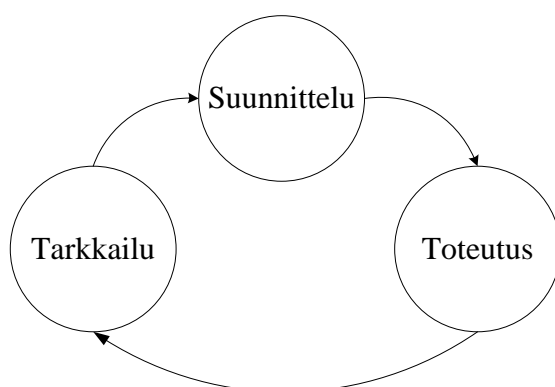
Keskityn ainoastaan ABC-analyysiin jättämällä pois esimerkiksi benchmarkingin, koska tässä tutkimuksessa ei käytetä sitä hyväksi. Aihetta käsitellään kehityksen näkökulmasta.

2 TALOUDEN JOHTAMINEN

Liiketoiminnan suunnitteleminen on tärkeä osa-alue. Suunnittelu lähtee yrityksen ympäristöstä, jossa muun muassa omistajilla on odotuksia yrityksen menestymiselle, ja täten he asettavat tavoitteita saavuttaakseen päämäärät. Tämän seurauksena tehdään suunnitelmia ja asetetaan tavoitteita eri osa-alueille. Suunnitelmien toteutumista voidaan motivoida esimerkiksi erilaisilla palkkiojärjestelmillä, kehitys- / tavoitekeskusteluilla, tavoitejärjestelmillä, viestinnällä, informaatiojärjestelmällä sekä henkilöstön kehittämisellä. (Alhola & Lauslahti 2003, 248)

2.1 Suunnittelu, toteutus ja valvonta

Yrityksen talouden johtamista voidaan tarkastella suunnittelun, toteuttamisen ja valvonnan näkökulmista. Suunnittelu tarkoittaa yrityksen taloudellisten tavoitteiden sekä niiden saavuttamiseksi tarvittavien toimintojen määrittämistä esimerkiksi budjetoinnilla. Toteuttaminen tarkoittaa sitä, että talousjohdon on myös toimittava suunnitelmien mukaan päivittäin. Valvonta taas tarkoittaa sitä, miten suunnitelmia ja tavoitteiden toteutumista seurataan sekä mahdollisia eroja analysoidaan. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 10–11) Kuva 1 havainnollistaa, miten tämä kulku jatkuu aina uudestaan ja uudestaan.



Kuva 1. Johtamisprosessin perustehtävät.

2.2 Talousohjauksen strateginen, taktinen ja operatiivinen taso

Toinen tapa tarkastella talousjohtamista on strateginen, taktinen ja operatiivinen taso. Strateginen talousohjaus sisältää muun muassa yrityksen taloudellisten pää-

määrien asettamisen, liiketoimintojen tarkastelun taloudellisina sijoituksina eli portfolioina, resurssien allokoinnin eri liiketoiminnoille, kilpailija-analyysit sekä yrityksen omien strategisten etujen etsinnän ja määrittelyn. Taktinen talousohjaus on yrityksen johtamista budjettien ja budjetoinnin avulla, joka sisältää esimerkiksi täsmällisten taloustavoitteiden asettamisen ja niiden saavuttamiseksi tarvittavien toimenpiteiden johtamisen sekä toiminnan tulosten valvonnan. Operatiivinen talousohjaus tarkoittaa muun muassa laskelmien laatimista yrityksen taloudesta, maksatusta, perintää ja jokapäiväisen rahoituksen hoitamista. Myös erilaiset konsultoinnit organisaatiossa ovat normaaleja talousjohtamisessa. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 11)

2.3 Prosessit ja laskentatoimi

1990-luvun alussa otettiin liiketoimintaketjujen eli prosessien tarkastelu voimakkaasti käyttöön. Prosessit ovat kuitenkin olleet jo kauan olemassa käsitteenä, esimerkiksi Taylorin toimintaketjut teollisessa tuotantotoiminnassa. Prosessit nousivat esiin näkyvimmin muun muassa aikaan perustuvan johtamisen (TBM), Lean-johtamisen sekä laatujohtamisen myötä. Näihin aikoihin tietojärjestelmät kehittyivät nopeasti ja edesauttoivat toimintojen ja prosessien toteuttamisen kehittymistä. Näiden uudistusten myötä kasvoi uusi johtamisaate prosessijohtaminen, joka toi prosessit paremmin esille. (Alhola & Lauslahti 2003, 90–91)

Prosessi on ketju tehtäviä tuotteen tai palvelun tuottamiseksi asiakkaalle. Prosesseja tarkastellaan aina asiakkaan pohjalta, joka voi olla myös sisäinen asiakas. Prosessi päättyy, kun suorite on valmis. ”Prosessit voidaan jakaa seuraavasti:

- liiketoimintaprosessit, muun muassa tuotekehitys-, asiakkuudenhallinta-, asiakastoimitus- ja toimivuusprosessit
- tukiprosessit, muun muassa tietojärjestelmä-, henkilöstö- ja viestintäprosessit
- johtamisprosessit, muuan muassa strateginen suunnittelu-, vuosisuunnittelu-, talousseuranta- ja liiketoiminnan ohjausprosessit.

- liiketoimintaverkkoprosessit (ulottuvat organisaation rajojen ulkopuolelle, muun muassa alihankkijan ja lopputuotteen valmistajan väliset prosessit).” (Alhola & Lauslahti 2003, 91)

Joissain yrityksissä prosessit on tehty asiakaslähtöisiksi kokonaisuuksiksi, joita kutsutaan strategisiksi businessalueiksi (SBA). Yrityksissä, joissa prosesseja pidetään tärkeinä, on usein nimetty kullekin prosessille omistaja. Tämä varmistaa sen, että prosessia kehitetään ja mittareilla on omistaja, joka analysoi ja tekee tarvittavat korjaukset ja ennakoivat toimenpiteet. (Alhola & Lauslahti 2003, 92)

2.3.1 Laskentatoimen prosessit

Laskentatoimessa on kaksi prosessia, reaali prosessi ja rahaproessi, joista jälkimmäisessä tulevat yrityksen reaali prosessin tapahtumat rahalliseen muotoon. Yrityksen reaali prosessit sisältävät toimintoja, jotka ovat henkilöiden suorittamia tehtäviä. Yhtenä tällaisena ketjuna voidaan pitää esimerkiksi multimediapäätelaitteiden asiakaspalveluprosessia. Se voi koostua esimerkiksi hankinnasta, tuotannosta, asiakkaan huolehtimisesta, myynnistä, toimituksesta, jälkihoidosta sekä huollosta. Näistä voidaan ottaa omaksi tarkastelukohteeksi myyntitoiminto, joka pitää sisällään seuraavia tehtäviä: myynti, tilausten käsittely ja laskutus. (Alhola & Lauslahti 2003, 16)

Yrityksen reaali prosessia voidaan määritellä myös prosessijohtamisen avulla, jolloin prosessit jaotellaan kolmeen osaan: johtamis-, liiketoiminta- ja tukiprosesseihin. Yrityksen laskentatoimi kuuluu useimmiten yhteen tukiprosesseista. (Alhola & Lauslahti 2003, 16)

Prosessit ovat ketju toimenpiteitä tuotteen tai palvelun tuottamiseksi asiakkaalle. Laskentatoimi avustaa prosessien laadun varmistusta sekä niiden tehokkuuden mittaamista ja kehittämistä. (Alhola & Lauslahti 2003, 16)

2.3.2 Laskentatoimi

Laskentatoimen merkitys on suuri yrityksen kannattavuuden hallinnassa. Laskentatoimi tuo informaatiota yrityksen johdolle muun muassa siitä, mitkä tuotteet

tuottavat voittoa, toimitaanko kaikilla osastoilla kannattavasti, mikä tytäryrityksistä tuottaa parhaiten tulosta, ovatko investoinnit kannattavia tai miltä maantieteellisiltä alueilta tulokset tulevat. Laskentatoimen avulla myös ennakoidaan ja mallinnetaan eri päätöksentekovaihtoehtojen vaikutuksia. (Alhola & Lauslahti 2003, 27)

Yrityksen laskentajärjestelmien täytyy kerätä tietoa sekä reaali- että rahaprosessista, ei pelkästään sen takia, että yrityksen johto ja omistajat käyttävät laskentatoimen tuomaa tietoa, vaan myös sen takia, että viranomaiset vaativat sitä. (Alhola & Lauslahti 2003, 27)

Laskentatoimi on yksi yrityksen tukiprosesseista, joka on usein keskitetty omaksi toiminnokseen. Laskentatoimi tuottaa informaatiota myös itse, mutta suurin osa tiedoista saadaan muilta osastoilta, kuten ostoon liittyvät tapahtumat ostosastolta. (Alhola & Lauslahti 2003, 28)

3 TALOUSHALLINTO

”Taloushallinnolla tarkoitetaan järjestelmää, jolla organisaatio seuraa taloudellisia tapahtumia siten, että se voi raportoida toiminnassaan sidosryhmilleen.” Taloushallinto voidaan jakaa kahteen eri ryhmään tarkoituksensa perusteella. Sisäisen taloushallinto on johdon laskentatoimea ja ulkoinen taloushallinto on yleistä laskentatoimea, joka tuottaa informaatiota organisaation ulkopuolisille sidosryhmille kuten omistajille, viranomaisille, työntekijöille, asiakkaille, toimittajille ja muille yhteistyökumppaneille. (Lahti & Salminen 2008, 14)

Taloushallinto tukee yritysjohtoa omalla toiminta- ja tehtäväalueellaan. Sen tehtäviin kuuluu yritysjohtamisen avustavien ja taloutta kuvaavien raporttien teko, osallistuminen yrityksen talouden johtamiseen ja valvontaan sekä taloushallinnon näkökulmasta johdon konsultoiminen. Taloushallinnon päätehtävänä pidetään yrityksen taloutta kuvaavien raporttien laatimista, erityisesti johdolle, mutta myös muille sidosryhmille päätöksenteon tueksi. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 12)

3.1 Taloushallintopalvelukeskus

Taloushallintopalvelukeskuksia on perustettu sen vuoksi, että yritysten tai yrityksen koko taloushallinto voitaisiin siirtää elimelle, jolla on osaamista ja taitoa työkennellä taloushallinnon parissa. Täten ei tarvita jokaiseen yritykseen montaa ihmistä, jotka tuntevat taloushallinnon periaatteet, hoitamaan taloushallinnon asioita, vaan tehtävät voidaan keskittää palvelukeskukseen. Näissä keskuksissa on alan osaajat, jotka keskittyvät omaan osaamiseensa.

Taloushallinnon palvelut voidaan organisoida palveluyksiköksi, ”Shared Service Centeriksi” (myös Shared Accounting Services), jolloin tuotteistetaan taloushallinnon tarjoamat palvelut. Yksikössä pyritään myös saamaan perinteinen kustannusyksikkö toimimaan tulosityksikkönä. Tämän lisäksi sille asetetaan sekä kustannustehokkuus- että asiakaspalvelutasovaatimuksia. (Alhola & Lauslahti 2003, 29)

Palvelukeskustoimintamallin perustana on muun muassa tarjota korkeatasoista palvelua ydinliiketoiminnoille, mikä näkyy esimerkiksi laadukkaana raportointina. Yleensä palvelukeskukset tarjoavat erityisesti ulkoisen laskennan tehtäviä, kun

taas controller-tehtävät on todettu toimivammaksi hoidettaessa lähellä operatiivisia yksiköitä. Palvelukeskuksia organisoidaan useimmiten maittain, sillä maakoh- taisia verotietämyksiä sekä muita lakisääteisiä raportointivaatimuksia on vaikea keskittää kyseessä olevan maan ulkopuolelle. Jos kuitenkin keskitetään usean maan taloushallintotehtäviä kansainvälisesti yhteen palvelukeskukseen, täytyy sen avuksi perustaa maakohtaiset organisaatiot, jotka tekevät vero- ja kieliriippuvaiset tehtävät sekä toimivat paikallisen operatiivisen organisaation yhteydenotto- kanavana. (Lahti & Salminen 2008, 174)

Taloushallinnon keskittäminen isompiin yksiköihin pienentää yksittäisten yksilöi- den haavoittuvuutta sekä mahdollistaa kattavien varahenkilöjärjestelyjen tekemi- sen. Isommassa yksikössä henkilöillä on mahdollisuus erikoistua taloushallinnon eri osa-alueisiin, jolloin saavutetaan parempaa osaamista verrattaessa yksiköihin, joissa kaikki tekevät kaikenlaisia taloushallinnon töitä. Isompi yksikkö antaa työn- tekijöille myös paremmat mahdollisuudet urakehitykseen. (Lahti & Salminen 2008, 174)

Yritykset ovat edistyneet monella taholla palvelukeskusten käyttöönottojen myö- tä. Kustannussäästöjen lisäksi huomattava parannus on ollut yhteiseen standardiin pääseminen läpi eri toimipaikkojen. Kun palvelut ja kaikki taloudellinen infor- maatio ovat samassa paikassa keskitetysti sekä informaatio on tallennettu yhden- mukaisesti ja ajantasaisesti, lisää se myös toiminnan läpinäkyvyyttä. Muita etuja ovat muun muassa valvontakustannusten väheneminen, prosessien parantamisen yksinkertaistuminen, parempi tapahtumienkäsittelyn joustavuus sekä johtajien ajankäytön tehostuminen. (Lahti & Salminen 2008, 174)

Ensisijaisesti yritykset sijoittavat volyymeiltään suuria sekä suorituksina toistuvia toimintoja palvelukeskuksiin. Tällaisista toiminnoista on mahdollista saavuttaa suuret kustannussäästöt, kun ne yritetään automatisoida mahdollisimman pitkälle. Ja ne osat, joita ei kyetä automatisoimaan, yritetään suorittaa mahdollisimman standardoidusti. Tavallisimmat taloushallinnon palvelukeskuksissa suoritettut toi- minnot ovat järjestyksessä: osto- ja myyntilaskujen käsittely, pääkirjanpito sekä käyttöomaisuuden ja investointien hallinta. Tilausten käsittelyä ja perintää suori- taan harvemmin palvelukeskuksissa, sillä niiden katsotaan tärkeinä hoitaa paikal-

lisesti ja lisäksi perintää koskevat maakohtaiset lainsäädäntövaatimukset. Ensimmäiset palvelukeskukset ovatkin olleet lähinnä suuria tehtaita paperilaskujen ja muiden dokumenttien käsittelyyn. Täten huomattiin palvelukeskuskonseptin toimivan myös korkeamman lisäarvon tuottavien asiantuntijapalveluiden keskittämiseen, kuten raportointiin sekä rahoituksen ja kassavirtojen hallintaan. Taloushallinnon tapahtumien käsittelyn lisäksi muun muassa rahoitusfunktio ja osa johdon laskentatoimesta ovat mahdollisia suorittaa palvelukeskuksesta käsin. (Lahti & Salminen 2008, 175)

Talouselämän talousjohtajaselvityksessä 1/2006 kerrotaan, miten haastateltujen talousjohtajien mielestä heidän työnsä painottuu yhä enemmän strategiaan. Taloushallinnon organisointi ja kustannustehokkuus löytyvät myös kolmen tärkeimmän tehtävän joukosta. Suuryrityksistä puolet oli keskittänyt ainakin osan taloushallinnon tehtävistä, ja yli puolet uskoi keskittämisen lisääntyvän. Yleistä oli keskittää kirjanpito, reskontrat, laskenta, maksuliikenteen hoito sekä palkanlaskenta. Tavallisimmin oli ulkoistettu palkanlaskenta, perintä sekä taloushallinnon IT-tuki. 40 prosenttia vastanneista suuryrityksistä oli ulkoistanut joitain taloushallinnon töitä. Lähes kolmannes odotti ulkoistamisen lisääntyvän. (Lahti & Salminen 2008, 177)

3.2 Taloushallinnon ydinprosessit

Tietojärjestelmän näkökulmasta taloushallinto voidaan määritellä järjestelmäksi, joka sisältää niin laitteistot, ohjelmistot, tiedon syötön, tulosteen, datan, ihmiset kuin menettelytavatkin. Järjestelmän tuottama tulos voi taloushallintoa tarkasteltaessa olla esimerkiksi kuukauden tulosraportti tai asiakkaalle lähetettävä myyntilasku. (Lahti & Salminen 2008, 14)

Strategisesta näkökulmasta katsottaessa taloushallinto voidaan nähdä joko yrityksen laajana tukitoimintona tai -prosessina. Taloushallintoa onkin paras käsitellä pienempinä osakokonaisuuksina, jotta sitä on mahdollista käsitellä ja konkretisoida. Se voidaan jakaa esimerkiksi seuraavasti. (Lahti & Salminen 2008, 14–15)

3.2.1 Ostolaskuprosessi

Ostolaskuprosessi sisältää vaiheet ostotilauksesta ostolaskun maksuun ja pääkirjanpidon kirjauksiin. Lisäksi prosessiin kuuluvat tavaran vastaanotto sekä laskujen käsittely. (Lahti & Salminen 2008, 15)

Suomessa lähetetään vasta noin 10 prosenttia kaikista laskuista sähköisinä verkkolaskuina. Monissa organisaatioissa kuitenkin skannataan paperimuodossa saapuvat ostolaskut sähköiseen muotoon prosessin nopeuttamiseksi, sillä ostolaskujen käsittely on useimmiten talousosaston eniten vievä prosessi. Joten kun tätä tehostetaan ja automatisoidaan mahdollisimman pitkälle, saavutetaan yleensä suurimmat hyödyt. (Lahti & Salminen 2008, 48)

Sähköisen ostolaskuprosessin vaiheet ovat seuraavanlaiset, jos laskulla ei ole ostotilausta tai sopimusta:

1. ”Ostolasku vastaanotetaan paperilla ja se skannataan ostolaskujen käsittelyjärjestelmään tai ostolasku vastaanotetaan suoraan käsittelyjärjestelmään verkkolaskuna. Laskun perustiedot tallentuvat automaattisesti.
2. Ostolasku tilioidään järjestelmässä manuaalisesti tai automaattisesti.
3. Ostolasku lähetetään sähköiseen tarkastus- ja hyväksymiskiertoon joko manuaalisesti tai automaattisesti erikseen määriteltyjen kierrätysääntöjen mukaan.
4. Ostolaskun tarkastaja ja hyväksyjä hyväksyvät laskun ruudullaan, jonka jälkeen lasku palautuu ostoreskontranhoitajan käsiteltäväksi hyväksyttynä.
5. Ostoreskontranhoitaja päivittää hyväksytyt laskut automaattisesti ostoreskontraan.
6. Ostoreskontrasta muodostetaan maksuaineisto, joka siirretään pankkiin.”
(Lahti & Salminen 2008, 50)

3.2.2 Myyntilaskuprosessi

Myyntilaskuprosessi käsittää vaiheet myyntitilauksesta laskutukseen sekä maksu-suoritukseen ja pääkirjanpidon kirjauksiin. Olennainen osa myyntilaskuprosessia on saatavien hallinta eli myyntireskontra ja perintätoiminnot. (Lahti & Salminen 2008, 15)

Laskutus on yritykselle erittäin tärkeä toiminto. Jos laskutusprosessissa on viiveitä tai virheitä, saattaa yrityksen koko toiminta vaarantua heikon likviditeettitilanteen vuoksi. (Likviditeetti tarkoittaa yrityksen lyhytaikaista maksuvalmiutta tai maksukykyä.) Lisäksi laskutus on osa imagoa ja yrityksen asiakaspalvelua, sillä se näkyy yrityksen asiakkaille. (Lahti & Salminen 2008, 73)

Sähköinen myyntilaskuprosessi voidaan jaotella neljään päävaiheeseen: laskun laatimiseen, laskun lähetykseen, laskun arkistointiin ja myyntireskontraan, joka pitää sisällään suoritusten kuittauksen ja perintätoimenpiteet. Laskutuksen kokonaisprosessi voi olla täysin sähköinen ainoastaan silloin, jos myös laskun vastaanottaja pystyy vastaanottamaan ja käsittelemään omat ostolaskunsa sähköisesti. (Lahti & Salminen 2008, 74)

Laskutusjärjestelmässä muodostetaan valmiista laskusta myyntireskontratapahtuma sekä pääkirjanpidon kirjaukset. Myyntireskontra pitää rekisteriä myyntilaskuista ja niiden statuksista (avoin vai maksettu ja niin edelleen). Myyntireskontran päätyövaiheet voidaan jaotella suoritusten kohdistamiseen sekä avointen saamisten seuraamiseen ja mahdollisiin perintätoimenpiteisiin. (Lahti & Salminen 2008, 89)

3.2.3 Matka- ja kululaskuprosessi

Matka- ja kululaskuprosessi sisältää työntekijöiden työmatkoista ja ostolaskuprosessin ulkopuolisista tapahtumista, jotka ovat pienkuluja, syntyvien korvausten käsittelyn. (Lahti & Salminen 2008, 15)

Suomessa on määritelty lailla verovapaiden matkakustannusten korvausten enimmäisrajat, jotka verohallinto vahvistaa joka vuosi. Työmatkoihin sisältyy tavalli-

sesti lisäksi matkustajan itsensä maksamia matkakuluja, esimerkiksi hotelliöyöpy-misiä ja muita majoituskuluja, matkalippuja sekä neuvottelukuluja, jotka makse-taan kulukorvauksina takaisin työntekijälle. (Lahti & Salminen 2008, 93)

3.2.4 Maksuliikenne ja kassanhallinta

Suomalainen maksuliikennejärjestelmä sanotaan olevan maailman kehittyneimpiä. Tutkimusten mukaan suomalainen maksukäyttäytyminen on maailman kärkeä myös nopeudessaan, joten raha kulkee osapuolien kesken ilman suurempia viivei-tä. Suomessa on hyvin toimivat ja kattavat maksuliikennestandardit (miten jokin asia tulisi tehdä), jotka vähentävät virheiden määrää ja automatisoivat taloushal-lintoa. (Lahti & Salminen 2008, 109)

Yrityksen taloushallinnossa maksuliikenne on maksutapahtumien välitystä pank-kien ja yrityksen taloushallintojärjestelmien välillä sekä maksutapahtumien käsit-telyä taloushallintojärjestelmissä. Ulospäin lähtevät maksut muodostetaan yrityk-sen taloushallintojärjestelmissä ja lähetetään pankkiin, jonka jälkeen pankissa teh-dään maksuerän sisältämät veloitukset yrityksen pankkitililtä. Sisäänpäin tulevat maksut kerätään pankissa päiväkohtaisesti yhteen, jonka jälkeen pankki välittää tiedot tiliotteilla ja viitemaksutiedostona yritykselle, jonka jälkeen saapuvat mak-sut kohdistetaan yrityksessä avoimia tapahtumia vastaan. (Lahti & Salminen 2008, 109)

Maksuliikenteeseen liittyy myös olennaisesti eri maksuvälineet: luottokortti ja muut maksukorttitapahtumat, kassa- ja käteistapahtumien käsittely sekä mobiili- ja internet-maksut. (Lahti & Salminen 2008, 15)

3.2.5 Käyttöomaisuuskirjanpito

”Käyttöomaisuuskirjanpitoon kuuluu seuraavia vaiheita:

- käyttöomaisuushankintojen perustaminen käyttöomaisuusrekisteriin
- poistolaskenta ja poistojen kirjaus pääkirjanpitoon

- käyttöomaisuuden myynti- ja romutustapahtumien käsittely ja kirjaus pääkirjanpitoon
- käyttöomaisuuskirjanpidon täsmäytys pääkirjanpitoon
- käyttöomaisuusraportit.” (Lahti & Salminen 2008, 123)

Käyttöomaisuuskirjanpidossa seurataan yrityksen käyttöomaisuushankintoja kuten koneita ja kalustoa sekä niiden arvostusta ja poistoja. (Lahti & Salminen 2008, 15)

3.2.6 Pääkirjanpito prosessi

Kirjanpidon kirjaukset muodostuvat pääkirjanpitoon tehtävistä tositteista ja osakirjanpidon tapahtumista suoraan. Valtaosa kirjanpidon tapahtumista syntyy nykyään osakirjanpidon tuloksena. Osakirjanpitoja ovat muun muassa: ostoreskontra, myyntireskontra, matka- ja kululaskureskontra, käyttöomaisuusreskontra, palkkakirjanpito, kassakirjanpito, vaihto-omaisuuskirjanpito sekä laina- ja talletusreskontra. (Lahti & Salminen 2008, 127–128)

Osakirjanpito on kirjanpitoa, josta tiedot siirretään pääkirjanpitoon liiketapahtumina tai niiden yhdistelminä automaattisesti tai manuaalikirjauksilla. Tietojärjestelmä tekee osakirjanpidon, jos siitä siirretään tietoja varsinaiseen kirjanpitojärjestelmään automaattisesti tai tietojärjestelmän tulosteista tallentamalla. Jos tietojärjestelmästä siirretään tiedot pääkirjanpitoon tai toiseen osakirjanpitoon liiketapahtumakohtaisesti ja jos tietojärjestelmän syötteenä olevasta todisteaineistosta on aukoton kirjausketju varsinaiseen pääkirjanpitoon, ei tietojärjestelmä ole tällöin osakirjanpito. Esimerkiksi myyntireskontra on osakirjanpito, koska suoritukset siirretään yhdistelminä pääkirjanpitoon. (Lahti & Salminen 2008, 128)

Pääkirjanpito itsessään sisältää erilaisia osaprosesseja, jotka varsinkin suuryrityksissä kannattaa usein käsitellä erikseen. Näitä ovat esimerkiksi jaksotukset, täsmäytykset ja kauden sulkeminen sekä muista esijärjestelmistä tulevien kirjausten käsittely. (Lahti & Salminen 2008, 16)

Suoraan pääkirjanpitoon tehtävät tositteet ovat muistiotositteita (manuaalikirjauksia). Muistiotositteen liitteenä täytyy arkistoida siihen liittyvät laskelmat tai muu

aineisto, josta selviää, miten summaan on päädytty. Muistiotositteilla kirjataan esimerkiksi seuraavia tapahtumia: jaksotukset ja niiden purut, oikaisut ja korjaukset, täsmäytystositteet, vyörytykset ja muut sisäiset kustannussiirrot, laskennalliset kurssierot sekä maksettava arvonlisävero. (Lahti & Salminen 2008, 128–129)

3.2.7 Raportointiprosessi

Raportointiprosessi sisältää raporttien muodostamisen ja niiden jakelun. Raportointi on prosessi, joka käyttää kaikissa muissa prosesseissa olevaa tietoa ja alkaa siitä, mihin muut osaprosessit päättyvät. (Lahti & Salminen 2008, 16)

Taloushallinnon raportit ovat jaettavissa sisällön mukaan kahteen päätyyppiin: ulkoisiin raportteihin ja sisäisiin raportteihin. Ad hoc -raportit ovat kertaluontoisia raportointitapahtumia. Näiden lisäksi eri käyttäjäryhmät haluavat eri prosesseihin liittyen erilaisia yhteenveto-, tarkistus- ja valvontaraportteja. (Lahti & Salminen 2008, 147)

3.2.8 Arkistointi

Arkistointi liittyy kaikkiin edellisiin prosesseihin. Toimiva ja luotettava sähköinen arkistointi on digitaalisen taloushallinnon perusta. (Lahti & Salminen 2008, 16)

Sähköisen taloushallinnon periaatteiden mukaista on, että tositteet tallennetaan, täydennetään ja hyväksytään vain automaattisesti tai sähköisin toimenpitein. Arkistointi tapahtuu sähköisesti. Tositteiden skannaus sähköisen arkistoinnin mahdollistamiseksi on sallittua vain, mikäli tositate alkujaan on vastaanotettu paperilla. Tasekirja on ainoa lakisääteisesti paperilla säilytettävä taloushallinnon asiakirja. Muu kirjanpitolmateriaali pystytään arkistoimaan sähköisesti. (Lahti & Salminen 2008, 167)

”Sähköisen arkistoinnin hyötyjä ovat muun muassa:

- arkistoon pääsee käsiksi ajasta ja paikasta riippumatta
- tietojen hakeminen on nopeaa

- tiedot hyödynnettävissä sähköisesti erilaisia raportointitarpeita varten
- ei tarvetta varata tiloja paperiarkistoille.” (Lahti & Salminen 2008, 167)

3.2.9 Kontrollit

Kontrollit ovat enemmänkin toimintoja kuin prosessi, vaikka niiden osalta voidaan puhua kontrolliprosessista. Kontrollit tarkkailevat, että kaikki toiminnot tapahtuvat sääntöjen ja määräysten mukaan. (Lahti & Salminen 2008, 16)

Erilaiset kontrollit kuuluvat olennaisesti yrityksen hallintoon ja riskien hallintaan. Kontrolleja ylläpidetään yrityksen johdon ja hallituksen asettamien tavoitteiden mukaan. Kontrollit koskevat tavallisesti yrityksen kaikkia toimintoja, henkilöstöä, tuotteita ja muuta toimintaympäristöä. Kontrolleista on vastuussa yrityksen johto. Niiden valvontaan saattaa osallistua henkilöitä sisäisen tarkastuksen toiminnosta ja muista organisaation osista sekä myös ulkopuolelta (esimerkiksi tilintarkastajat). Taloushallintoon liittyvillä kontrolleilla on tietenkin suuri merkitys. (Lahti & Salminen 2008, 154)

3.3 Taloushallinnon sähköistyminen

Taloushallinnon digitalisoituminen eli sähköistyminen on edesauttanut töiden sijoittamisen maantieteellisesti eri paikkoihin. Lisäksi sähköistyminen on nopeuttanut uusien palvelukonseptien ja taloushallintoprosessien ulkoistuspalvelumarkkinan kehittymistä. (Lahti & Salminen 2008, 172)

Pienet yritykset ulkoistavat kirjanpitoaan tilitoimistoille, kun taas suuret yritykset ovat keskittäneet taloushallintonsa omille palvelukeskuksilleen. Palvelukeskukset ulkoistavat yhä vain enemmän omia tehtäviään eteenpäin sekä panostavat automaation hyödyntämiseen, jotta työ tehtäisiin nopeammin ja tehokkaammin. Globaaleilla suuryrityksillä on tullut suurena trendinä toteuttaa kaukoulkoistuksia halvemman työvoiman maihin. Tällaiset ulkoistukset ovat kuitenkin järkeviä vain riittävän suurilla volyyymeilla ja kansainvälisillä yhtiöillä. (Lahti & Salminen 2008, 172)

4 TOIMINTOLASKENTA JA TOIMINTOJOHTAMINEN

Erilaisia laskentajärjestelmiä kauppiaat ja liikemiehet ovat käyttäneet apunaan jo tuhansien vuosien ajan seuratakseen liiketoimintansa menestymistä. Noin 500 vuotta sitten venetsialainen munkki Fra Pacioli kehitti kaksinkertaisen kirjanpidon periaatteet, ja noin 200 vuotta sitten teollisen vallankumouksen myötä kehitettiin yrityksen toimintaa ohjaavan sisäisen laskennan periaatteet. (Alhola 2008, 11)

4.1 Toimintolaskenta

Toimintolaskenta, (Activity Based Costing, ABC) toimintokohtainen tai -perusteinen kustannuslaskenta ei ole mikään uusi innovaatio. Siihen löytyy viittauksia jo esimerkiksi 1900-luvun alun yhdysvaltalaisessa autoteollisuudessa. Suomessa toimintolaskennan perusajatuksia on tullut esille ainakin jo 1970-luvulta lähtien. (Alhola 2008, 15)

Toimintolaskennan perusta on aiheuttamisperiaatteen mukainen kustannusten kohdistaminen. Toimintoperusteisen kustannuslaskennan lähtökohta on, että toimintoihin menee resursseja ja erilaisiin tuotteisiin ja muihin laskentakohteille menee toimintoja. Laskentakohteelle (esimerkiksi tuote) lasketaan vain sen verran kustannuksia, miten paljon se on toimintoa / toimintoja käyttänyt tai kuluttanut. (Alhola & Lauslahti 2003, 213)

Perinteisissä laskentatavoissa yleiskustannuksia kohdistetaan tuotteille turhankin yksioikaisesti välittömien kustannusten ja täten erityisesti työn, maksettujen palkkojen tai työtuntien suhteessa, vaikka osalla yleiskustannuksista ei olisi minkäänlaista syy-yhteyttä tuotteelle. Tällöin ei ole jaettu kustannuksia aiheuttamisperiaatteen mukaan, minkä vuoksi erityisesti monituoteyrityksissä tuotekohtaiset kustannukset ja kannattavuudet ovat vääristyneitä. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 144)

Toimintoperusteisessa kustannuslaskennassa kustannusten kohdistaminen pohjautuu yrityksen resursseihin, joita ovat muun muassa henkilöstö, toimitilat, koneet ja laitteet. Toimintolaskennassa selvitetään, mihin toimintoihin resurssit jakautuvat ja paljonko niitä kulutetaan. Yritykselle täytyy tehdä toimintoanalyysi, jotta saa-

daan selville yrityskohtaiset toiminnot. Esimerkkejä toiminnoista ovat muun muassa ostot, varastointi, valmistus, myynti, pakkaaminen, lähettäminen ja laskutus. Kun on saatu selville, mitä resursseja kuluu millekin toiminnolle, selvitetään mitkä tuotteet (tai muut laskentakohteet) ovat kuluttaneet mitäkin toimintoa ja kuinka paljon. (Alhola & Lauslahti 2003, 213)

Toimintoperusteisen laskennan tarkoitus on kehittää tulosraporttien informaatiosisältöä ja osoittaa tarpeettomia tai epätaloudellisia toimintoja, tarpeettomia kustannuksia sekä kannattamattomia tuotteita ja asiakkaita. Täten se auttaa myös kohentamaan yrityksen kannattavuutta ja kilpailukykyä. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 145)

”Yrityksen toimintaa voidaan jaotella eri laajuustasoisille vaikkapa seuraavasti:

- **Toimintokokonaisuus** on tietyn tavoitteen saavuttamiseksi tehtävien toimintojen joukko, esimerkiksi myynti ja markkinointi.
- **Toimintoryhmä** on tietty säännönmukainen ja yhteenkuuluva toimintojen kokonaisuus, kuten tuotteen myynti.
- **Toiminto** on yksittäinen asiakokonaisuus, joka muuttaa panokset tuotokseksi, esimerkiksi tarjousten tekeminen asiakkaalle (tarjoustoiminto).
- **Tehtävä** on toimintoon kuuluvien suoritusten yhdistelmä, kuten varsinaisen tarjouksen aikaansaaminen.
- **Toimenpide** on pienin tehtävään kuuluva osakokonaisuus, esimerkiksi tarjousten kirjoittaminen paperille.” (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 146)

4.2 Toimintojohtaminen

Koko toimintoajattelu on paljon laajempi käsite kuin pelkkä toimintoihin perustuva kustannuslaskenta. Toimintolaskennan käyttökohteet esimerkiksi ovat levinneet melko laajalle tuotelaskennasta muun muassa asiakas- ja muihin kannattavuuslaskentaan sekä toiminnan ohjaamiseen. Toimintoajattelu käsitteen laajenemisen myötä usein puhutaankin toimintoperusteisesta johtamisesta (Activity Ba-

sed Management, ABM). Toimintojohtaminen on johtamisfilosofia, joka käyttää ja yhdistelee monia muita aikakautemme suuntauksia kuten laatujohtamista (Total Quality Management, TQM) sekä aikaan perustuvaa johtamista (Time Based Management, TBM). Lisäksi se hyödyntää laskentatiedon tuottamiseen toimintolaskentaa (ABC). (Alhola 2008, 85)

Vaikka tuotekustannusten tiedostaminen onkin tärkeää, tuotteen myyntihinnan tulee kuitenkin määräytyä markkinatilanteen mukaan. Yrityksen tavoitteena saattaa olla esimerkiksi tietty markkinaosuus. Jotta yritys pystyy kilpailemaan nykymarkkinoilla, yritysjohtaminen on tiedettävä paljon muutakin kuin vain tuotekustannukset. Sen täytyy selvittää muun muassa miten tuottavuutta, tehokkuutta ja päätöksentekoa voidaan parantaa. Toimintojohtaminen auttaa löytämään vastauksia näihin kysymyksiin. (Alhola 2008, 85–86)

Peter B.B. Turney selittää toimintolaskennan ja toimintojohtamisen suhdetta seuraavasti: ” Toimintolaskenta (ABC) on keskellä toimintojohtamisen (ABM) sydämessä. Toimintojohtaminen ympäröi toimintolaskentaa ja saa voimansa sen tietokannasta Toimintojohtaminen pyrkii kahteen tavoitteeseen:

- parantamaan asiakkaiden saamaa hyötyä
- parantamaan hyödyn tuottamaa tulosta.

Nämä tavoitteet saavutetaan keskittymällä toimintojen johtamiseen, joka alkaa yksinkertaisesti sen ymmärtämisestä, että asiakkailta on hyvin yksinkertaiset tarpeet. He haluavat tuotteita ja palveluja, jotka tyydyttävät heidän erityistarpeitaan. He haluavat laatua. He haluavat palvelua. He haluavat kohtuullisia hintoja. He haluavat olla iloisia. Ja he haluavat sen nyt! Asiakkaan tarpeiden tyydyttäminen on tätä kaikkea. Se, että tämä voidaan tehdä kannattavasti, on toinen asia.” (Alhola 2008, 86–87)

Toimintolaskennan ja toimintojohtamisen ero on se, että toimintolaskenta on kustannusten kohdistamiseen käytettävä apuväline, kun taas toimintojohtaminen suuntautuu jatkuvaan toiminnan parantamiseen. (Alhola 2008, 87)

4.3 Toimintoanalyysi

Toimintoanalyysi (ABC-analyysi) on sekä toimintolaskennan että toimintojohtamisen perustana. Sen avulla voidaan parantaa toimintaa sekä virtaviivaistaa liiketoimintaa. Sen avulla voidaan selvittää, mitä organisaatiossa tapahtuu ja kuinka resursseja osataan käyttää hyväksi. Toimintoanalyysissä selvitetään muun muassa:

- mistä toiminnon suorittamistiheys on riippuvainen
- miksi toiminto kuluttaa niin paljon resursseja
- miten toiminnot liittyvät toisiinsa ja muodostavat liiketoimintaketjuja
- mikä saa aikaan toiminnon tapahtumisen
- mistä saadaan tarvittava tieto toiminnon suorittamiseksi
- mitkä ovat edelliset vaiheet toimintojen ketjussa
- mitä seurannaistoimintoja tietty yksittäinen toiminto saa aikaan
- kuka tarvitsee juuri tietyn toiminnon tuotosta. (Alhola 2008, 93)

Toimintoanalyysissä yrityksen tai minkä tahansa organisaation toiminta pilkotaan toimintoihin. Toimintoanalyysistä selviää sekä organisaation senhetkinen toimintatapa että minkälaisia resursseja toimintojen tekemiseen tarvitaan ja kuinka paljon toiminnot kuluttavat resursseja. Toimintoanalyysistä selviää, mitä organisaatiossa tapahtuu ja miten resursseja hyödynnetään. (Alhola & Lauslahti 2003, 215)

Toimintoanalyysiä käytetään siis työkaluna, jolloin selvitetään, mitä yrityksessä tehdään, miten toiminnot kytkeytyvät toisiinsa, mikä on toimintojen lisäarvo ja mitä niiden toteuttaminen maksaa. Toimintoanalyysi aloitetaan toimintojen kartoittamisella. Ensimmäiseksi voidaan esimerkiksi selvittää, mitkä kymmenen toimintoa vie eniten yrityksen resursseja. (Alhola 2008, 93)

Jos yritys on keskittynyt asiakaskeskeisyyteen, on hyvä selvittää, montako kymmenestä eniten resursseja vievästä toiminnosta kohdistuu suoraan asiakkaaseen.

Käytännössä on monesti havaittu, että suurin osa resursseista kuluu oman organisaation sisäisten asioiden hoitamiseen. Joskus toimintoanalyysin paljastama toimintojen priorisointi yrityksen toiminta-ajatuksessa tai päämäärissä ei ole välttämättä halutulla tavalla. (Alhola 2008, 93)

Toimintoanalyysi kertoo, minne yrityksen resursseja käytetään, tehdäänkö oikeita asioita ja kuluuko eniten esimerkiksi henkilöstöresursseja ja kustannuksia liiketoiminnan kannalta tärkeimpiin toimintoihin. Toimintoanalyysissä selvitetään usein myös toimintoketjuja eli liiketoimintaprosesseja. Toimintoketjut ovat toimintojen muodostama kokonaisuus. Niitä pyritään kartoittamaan erityisesti silloin, kun yrityksen toimintatapoja halutaan uudistaa (business process redesign). (Alhola 2008, 93–94)

Toiminnot selvitetään yleensä haastatteleamalla avainhenkilöitä eli niitä henkilöitä, jotka suorittavat kyseisiä toimintoja tai joilla on tarpeeksi tietoa niistä. Kaikkia henkilöitä ei ole tarvitse haastatella, mutta riittävän laajasti ne täytyy kuitenkin toteuttaa. Kohteiksi kannattaa ottaa sekä esimiehiä että alaisia. Haastattelut voidaan suorittaa joko yksilö- tai ryhmähaastatteluina. (Alhola 2008, 95)

Toimintaselvitys puretaan riittävien haastattelujen pohjalta toimintahakemistoksi, joka välitetään kaikille organisaatioon kuuluville henkilöille. He täyttävät lomakkeen merkitsemällä jokaisen toiminnon kohdalle, paljonko he käyttävät aikaa siihen vuodessa. Toimintahakemisto kannattaa jaotella toimintoketjujen mukaisiin ryhmiin. Tällainen ryhmittely osoittaa hyvin eri resurssien kulutuksen. (Alhola 2008, 95)

Toimintoanalyysi on jo tavallaan uutta tietoa antava vaihe. Se ei kuitenkaan välttämättä suju ongelmitta. Täytyy ottaa huomioon, että henkilökunnan (myös johdon) ajattelu saattaa sisältää joitakin esteitä, esimerkiksi tunteita. Jotain asiaahan voidaan vastustaa pelkästään sen takia, että ehdotus tulee ulkopuoliselta taholta. (Alhola 2008, 96)

Toimintoanalyysissä otetaan yksinkertaisesti selvää siitä, mitä organisaatiossa tehdään. Henkilökohtaisilla tai ryhmähaastatteluilla on suuri merkitys analyysiä

tehdessä. Haastattelut on järkevintä aloittaa yksikön tai osaston johdosta; täten saadaan yleiskuva yksikön tai osaston toiminnasta. ”Kysymykset voivat olla esimerkiksi seuraavanlaisia:

1. Mitkä ovat osaston päävastualueet?
2. Mitkä ovat osaston työntekijöiden päätehtävät?
3. Miten osasto on organisoitu? (Kuinka paljon ja millaista henkilökuntaa?)
4. Minkälainen on yleinen työnkulku? (Kuka tekee ja mitä?)”

Tämän haastattelun avulla pystytään muodostamaan alustava toimintoketju, jota täydennetään jatkohaastatteluissa (henkilökohtaiset tai ryhmähaastattelut). (Alhola 2008, 96)

Kun toimintoanalyysi on tehty, yrityksellä pitäisi olla käytettävissään aineisto, jossa toiminnot on luokiteltu niin, että sitä pystytään helposti analysoimaan ja käyttämään päätöksenteon apuna. Analyysistä pitäisi tulla selville ainakin arvoa lisäävät ja lisäämättömät tai jopa arvoa tuhoavat toiminnot, ydintoiminnot ja tukitoiminnot, toimintoketjut ja niin edelleen. (Alhola 2008, 96–97)

4.4 Resurssit

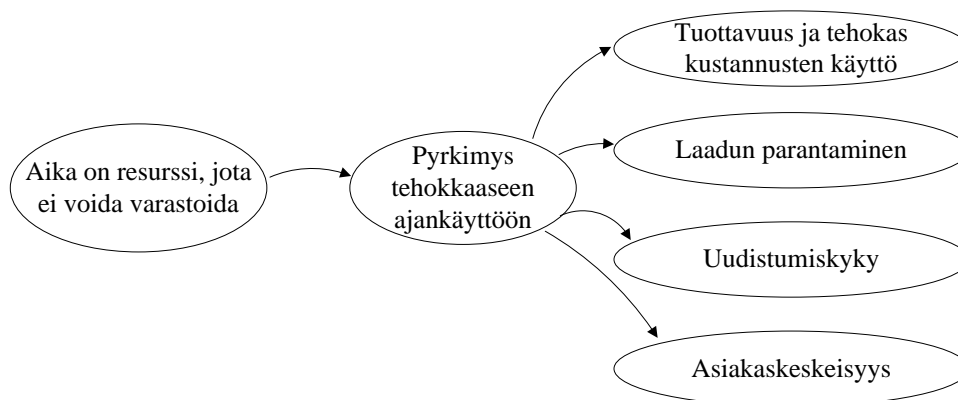
Jotta yritys suoriutuu toiminnoistaan (tehtävistään), se tarvitsee erilaisia resursseja eli voimavaroja. Niitä yritys hankkii tuotannontekijämarkkinoilta. Liiketoiminnan menestyksellisen hoitamisen edellytys on olemassa olevien resurssien tehokas käyttö. Tarvittavia, sitoutuvia resursseja pitää suunnitella aina etukäteen. Tämän takia pitääkin tietää resursseista ja niiden luonteesta. (Alhola 2008, 99)

Resurssien käyttöä ja sitoutumista pitää myös pystyä seuraamaan. Tämä onkin resurssien käytön tehostamisen eli toiminnan jatkuvan parantamisen perusta. Toisaalta seurannan avulla on mahdollista havaita suunnitellun ja toteutuneen resurssienkäytön väliset poikkeamat ja siten myös analysoida niitä. Negatiiviset poikkeamat on tietenkin pyrittävä eliminoimaan ja positiiviset poikkeamat saamaan pysyviksi. (Alhola 2008, 99)

Olemassa olevien resurssien lisäksi pitäisi tuntea myös potentiaalisia resursseja. Tämän takia tulisi pysyä ajan tasalla ja ennakoida tulevaisuutta. (Alhola 2008, 99)

On monia tapoja määritellä resursseja. Määrittelemistä tärkeämpää on kuitenkin käsitteen sisältö. Resurssit ovat tuotannontekijöitä, joista tavallisimpia ovat muun muassa kiinteistöt, maa-alueet, toimitilat, teknologia ja ihmiset. (Alhola 2008, 100)

Ajasta on tullut tärkeä resurssi. Vanhalle sanonnalle aika on rahaa, on tullut uusi sisältö: aika on paljon rahaa. Kuvassa 2 on eräs näkemys aika-ajattelun perusteista. (Alhola 2008, 101)



Kuva 2. Aika-ajattelun perusteemat.

Koska aikaa ei pystytä resurssina varastoimaan, täytyy ajankäyttö organisoida ja yrityksen ajantajua terästä. Tämä on esimerkiksi aikaresurssien säästämistä, aika-tietoisuuden parantamista samoin kuin ajanhukan, joutoaikojen ja odotusaikojen eliminointia. Sitä kautta se tarkoittaa yrityksen (organisaation) eri tehtävien (toimintojen) yhteensovittamista ja niiden kiireellisyyden arviointia. (Alhola 2008, 102)

Jokaisen toiminnon tulisi tuottaa lisäarvoa asiakkaalle. Kun aikaa käsitellään resurssina, voidaan tavoitteeksi ottaa esimerkiksi asiakkaiden odotusten ylittäminen, vaikkapa vastaaminen nopeammin asiakkaiden tarpeisiin. Ajan ymmärtäminen resurssiksi voi olla myös sitä, että toimintavarmuutta lisätään, laatua parannetaan ja

tuodaan markkinoille asiakkaiden tarpeita vastaavia tuotteita entistä nopeammin. Tällainen tulos on mahdollista vain karsimalla kaikki sellaiset toiminnot, joista ei koidu asiakkaalle arvoa. Turhien toimintojen poistaminen tuo lisääaikaa tärkeille, arvoa tuottaville toiminnoille. (Alhola 2008, 103–104)

Aikaresursseihin täytyy kiinnittää riittävästi huomiota, sillä niiden vaikutukset ovat kovin monitahoiset. Näin pystytään vähentämään niin hallinnollisia yleiskustannuksia kuin pääoman sitoutumistakin. Toimitusaikojen lyhentymisen ja täsmentymisen ovat parempaa asiakaspalvelua. (Alhola 2008, 104)

Jotta prosessi pystytään toteuttamaan nopeammin kuin ennen, se täytyy organisoida paremmin, jotta virhemahdollisuudet saadaan minimoitua. Aikaresurssin huomioimattaminen vie siihen, että kaikki täytyy tehdä alusta alkaen oikein. Ja täten tämä taas säästää aikaa. Lisäksi se näkyy laadussa, mikä taas vaikuttaa asiakassuhteisiin. Kaikki siis ovat riippuvaisia toisistaan. (Alhola 2008, 104)

5 TUTKIMUKSENI ETENEMINEN

Oman tutkimukseni työjärjestys on seuraavanlainen. Ensimmäiseksi suomenamme yhdessä toimeksiantajan kanssa yrityksen kansainvälisen Roolit ja vastuut-ohjeiston. Tämän jälkeen yhdistän ohjeiston kansainvälisen kirjanpitäjille tarkoitettun Closing Monitor- sekä yrityksen sisäisen Palvelupaketti-ohjeiston kanssa. (Näissä ohjeistoissa kerrotaan, mitä toimintoja ja tehtäviä taloushallintopalveluiden tulisi tehdä ja mitä ne pitävät sisällään.) Haastattelemalla päälliköt saan selville tehtävät, joita ei vielä löydy Palvelupaketista tai kansainvälisistä konsernin sisäisistä ohjeistoista. Seuraavaksi teen haastattelupohjan, jossa eri toiminnot ja tehtävät jaotellaan tiimeittäin. Toimeksiantajan yksikössä tiimi tarkoittaa tiettyä prosessia, esimerkiksi ostolaskunkäsittely tai myyntireskontran hoito. Pohjan valmistuttua lähetän sen jokaiselle työntekijälle, joita on yhteensä 60, jotta he voisivat täyttää kuukauden työtuntinsa tehtäville asiakkaittain. Jos työntekijä tekee 8 tunnin työpäiviä, jakaa henkilö 160 tuntia tehtäville. Sitten haastattelen jokaisen työntekijän erikseen, että saan selville, miksi jotkut toiminnot tai tehtävät vievät enemmän aikaa kuin toiset.

Kun toimintoanalyysi on saatu valmiiksi, yrityksellä tulisi olla käytössään materiaali, joissa toiminnot on jaoteltu niin, että niitä voidaan helposti analysoida ja käyttää päätöksenteon apuna. (Alhola 2008, 96) Tämä on myös oman tutkimukseni tavoite.

5.1 Haastattelujen sopiminen

Haastattelut saan sujuvasti tehtyä marras-joulukuun aikana 2009. Poissaoloja on erittäin vähän, joten työni ei viivästy sairauksien vuoksi, vaikka sikainfluenssa riehuukin alueella. Toimeksiantajan henkilöstö suhtautuu haastatteluihin positiivisella asenteella ja yhteistyö sujuu hyvin, vaikka haastattelupohja on hieman pitkä ja vaatii jokaiselta työntekijältä hieman panostamista ja aikaa.

Haastattelen eri toimintojen työntekijöitä vuorotellen, että pystyn laajentamaan tätäkin kautta käsitystä siitä, mitä tehtäviä eri toiminnot sisältävät. Haastatteluajan kohtia sovittaessa täytyy ottaa huomioon, mihin aikaan kuusta eri toimintojen

työntekijät ovat kiireisimmillään, etten häiritse itse työntekoa, vaan valitsen ajan-
kohdan, jolloin on hieman rauhallisempaa. Vaikka haastateltavia on 60, saan haas-
tatteluajankohdat aika helposti sovittua ja täten tutkimus etenee sujuvasti.

5.2 Haastattelujen tuloksia

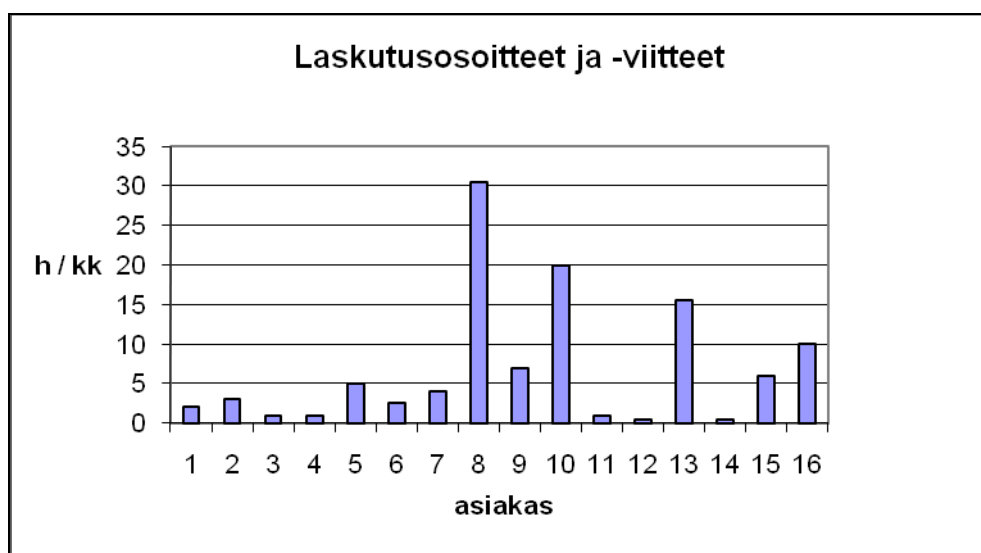
Haastattelemiseen minulla meni aikaa yhteensä 52,5 tuntia. Aloitin haastattelemi-
sen marraskuulla 2009. Haastattelin päivittäin 2–6 henkilöä riippuen heidän työ-
tehtävistään sekä valmistautumisestaan haastatteluun. Työskentelin toimeksianta-
jan yksikössä noin kuukauden ajan, maanantaista perjantaihin, noin 8 tuntia päi-
vässä, joka sisälsi haastattelut sekä haastattelujen litteroinnin eli haastattelujen lä-
pikäynnin ja kirjaamisen. Haastatellessani huomasin, miten suoritettavat tehtävät
saattavat viedä toisistaan poikkeavia aikoja verrattaessa eri asiakkaisiin. Syitä tä-
hän ovat muun muassa erisuuruiset asiakkaat, asiakkaan vaatima palvelun taso se-
kä yhteydenpidon hitaus. Asiakkaat hoitavat laskutuksen itse, joten toimeksianta-
jan toimintoihin kuuluvat ostolaskujen käsitteleminen, ostoreskontran hoitaminen,
myyntireskontran hoitaminen, perintä, luotonvalvonta, liikekumppanirekisterin
hoitaminen sekä kirjanpito.

5.2.1 Ostolaskujen käsitteleminen

Ostolaskunkäsittelijät tarkistavat asiakkaille tulleilta laskuilta, että laskut ovat tul-
leet oikeaan paikkaan ja että laskuilla vaadittavat tiedot ovat oikein (kuten arvon-
lisäveroprosentti, y-tunnukset ynnä muut). Tämän jälkeen he esitiliöivät tilaukset-
tomat laskut ja hakevat tilauksellisille laskuille tiliöinnit tilausnumeron takaa. Sit-
ten he lähettävät tilauksettomat laskut asiakasyritykseen tarkistettavaksi ja hyväk-
syttäväksi järjestelmän kautta. Jos kaikki on laskulla kunnossa, he siirtävät laskut
reskontraan, muutoin laskuille tehdään korjaukset ja lähetetään asiakkaille uudel-
leen hyväksyttäväksi.

Ostolaskunkäsittelijöiden yksi tehtävä on tarkistaa laskulta, että laskulla olevat
osoitteet ja viitteet ovat oikein. Haastatellessani saan selville, että muutamille asi-
akkaille tulee puutteellisia laskuja esimerkiksi siten, että lasku on osoitettu aivan
väärin, viitehenkilö on väärä tai viitehenkilöksi osoitettu henkilö ei edes työsken-

tele yhtiössä. Tuloksissani olevia kuvia luetaan siten, että vaakatasossa oleva jana kertoo, mikä asiakas on kyseessä, ja pystyjana kertoo, paljonko aikaa yhteensä työntekijöiltä menee suorittaa tehtävä. Kuva 3 osoittaa, miten yhtiöille 8, 10 ja 13 tulee paljon laskuja, joissa laskutusosoitteet tai -viitteet ovat epäselviä tai väärin, koska ne vievät paljon työaikaa.



Kuva 3. Laskutusosoitteet ja -viitteet.

Kuva 4 osoittaa, miten asiakkaille 8 ja 13 menee eniten aikaa skannata paperi- ja korjauslaskuja. Tämä johtunee muun muassa siitä, että nämä ovat suurimmat asiakkaat, joten laskuja tulee paljon. Toimeksiantaja on ulkoistanut laskujen skannaamisen. Mutta jos lasku on kovasti myöhässä tai eräpäivä lähellä, skannaa taloushallintopalvelut laskun itse. Korjauslaskuja taloushallintopalvelut joutuvat tekemään, jos esimerkiksi lasku on tiliöity väärin tai laskulla on jotain muuta korjattavaa, joka ei johdu laskun lähettäjästä.



Kuva 4. Paperi- ja korjauslaskujen skannaus.

Jos tavaraa tai palveluja on tilattu, laskulla lukee yleensä laskutettavat tilausnumerot. Jos tilausnumero ei kohdistu järjestelmässä tilaukseen, esimerkiksi silloin, jos ostaja ei ole tehnyt vielä vastaanottoa järjestelmään tai järjestelmän vastaanotto on tehty väärällä hinnalla, joudutaan lasku laittamaan kierrokselle syyn selvittämiseksi. Ja tämä taas aiheuttaa lisää työtä ostolaskunkäsittelijöille, sillä kierroksen jälkeen ostolaskunkäsittelijät joutuvat tiliöimään laskut uudelleen. Kuvan 5 mukaan asiakkaalle 13 tulee paljon laskuja, joissa tilaukset eivät kohdistu vastaanottoon eli tilausnumeroon. Tämä aiheuttaa paljon työtä, minkä diagrammikin osoittaa.



Kuva 5. Tilaukset eivät kohdistu vastaanottoon.

Kuva 6 osoittaa, miten paljon aikaa ostolaskunkäsittelijöillä menee korkolaskujen ja maksukehotusten käsittelyyn. Asiakkaan 13 korkolaskuihin sekä maksukehotuksiin menevä aika on suuri, sillä asiakkaalla kestää kauan tarkastaa ja hyväksyä kierrolla olevia laskuja, joten täten laskuttaja lähettää maksukehotuksia sekä korkolaskuja. Toinen syy maksukehotuksiin on, että alkuperäiset laskut eivät koskaan ole saapuneetkaan perille, joten näistä tulee huomautuksia. Ostolaskunkäsittelijöille on myös ongelmallista se, että asiakkaan 13 maksukehotuksiin ja korkolaskuihin liitetään usein konsernin muidenkin yksiköiden saatavia.



Kuva 6. Korkolaskut ja maksukehotukset.

Jokaisella asiakkaalla on määrätty ostolaskunkäsittelijät, jotka hoitavat esitiliöintiä. Jos asiakkaalle tulee ajoittain paljon laskuja, auttavat muut ostolaskunkäsittelijät toisiaan, sillä he ovat opetelleet muutaman muun asiakkaan ostolaskunkäsittelijän tehtävät juuri tällaisia tilanteita varten. Ostolaskunkäsittelijöitä helpottaisi muun muassa se, että asiakkaiden laskuttajia pyydetäisiin merkitsemään paremmin hyvityslaskuihin, mitä laskua ja tuotetta lasku hyvittää. Työskentelyä helpottaisi se, jos pystyttäisiin jotenkin kehittämään tarkastus- ja hyväksyntäprosessia nopeammaksi, jotta laskut saataisiin aiemmin reskontraan.

5.2.2 Ostoreskontran hoitaminen

Ostoreskontran hoitajilta menee paljon aikaa kuukaudessa korjauksiin, että saadaan maksuehdotukset kuntoon. Tuntimäärä kuukaudessa on noin 120. Paljon aikaa menee kaikenlaiseen selvittelyyn, että onko jokin lasku maksettu, ja koska lasku on maksettu. Lisäksi ostoreskontran hoitajat täsmäävät, selvittelevät ja kirjaavat konsernin sisäiset ostot erillisessä järjestelmässä.

5.2.3 Myyntireskontran hoitaminen

Myyntireskontran hoitajat kohdistavat myyntejä reskontraan, valmistelevat ja tekevät kuukausittaisia arvonlisäveroilmoituksia sekä ulkomaalaisten ostojen ja myyntien veroilmoituksia. Heidän täytyy myös täsmätä, selvittää ja kirjata myyntejä konsernin sisäiseen järjestelmään. Myyntireskontran hoitajat maksavat myös niin sanottuja manuaalimaksuja, jotka eivät mene ostolaskunkäsittelijöiden eivätkä ostoreskontran kautta. Pääasiassa asiakas laskuttaa itse myynneistään, mutta myyntireskontran hoitajat tekevät myös itse joitain käsilaskuja, jotka he sitten siirtävät myös reskontraan. Myyntireskontraa voisi helpottaa se, että asiakkaat ehtisivät sovitella tai selvittää enemmän epäselviä saataviaan, ettei maksukieltojen laitto tai eräpäivien ainainen siirto aiheuttaisi turhaa työtä.

5.2.4 Perinnän ja luotonvalvonnan hoitaminen

Perinnän hoitajat lähettävät maksumuistutuksia ja korkolaskuja sekä perivät puhelimitse erääntyneitä saatavia, vaikka puhelinperintään ei riitä niin paljon resursseja kuin pitäisi. Perinnän hoitajia helpottaisi se, että perintä- ja korkolaskutuskiellot

asetettaisiin ajoissa, ettei peritä saatavaa, jota ei saisi periä. Perinnässä ei aina tiedetä, jos jostain saatavan maksamisesta tai maksamatta jättämisestä on jo sovittu.

Luotonvalvonnassa seurataan saatavia, jotka ovat maksamatta. Sovittaessa haetaan asiakkaalle luottovakuutus. He seuraavat myös luottorajojen ylityksiä sekä asettavat tarvittaessa asiakkaita luottokieltoon. Luotonvalvonnassa hoidetaan myös saatavien takauksia sekä seurataan asiakkailta tulleita pankkitakuita.

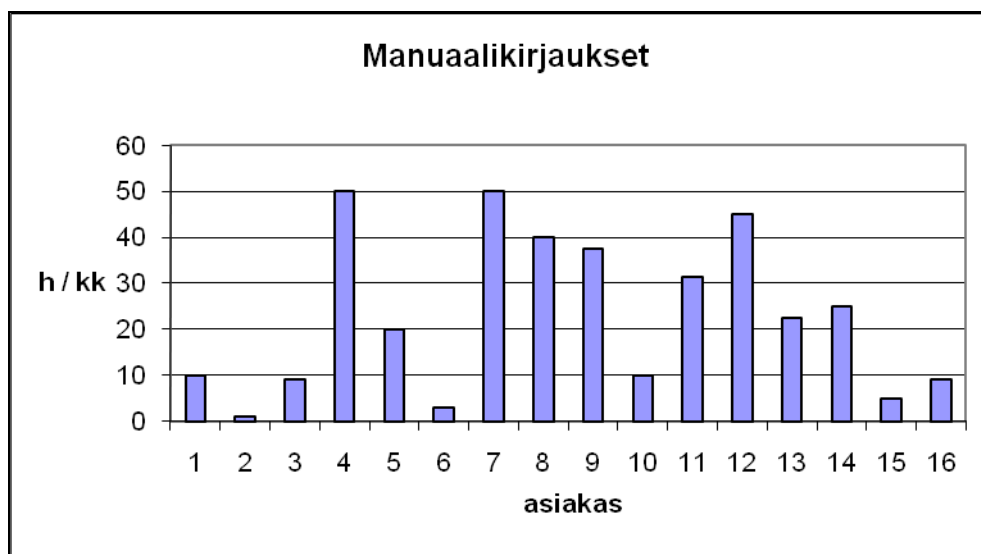
5.2.5 Liikekumppanirekisterin hoitaminen

Liikekumppanirekisterin hoitajilla menee suurin osa työajasta toimittaja- ja asiakasrekisteriin tehtyjen muutosten ja lisäysten tekemiseen, johon kuuluu myös pankkitilien ylläpito. Heidän täytyy pitää ajan tasalla sekä oma toimittaja- ja asiakasrekisteri että kansainvälinen konsernin asiakas- ja toimittajarekisteri kaikkien suomalaisten yritysten osalta. Kerran vuodessa liikekumppanirekisterin hoitajat valmistelevat ja lataavat luotonvalvontaan kuuluvan ohjelmistopäivityksen, joka vie paljon aikaa ja resursseja. He vievät myös asiakkaiden luottorajoja järjestelmään sekä seuraavat luottorajojen ylityksiä.

5.2.6 Kirjanpito

Kirjanpitäjät tekevät kirjanpitoa, johon kuuluu käyttöomaisuuteen liittyen: kohteiden avauksia, keskeneräisten kohteiden aktivointeja, täsmäytyksiä sekä romutuksia. Tileihin liittyviä tehtäviä ovat: tilien avaukset, muutokset, automaattisten kirjanpitosääntöjen perustamiset sekä kustannuspaikkojen avaukset. Kirjanpitäjien töihin kuuluvat myös varauksien kirjaamiset, jaksotusten teko ja purku, vyörytysten teko, palkkoihin liittyvien kirjausten teko, kirjanpidon täsmäminen ja kirjanpitoauden sulkeminen. Tilinpäätös vie kirjanpitäjiltä paljon aikaa, kun pitää tarkastaa monia asioita, muun muassa se, näyttääkö konsernin tilinpäätös samoja lukuja kuin oma tilinpäätös. Vaihto-omaisuuden kirjaukset tulevat suoraan järjestelmään asiakkaan toimesta, jolloin kirjanpitäjä ainoastaan korjaa virheellisiä tapahtumia ja tekee manuaalikirjauksia tapahtumista. Kirjanpitäjät tekevät myös raportointia muun muassa konsernin pääpaikkaan.

Kuva 7 osoittaa, miten paljon kirjanpitäjillä menee aikaa kuukaudessa tehdä manuaalikirjauksia eli muistiokirjauksia.

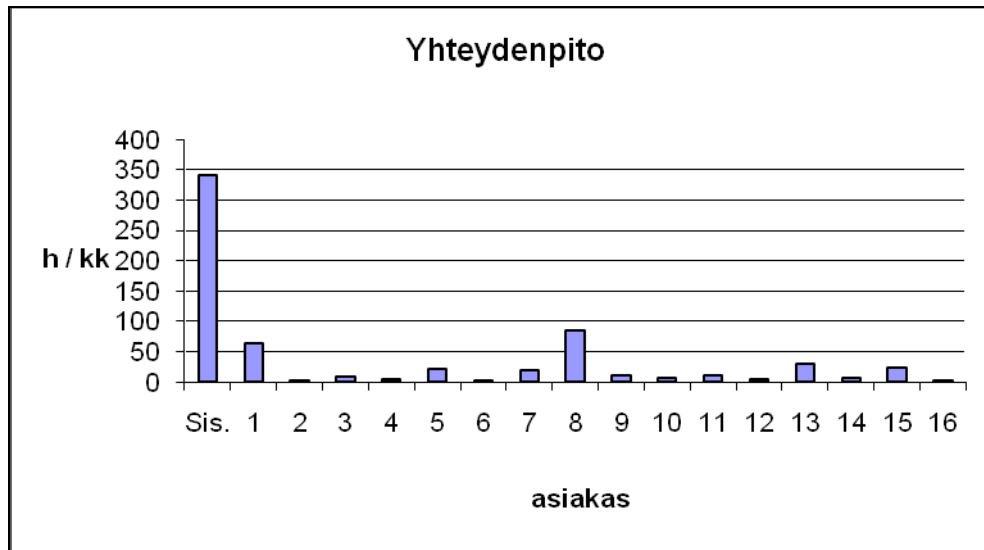


Kuva 7. Manuaalikirjaukset.

Kirjanpitäjät joutuvat joskus tekemään hieman johdon raportointiin kuuluvaa työtä, jonka asiakkaan pitäisi itse tehdä, ja josta ei veloiteta erikseen. Nämä tulisi eritellä niin sanotusta normaalista työstä ja hinnoitella erikseen. Kirjanpitäjien tekemät tehtävät saattavat olla erilaisia tehtäessä eri asiakkaille. Esimerkiksi jotkut asiakkaat vaativat tiettyyn raporttiin paljon enemmän tietoa kuin toiset. Ja samalla tiettyyn raporttiin toinen kirjanpitäjä voi joutua etsimään paljon tietoa itse, kun toinen saa tiedot valmiina asiakkaalta. Haastatellessani kirjanpitäjiä osa kertoi, miten olisi hyvä, jos samat henkilöt tekisivät samojen asiakkaiden kirjanpitoa, ettei menisi aikaa uuden asiakkaan tarpeiden opetteluun.

5.2.7 Koko taloushallintopalveluiden henkilöstö

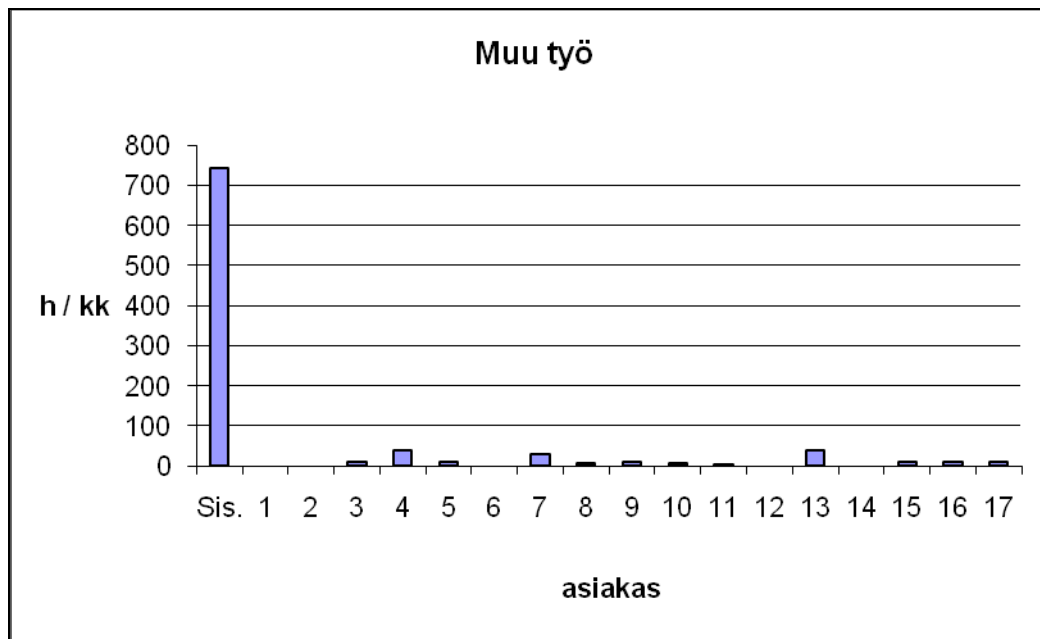
Kuva 8 kertoo, miten paljon aikaa koko taloushallintopalveluiden henkilöstöllä menee kaikenlaiseen yhteydenpitoon puhelimitse, sähköpostitse ja järjestelmän kommenttikenttien ynnä muiden kautta. Kuvan ensimmäinen pylväs (Sis.) sisältää kaikki sisäiset asiakkaat, joiden yhteydenpitoa ei voida jakaa asiakkaittain. Yleisesti ottaen yhteydenpito sujuu sujuvasti ja nopeasti, eikä vastauksia jouduta odottamaan liian pitkään.



Kuva 8. Yhteydenpito.

Ostolaskunkäsittelijöillä on muutamien asiakkaiden kanssa ongelmallista se, että asiakas ei aina lue järjestelmän kommenttikenttään suoraan laitettuja kysymyksiä tai vastauksia. Asiakasyrityksessä ei myöskään aina tiedetä, miten korjataan virheellinen kohta järjestelmään. Tällöin he kysyvät apua ostolaskunkäsittelijöiltä, joilla ei aina ole tietoa heidän työtehtävistään. Kirjanpitäjien työtä hankaloittaa se, että palkanlaskentayrityksen yhteydenottoa saa joskus odottaa jotain kysyttäessä. Kirjanpitäjille esimerkiksi tulee kaikenlaisia selvityspyyntöjä eri teitse.

Kuva 9 kertoo, miten paljon aikaa menee kaikkeen muuhun työhön. Tämä sisältää muun muassa kaikenlaiset koulutukset, palaverit, esimiestyön sekä luottamusmiehen työt. Tässä diagrammissa sisäisten asiakkaiden yhteinen pylväs on kaikkein korkein, eli vie eniten aikaa, sillä pylväs sisältää muun muassa viiden esimiehen suurimman osan työstä.



Kuva 9. Muu työ.

Kaiken kaikkiaan tutkimus onnistui todella hyvin, sillä henkilöstö suhtautui tutkimukseen positiivisella ja auttavaisella mielellä. Haastatteluajankohdat saatiin sovittua helposti, ja suurin osa haastateltavista oli valmistautunut hyvin haastatteluun.

6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Syksyllä 2009 sain toimeksiantona aiheen opinnäytetyölle, jonka tarkoituksena oli tutkia taloushallintopalveluiden ajankäyttöä. Tutkimuksessa piti myös käydä ilmi, mihin aikaa kuluu eniten verrattaessa eri työtehtäviä ja asiakkaita.

Teoriaosuus sisältää muun muassa seuraavat aiheet. Miten talouden johtamista voidaan tarkastella, taloushallintoa yleisesti, taloushallinnon sähköistymistä, taloushallintopalvelukeskuksia, prosesseja, laskentatoimea sekä toimintolaskentaa, toimintojohtamista ja toimintoanalyysiä. Teoriaosuus on kirjoitettu alan kirjallisuuden pohjautuen.

Tutkimuksen empiirisessä osassa suomensin sekä yhdistin kaksi kansainvälistä ohjeistoa sekä yhden toimeksiantajan oman ohjeiston keskenään. Yhdistetyn tehtävälistan pohjalta haastattelin taloushallintopalvelukeskuksen työntekijät, jotta sain kuukauden työtunnit jaettua sekä tehtävittäin että asiakkaittain. Haastatteluiden yhteydessä tuli myös esiin ajankäytön syyt ja seuraukset.

Tutkimus onnistui erittäin hyvin, sillä koko henkilöstö oli mukana auttavaisella ja positiivisella asenteella. Ensin toimeksiantaja itse tarjoutui auttamaan minua suomentamaan konsernin kansainväliset ohjeistot. Tämän jälkeen keskustelin pienissä ryhmäpalavereissa esimiesten kanssa, mitä tehtäviä haastattelupohjaan tulisi vielä lisätä tai ottaa pois, mitä ei löydy mistään kolmesta ohjeistosta. Itse haastattelua helpotti suuresti se, että esimiehet selittivät minulle hyvin, mitä tehtävät ylipäänsä pitävät sisällään. Koska olin työskennellyt kyseisessä yrityksessä ostolaskunkäsittelijänä, oli tämä toimenkuva ainoastaan minulle tuttu. Henkilöstö kertoi luottavaisesti ajankäytön syitä, joka auttaa kehittämään toimintoja ja tehostamaan ajankäyttöä. Tehdessäni tutkimusta minulla ei ollut paljoa ongelmia. Muutama haastattelu jouduttiin siirtämään hieman myöhemmäksi sairastumisen vuoksi, mutta muuten aikataulu piti todella hyvin.

Toimeksiantaja oli erittäin tyytyväinen tutkimukseen, ja hän aikoo suositella ABC-analyysiä muillekin konsernin taloushallintopalveluille. Nyt kun tutkimukseni on valmis, jatkotutkimukselle löytyy aihetta. Tutkimukseni pohjalta voitaisiin

tutkia eri tehtävien merkittävyyttä, että onko jokainen tehtävä välttämätön, ja miten prosesseja saataisiin tehostettua.

Työn luotettavuutta saattaa heikentää se, että tutkimus on tehty haastattelemalla, joten haastateltavan henkilökohtaiset ajatukset ja tunteet ovat saattaneet vaikuttaa vastauksiin. Työ itsessään ei ole yleistettävissä, sillä tehtäessä ABC-analyysiä eri yrityksille vastaukset ovat poikkeavia. Mutta itse ABC-analyysin pystyy tekemään yritykselle kuin yritykselle.

LÄHDELUETTELO

painetut teokset:

Alhola, Kari & Lauslahti, Sanna 2003. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. 4. painos. Vantaa. WSOY.

Alhola, Kari 2008. Toimintolaskenta – Perusteet ja käytäntö. 4. painos. Juva. WSOY.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes Pirkko & Sajavaara Paula 2008. Tutki ja kirjoita. 13.-14. painos. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy.

Lahti, Sanna & Salminen, Tero 2008. Kohti digitaalista taloushallintoa - sähköiset talouden prosessit käytännössä. Juva. WSOY.

Neilimo, Kari & Uusi-Rauva, Erkki 2005. Johdon laskentatoimi. 6. painos. Helsinki. Edita Prima Oy.

haastattelut:

Toimeksiantajan taloushallintopalveluiden henkilökunta, joita on 60:

Ostolaskunkäsittelijä 1, 2.11.2009, kesto: 1 tunti.

Ostolaskunkäsittelijä 2, 3.11.2009, kesto: 0,5 tuntia.

Ostolaskunkäsittelijä 3, 3.11.2009, kesto: 2 tuntia.

Ostolaskunkäsittelijä 4, 4.11.2009, kesto: 1 tunti.

Ostolaskunkäsittelijä 5, 4.11.2009, kesto: 1 tunti.

Ostolaskunkäsittelijä 6, 4.11.2009, kesto: 0,5 tuntia.

Ostolaskunkäsittelijä 7, 9.11.2009, kesto: 1 tunti.

Ostolaskunkäsittelijä 8, 9.11.2009, kesto: 1 tunti.

Ostolaskunkäsittelijä 9, 9.11.2009, kesto: 0,5 tuntia.

Ostolaskunkäsittelijä 10, 9.11.2009, kesto: 1 tunti.

Ostolaskunkäsittelijä 11, 10.11.2009, kesto: 0,5 tuntia.

Ostolaskunkäsittelijä 12, 12.11.2009, kesto: 0,5 tuntia.

Ostolaskunkäsittelijä 13, 13.11.2009, kesto: 1 tunti.

Ostolaskunkäsittelijä 14, 16.11.2009, kesto: 0,5 tuntia.

Ostolaskunkäsittelijä 15, 17.11.2009, kesto: 0,5 tuntia.

Ostolaskunkäsittelijä 16, 17.11.2009, kesto: 0,5 tuntia.

Ostolaskunkäsittelijä 17, 18.11.2009, kesto: 0,5 tuntia.

Ostolaskunkäsittelijä 18, 19.11.2009, kesto: 0,5 tuntia.

Ostolaskunkäsittelijä 19, 19.11.2009, kesto: 1 tunti.

Ostolaskunkäsittelijä 20, 20.11.2009, kesto: 1,5 tuntia.

Ostolaskunkäsittelijä 21, 20.11.2009, kesto: 1 tunti.

Ostolaskunkäsittelijä 22, 20.11.2009, kesto: 1 tunti.

Ostolaskunkäsittelijä 23, 20.11.2009, kesto: 0,5 tuntia.

Ostolaskunkäsittelijä 24, 23.11.2009, kesto: 1 tunti.

Ostolaskunkäsittelijä 25, 23.11.2009, kesto: 0,5 tuntia.

Ostolaskunkäsittelijä 26, 23.11.2009, kesto: 1 tunti.

Ostolaskunkäsittelijä 27, 23.11.2009, kesto: 1 tunti.

Ostolaskunkäsittelijä 28, 23.11.2009, kesto: 1 tunti.

Ostolaskunkäsittelijä 29, 23.11.2009, kesto: 0,5 tuntia.

Ostolaskunkäsittelijä 30, 24.11.2009, kesto: 1 tunti.

Ostoreskontranhoitaja 1, 10.11.2009, kesto: 1 tunti.

Ostoreskontranhoitaja 2, 11.11.2009, kesto: 1 tunti.

Ostoreskontranhoitaja 3, 12.11.2009, kesto: 1,5 tuntia.

Myyntireskontranhoitaja 1, 10.11.2009, kesto: 0,5 tuntia.

Myyntireskontranhoitaja 2, 13.11.2009, kesto: 1 tunti.

Myyntireskontranhoitaja 3, 13.11.2009, kesto: 0,5 tuntia.

Myyntireskontranhoitaja 4, 16.11.2009, kesto: 1 tunti.

Myyntireskontranhoitaja 5, 17.11.2009, kesto: 1 tunti.

Perinnän- ja luotonvalvonnanhoitaja 1, 10.11.2009, kesto: 1,5 tuntia.

Perinnän- ja luotonvalvonnanhoitaja 2, 17.11.2009, kesto: 0,5 tuntia.

Perinnän- ja luotonvalvonnanhoitaja 3, 18.11.2009, kesto: 1 tunti.

Liikekumppanirekisterinhoitaja 1, 11.11.2009, kesto: 0,5 tuntia.

Liikekumppanirekisterinhoitaja 2, 12.11.2009, kesto: 1 tunti.

Liikekumppanirekisterinhoitaja 3, 13.11.2009, kesto: 0,5 tuntia.

Kirjanpitäjä 1, 11.11.2009, kesto: 2 tuntia.

Kirjanpitäjä 2, 12.11.2009, kesto: 1 tunti.

Kirjanpitäjä 3, 16.11.2009, kesto: 1 tunti.

Kirjanpitäjä 4, 16.11.2009, kesto: 0,5 tuntia.

Kirjanpitäjä 5, 17.11.2009, kesto: 0,5 tuntia.

Kirjanpitäjä 6, 17.11.2009, kesto: 1 tunti.

Kirjanpitäjä 7, 18.11.2009, kesto: 0,5 tuntia.

Kirjanpitäjä 8, 18.11.2009, kesto: 0,5 tuntia.

Kirjanpitäjä 9, 19.11.2009, kesto: 1,5 tuntia.

Kirjanpitäjä 10, 19.11.2009, kesto: 1 tunti.

Kirjanpitäjä 11, 27.11.2009, kesto: 1 tunti.

Esimies 1, 24.11.2009, kesto: 1 tunti.

Esimies 2, 24.11.2009, kesto: 0,5 tuntia.

Esimies 3, 25.11.2009, kesto: 1 tunti.

Esimies 4, 25.11.2009, kesto: 0,5 tuntia.

Esimies 5, 15.12.2009, kesto: 1,5 tuntia.

haastattelurungon pohjana olevat ohjeistot:

Taloushallintopalveluiden oma ohjeisto: Palvelupaketti

Konsernin sisäinen ohjeisto kirjanpidolle: Closing Monitor

Konsernin sisäinen ohjeisto taloushallintopalveluille: Roolit ja vastuut

Hei!

Olen tradenomi-opiskelija, joka tekee taloushallintopalveluille opinnäytetyötään koskien palveluiden tuottamiseen käytettävää aikaa. Tutkimuksessa on tavoitteena selvittää, miten paljon aikaa SAS'issa menee eri työtehtäviin eri asiakkaiden suhteessa sekä mitä työtehtäviä SAS'in henkilöstöllä on. (Mukaan lukien toimeksianto, jotka eivät kuulu toimenkuvaan, ja jotka tuotetaan lisäpalveluina asiakkaille.)

Henkilöstön haastatteleminen on tärkeä osa tutkimusta. Täten tulen haastattelemaan teidät jokaisen yksitellen. Liitteessä on haastattelupohja, johon pyytäisin jakamaan 160 tuntia (keskimääräinen tuntimäärä kuukaudessa) eri työtehtävien ja asiakkaiden kesken. Mikäli teet säännöllistä ylityötä, voit kohdistaa vastaavasti yli 160 tuntia tehtäville ja asiakkaille. Tällöin pääsisimme haastatteluissa suoraan keskustelemaan siitä, että miksi joillekin asiakkaille työtehtävissä menee enemmän ja miksi vähemmän aikaa. (Johtuuko se kenties vajaista toimeksiannoista vai mistä?)

Haastattelupohjassa jokainen rivi kuvaa tiettyä tehtävää ja tehtävästä riippuen pohjassa on näkyvissä, millä koodilla kyseinen tehtävä on mainittu / mihin koodiin tehtävä sisältyy palvelupaketissa, ja millä koodilla se on Zürichin R&R-taulukossa (Roles & responsibilities). Mukana on myös sellaisia tehtäviä, jotka eivät tule suoraan palvelupaketista tai R&R-taulukosta. Tällöin rivillä näkyy vain selitysteksti muut tehtävät-kohdassa. Jokaisella rivillä sarakkeissa A-J olevat tekstit yhdessä kuvaavat tehtävän sisältöä. Monissa tehtävissä palvelupaketin tehtäväkokonaisuudet koostuvat useammista R&R-tehtävistä. Pyritään kuitenkin mahdollisuuksien mukaan kohdistamaan tunnit sillä tasolla, millä lomakkeen rivit on määritelty. Jokaisen rivin kohdalle sarakkeille L-AH (riippuen kenelle asiakkaalle / keille asiakkaille tehtävää tehdään) voi kohdistaa kyseiseen tehtävään kuluvaan aikaa. Saman tehtävän kohdalla voi kohdistaa aikaa myös useammalle asiakkaalle. Jotta löydätte omat tehtävänne, menkää ensin läpi tehtävät oman tiimin otsikon alta. (Otsikkorivit on maalattu vaalean keltaisiksi.) Jos sieltä ei löydy kaikkea, niin etsikää sitten muiden otsikoiden alta. Ja jos ei koko lomakkeesta löydy sopivaa tehtävää, laittakaa tuntimäärä lomakkeen alimmaisena olevaan muu työ-kohtaan, ja selventäkää sitten haastattelussa, että mitä töitä siihen kuuluu.

Tehtävien kohdistamisessa haetaan suuruusluokkia, eli "minuutin päälle" aikoja ei tarvitse kohdistaa. Tehtäviin kuluvan ajan määrittelyssä on tarkoitus kuvata normaalikuukautta. Eli jos esim. viimeisin kuukausi on työn sisällön suhteen ollut normaalista poikkeava, ei käytetä sitä aikojen määrittelyyn, vaan mietitään ajan kohdistus sellaisen kuukauden perusteella, joka on mahdollisimman lähellä normaalia.

Koska tutkimuksessa saatuja tietoja käytetään mm. palvelun hinnoittelun kehittämiseen, on tärkeää, että asiakkaiden ja tehtävien väliset erot tulevat esille. Samoin on hyvä tuoda esille asiat, jotka kuormittavat paljon esim. sen vuoksi, että kokonaisprosessia asiakkaalta SAS:iin ei ole kehitetty riittävästi, asiakkaalle tuotetaan normaalitason ylittävää palvelua, asiakkaan toimeksiannot eivät ole riittävän selkeitä, eivät tule ajoissa, tai toiminta on muutoin normaalista poikkeavaa. Tavoitteena on kehittää tietojen perusteella hinnoittelua siten, että se olisi eri asiakkaiden kesken mahdollisimman oikeudenmukainen ja perustuisi selkeään aiheuttamisperiaatteeseen.

Tulen lähestymään Teitä tässä lähiaikoina haastatteluajankohdan sopimisen puitteissa. Jos Teille ilmenee joitain epäselviä kohtia tai muuta kysyttävää tutkimukseen tai haastatteluun liittyen, ottakaa yhteyttä.

Kiitos vaivannäöstänne!

Ystävällisin terveisin,

Mari Kuoppa

nro	Roolit&Vastuut	käännös	selitys	muut tehtävät	nro	Palvelupaketit	Tunnit asiakkaittain
1	Accounts Payable						
1.2	Request adding/updating vendor master data	Tekee lisäys-/muutospynnön toimittajarekisteriin			4.1	Liikekumppanin avaus / muutos	
1.3	Add/Update vendor master data	Muutoksen tai lisäyksen tekeminen toimittajarekisteriin			4.1	Liikekumppanin avaus / muutos	
1.4	Clear vendors in Global Identification Service (GIS)	Kohdistetaan toimittajat GIS-rekisteriin (globaali toimittajarekisteri)			4.4	Liikekumppaneiden globaalin konserni ID:n (GIS-koodi) ja asiakasluokittelun ylläpito	
1.5	Initiate "Vendor Masterfile review and purging"	Toimeksi annetaan "toimittajätietojen tarkastus ja siivous"			4.2	Liikekumppanirekisterin ylläpito	
1.9	Receive invoices directly from supplier	Vastaanottaa laskut toimittajalta			3.1	Laskujen vastaanotto	
					3.10	Laskutusosoitteet + laskutusviitteet	

nro	Roolit&Vastuut	käännös	selitys	muut tehtävät	nro	Palvelupaketit	Tunnit asiakkaittain
1.10	Check if all necessary VAT information is available on the invoices	Tarkistaa onko kaikki VAT-lain vaatima tieto laskulla			3.3	Laskujen perustietojen syöttö, esitiliöinti yk-laskuille (tilauksettomat laskut) ja laskujen kiertoon lähettäminen	
1.11	Resolve invoices where not all necessary information is available	Selvitetään laskut joissa ei riittäviä tietoja	lakisääteinen		3.3	Laskujen perustietojen syöttö, esitiliöinti yk-laskuille (tilauksettomat laskut) ja laskujen kiertoon lähettäminen	
1.11	Resolve invoices where not all necessary information is available	Selvitetään laskut joissa ei riittäviä tietoja	muu selvitys		3.3	Laskujen perustietojen syöttö, esitiliöinti yk-laskuille (tilauksettomat laskut) ja laskujen kiertoon lähettäminen	

nro	Roolit&Vastuut	käännös	selitys	muut tehtävät	nro	Palvelupaketti	Tunnit asiakkaittain
1.1 2	Scan & process invoices (via workflow)	Skannaa ja käsittelee ostolaskut järjestelmässä	Ulkoistetun skannausyrityksen kautta tulevat		3.2	Laskujen skannaus	
1.1 2	Scan & process invoices (via workflow)	Skannaa ja käsittelee ostolaskut järjestelmässä	Paperina meille tulevat sekä korjauslaskujen käsittely		3.2	Laskujen skannaus	
1.1 2	Scan & process invoices (via workflow)	Skannaa ja käsittelee ostolaskut järjestelmässä	Litteet		3.2	Laskujen skannaus	
1.1 3	Automatic matching of PO invoices	Kohdistaminen ostotilauksiin / vastaanottoon	kohdistaminen tilauksellisiin laskuihin		3.12	Tilauksellisten laskujen käsittely	
1.1 3	Automatic matching of PO invoices	Kohdistaminen ostotilauksiin / vastaanottoon	Kohdistaminen yksilaskuihin		3.12	Tilauksellisten laskujen käsittely	
1.1 4	Resolve exceptions in the matching process	Selvitetään tilanteet joissa lasku ei täsmää tilaukseen / vastaanottoon			3.9	Tilautustietojen oikeellisuus	

nro	Roolit&Vastuut	käännös	selitys	muut tehtävät	nro	Palvelupaketti	Tunnit asiakkaittain
1.1 5	Code non-PO invoices	Tilaukset oman laskun tilin, cost centerin, projektin ym koodien määrittäminen			3.3	Laskujen perustietojen syöttö, esitiliöinti yk-laskuille (tilaukset omat laskut) ja laskujen kiertoön lähettäminen	
1.1 8	Post invoices in the system	Tarkastetun ja hyväksytyksen laskun vienti reskontraan (+ mahdolliset lisätehtävät ja selvittelyt)			3.6	Hyväksytyjen laskujen siirto reskontraan, kirjanpitoon ja ERP:iin	
					3.5	Ostolaskujen reklamointi + reklamaatioiden selvittely	
					3.8	Verkkolaskut järjestelmään	
					3.14	Välimiesmenettely	

nro	Roolit&Vastuut	käännös	selitys	muut tehtävät	nro	Palvelupaketit	Tunnit asiakkaittain
1.1 9.1	Prepare payment proposal list	Ajetaan maksuehdotus			3.15	Ostoreskonnin hoito, palkkaukset ja täsmäykset	
1.1 9.2	Make corrections to payment proposal	Tehdään korjaukset jotta maksuehdotus saadaan kuntoon			3.15	Ostoreskonnin hoito, palkkaukset ja täsmäykset	
1.2 0	Approve payment proposal list (exceptions must be reflected in the SLA)	Maksuehdotuksen hyväksyntä (lopullisen maksun ajo)			3.15	Ostoreskonnin hoito, palkkaukset ja täsmäykset	
1.2 1	Release payments (via banking system or cheques)	Maksun lähetys					
1.2 2	Post all outgoing payments to open AP balances	Maksujen kohdistaminen reskontraan			5.4	Kassakirjanpito -> kladi	
1.2 3	Receive credit notes directly from supplier	Hyvityslaskujen vastaanotto			3.1	Laskujen vastaanotto	

nro	Roolit&Vastuut	käännös	selitys	muut tehtävät	nro	Palvelupaketit	Tunnit asiakkaittain
1.28	Calculate liability amounts for goods received, invoice outstanding	Lasketaan tavara tullut, laskua ei kohdistettu - määrät -> onko tämä GR/IR ajo? Vai accruals-listan tuottaminen?					
1.29	Approve liability amounts for goods received, invoice outstanding	Kohdan 1.28 listan hyväksyminen					
					3.17	Saapuvien korkolaskujen ja maksukehotusten käsittely	
1.30	Request from SAS to post accrual & reversal amounts for accrued expenses	Tekee toimeksiantoon puuttuvien laskujen jaksotusten tekoon ja purkuun	Käsittelylaskut kuun eka päivä / accrualsien pyöritys / yhteistyö AP:n kanssa		11.3	Ei säännönmukaiset jaksotukset	

nro	Roolit&Vastuut	käännös	selitys	muut tehtävät	nro	Palvelupaketti	Tunnit asiakkaittain
1.3.1	Match supporting documents for accrued expenses with request	Täsmätään jaksotettava tositetukidokumentteihin			11.3	Ei säännönmukaiset jaksotukset	
1.3.2	Post accrued expenses and liabilities	Tehdään jaksotus tai jaksotuksen purku			11.3	Ei säännönmukaiset jaksotukset	
1.3.3.1	Reconcile AP accounts (including AP cut-off requirements, suspense accounts, AP aging review and initiate corresponding activities) -> monthly reconciliation	Täsmätään ostoreskontrantit (ostoreskontra vs tapahtumat, ostoreskontra vs kirjanpito, AP selvittelytilit) -> kk-täsmäys			3.15	Ostoreskontranhoidot, prikkaukset ja täsmäykset	
1.3.3.2	Reconcile AP accounts, daily reconciliation	Ostoreskontranhoidot Päivätäsmäys (reskontrantäsmäys + selvittelytilit)			3.15	Ostoreskontranhoidot, prikkaukset ja täsmäykset	
				Kierrossa olevat laskut			
				Maksu-uistutukset			

nro	Roolit&Vastuut	käännös	selitys	muut tehtävät	nro	Palvelupaketit	Tunnit asiakkaittain
				Muu työ (instrastati yms..)			
				SOX-selvittäminen			
				Toimeksiannot esimiehiltä / muualta			
2	Accounts Receivable						
2.2	Request adding/updating external customer master data	Tekee lisäys-/muutospynnön asiakasrekisteriin			4.1	Liikekumppanin avaus / muutos	
2.3	Add/Update external customer master data	Muutoksen tai lisäyksen tekeminen asiakasrekisteriin			4.1	Liikekumppanin avaus / muutos	
2.4.1	Clear external customers in Global Identification Service (GIS)	Kohdistetaan toimittajat GIS-rekisteriin (globaali asiakasrekisteri)			4.4	Liikekumppaneiden globaalin Konserni ID:n (GIS-koodi) ja asiakasluokittelun ylläpito	
2.4.2				Globaalin rekisterin ylläpito	4.4	Liikekumppaneiden globaalin Konserni ID:n (GIS-koodi) ja asiakasluokittelun ylläpito	

nro	Roolit&Vastuut	käännös	selitys	muut tehtävät	nro	Palvelupaketti	Tunnit asiakkaittain
					4.3	Asiakkaiden OVT-tunnusten ylläpito	
2.5	Initiate "Customer Masterfile review and purging"	Toimeksi annetaan "asiakastietojen tarkastus ja siivous"			4.2	Liikekumppanirekisterin ylläpito	
2.1 2	Post all incoming payments to open AR balances	Kohdistetaan viitteelliset ja viitteettömät maksut myyntireskontraan			1.4	Myyntireskontran rutiinihoito, prikkaukset ja täsmäykset	
2.1 3	Inform external customer of payments declined by the bank (e.g. Direct Debits, Cheques)	Pankin hylkäämät maksut N/A. Tähän kohtaan laitetaan selvittelyt tilanteissa joissa maksu ja lasku ei täsmää			1.3	Epäselvien saapuvien suoritusten käsittely	
2.1 5.1	Issue payment reminders for overdue external customers	Maksumuistutusten lähettäminen			1.11	Perintä	

nro	Roolit&Vastuut	käännös	selitys	muut tehtävät	nro	Palvelupaketit	Tunnit asiakkaittain
2.1 5.2.	Credit calls to customers	Puhelinperintä (tms maksumuistutuksen lisäksi tehtävä kirje tms perintä)			1.11	Perintä	
2.1 5.2.	Credit calls to customers	Puhelinperintä (tms maksumuistutuksen lisäksi tehtävä kirje tms perintä)	mukaan lukien ennakko perintä		1.9	Saatavien ennakkov Alvonta	
2.1 6	Negotiate with overdue external customers	Neuvottelut erääntyneiden ratkaisuisista			1.11	Perintä	
2.1 7.1.	Provide supporting documentation and correspond with collection agencies	Yhteydenpito perintätoimiston kanssa, lisädokumentaation tuottaminen			1.11	Perintä	
2.1 7.2.	Supporting documentation to GF-FI Finance	Lisäraportoinnin tuottaminen rahoitustoiminnon tai muun talousjohdon käyttöön					
2.1 9	Create and send interest invoices on overdue items	Ajetaan ja lähetetään korkolaskut			1.14	Korkolaskutus	

nro	Roolit&Vastuut	käännös	selitys	muut tehtävät	nro	Palvelupaketit	Tunnit asiakkaittain
2.20	Post interest received for overdue items	Kirjataan saadut viivästyskoro			1.14	Korkolaskutus	
2.34	Post AR write-offs	Kirjaa luottotapiovarauksen			1.12	Luottotapio päätökset ja korkolaskujen peruutus päätökset	
2.35.1	Reconcile AR accounts (including suspense accounts and AR cut-off requirements) - > monthly reconciliation	Täsmätään myyntireskontran tilit (myyntireskontra vs tapahtumat, myyntireskontra vs kirjanpito, AR selvittelytilit) -> kk-täsmäys			1.5	Myyntireskontran rutiinihoito, prikkaukset ja täsmäykset JATKO	
2.35.2	Reconcile AR accounts, daily reconciliation	Myyntireskontran Päivätäsmäys (reskontran täsmäys + selvittelytilit)			1.5	Myyntireskontran rutiinihoito, prikkaukset ja täsmäykset JATKO	
			Päivitysdatan keräys, palaverit (virheet yms), testaus ja tuotantonsiirto	D&B massapäivityksen valmisteleminen työ			

nro	Roolit&Vastuut	käännös	selitys	muut tehtävät	nro	Palvelupaketti	Tunnit asiakkaittain
				D&B automaattisen massan käsittely ja lataus			
				Credit Management automaattisen massan käsittely ja lataus			
				Manuaalisen massan käsittely (esim. kuolleet yritykset)			
				Dispute-koodien ylläpito ja raportointi (maksamattomat laskut)			
3	External Customer Credit Control						
					1.7	Yrityksen sisäisten saamisten clearing-selvittely	
					1.8	Luottopäättökset	
3.3	Set credit limits within client delegation	Luottorajojen vienti SAPiin			1.10	Luotonvalvonta	

nro	Roolit&Vastuut	käännös	selitys	muut tehtävät	nro	Palvelupaketti	Tunnit asiakkaittain
3.6.1	Review existing external customer accounts for credit compliance	Seurataan luottorajojen ylityksiä	muualta tulleet toimeksiaannot		1.10	Luotonvalvonta	
3.6.2	Review existing external customer accounts for credit compliance	Seurataan luottorajojen ylityksiä	omalla intuitiolla tehdyt		1.10	Luotonvalvonta	
				Luottovakuutuksen piirissä olevien asiakkaiden (yli 60 päivää) hallinta ja raportointi	1.10	Luotonvalvonta	
3.8	Put external customer on credit hold in the system	Viedään asiakkaiden luottokiello järjestelmään			1.10	Luotonvalvonta	
3.10	Release of external customers on credit hold in system	Vapautetaan asiakas luottokiellosta			1.10	Luotonvalvonta	
3.12.1	Obtain credit insurance	Haetaan luottovakuutus	uudet asiakkaat		1.10	Luotonvalvonta	
3.12.2	Obtain credit insurance	Haetaan luottovakuutus	vanhat aktivoituvat asiakkaat		1.10	Luotonvalvonta	
3.13	Collect credit insurance for defaulting customers	Peritään rahat luottovakuutuksesta kun luottotappio			1.10	Luotonvalvonta	

nro	Roolit&Vastuut	käännös	selitys	muut tehtävät	nro	Palvelupaketti	Tunnit asiakkaittain
					1.12	Luottotappiopäätökset ja korkolaskujen peruutus päätökset	
					1.13	Konkurssi valvonta	
3.1 5.1	Maintain & Follow up on bank guarantees (received from customers)	Seurataan asiakkailta saatuja pankkitakuita ja ylläpidetään rekisteriä niistä					
3.1 5.2.	Request, Maintain & Follow up on bank guarantees (sent to customers)	Haetaan asiakkailta lähetettävät pankkitakuu, seurataan pankkitakuita ja ylläpidetään rekisteriä niistä					
4	Billing (automated invoices)						
4,2	Monitor interface to ensure complete and accurate automated posting to AR	Varmistetaan että liittymästä tulleet laskut menivät reskontraan oikein			1.4	Myyntireskontran rutiinihoito, prikkaukset ja täsmäykset	
4,4	File & Archive electronic billing records**	Arkistoi sähköiset laskut					

nro	Roolit&Vastuut	käännös	selitys	muut tehtävät	nro	Palvelupaketit	Tunnit asiakkaittain
5	Billing (non-automated invoices)						
5.5	Issue manual invoices to external customers	Tehdään käsilasku			1.2	Manuaalisten myyntilaskujen syöttö reskontraan	
5.6	Post billing data to AR	Viedään käsilaskut reskontraan			1.2	Manuaalisten myyntilaskujen syöttö reskontraan	
5.7	Resolve external customer billing inquiries	Ratkaistaan asiakkailta tulleita laskukyselyitä			1.15	Myyntilaskuja koskevat kyselyt / sisällöllinen osuus	
5.8	File & Archive Billing records**	Arkistoidaan käsilaskut					
6	Inter-Group Accounting						
6.3.1	Upload netting information into CIT -> SALES	Viedään myyntilaskut CITiin			6.1	Myyntilaskujen siirto CIT-Netting-järjestelmään	
					6.2	Myynnin CIT-Netting -> Erimielisyyksien selvittely	
6.3.2	Upload netting information into CIT -> PURCHASES	Viedään AP file CITiin ja tehdään matching			6.3	Oston CIT-Netting, saldoerojen selvitys	

nro	Roolit&Vastuut	käännös	selitys	muut tehtävät	nro	Palvelupaketti	Tunnit asiakkaittain
6.4	Execute netting via CIT	Mitä maksuja on saatu ja mitä on maksettu (CITin maksun kohdistus SAPiin)			6.5	Maksatuk sen + CIT:n hyväksyntä	
6.5	Resolve CIT discrepancies (in CITNext = discussion)	CIT-Liputus			6.4	Oston CIT-Netting, riitautus ja liputus päätökset ja syöttö	
6.6	Resolve CIT disputes	CIT-Pommi			6.4	Oston CIT-Netting, riitautus ja liputus päätökset ja syöttö	
6.1 0.1	Sending statements of accounts	Tiliotteiden lähetykset	osto		3.16	IG-täsmäykset ja saldotäsmäykset	
6.1 0.1	Sending statements of accounts	Tiliotteiden lähetykset	myynti		1.6	Myynnin IG-täsmäykset ja saldotäsmäykset	
6.1 0.2	Report IG balances	Raportoidaan IG:t	hyperion		3.16 / 1.6		
6.1 0.2	Report IG balances	Raportoidaan IG:t	manuaalinen		3.16 / 1.6		
6.1 1	Reconcile IG balances	Täsmätään IG:t			3.16 / 1.6		
6.1 2	Resolve IG mismatches	Selvitetään IG-erot			3.16 / 1.6		

nro	Roolit&Vastuut	käännös	selitys	muut tehtävät	nro	Palvelupaketti	Tunnit asiakkaittain
6.13	Post IG mismatch resolution adjustments	Kirjataan IG-erot			3.16 / 1.6		
7	Fixed Asset Accounting						
7.3	Add/Update asset master data	Avataan / muutetaan KOM-master dataa			8.1	Käyttöomaisuuskohteen avaus	
7.4	Asset Investment decision	Investointipäätös			8.1	Käyttöomaisuuskohteen avaus	
7.5	Assign construction in progress number	Avataan Asset number (AUC/KOM-numero) ja internal order			8.2	Keskeneräisen KOM-kohteen aktivointi, toimeksianto	
7.7	Post construction in progress related capitalization amounts	Viedään hankintarvot käyttöomaisuuteen			8.4	Käyttöomaisuusjärjestelmän hoito, kirjaukset, laskennat ja täsmäytykset	
7.9	Post (reclassify) construction in progress to FA	Viedään käyttöön ottohetket kohteille ja siirretään keskeneräisestä aktivoituihin			8.4	Käyttöomaisuusjärjestelmän hoito, kirjaukset, laskennat ja täsmäytykset	
7.13	Assign and distribute asset serial numbers and/or bar codes	Tekee ja toimittaa tunnistetta rra koneelle			8.7	KOM-inventaari	

nro	Roolit&Vastuut	käännös	selitys	muut tehtävät	nro	Palvelupaketti	Tunnit asiakkaittain
7.15	Assign useful life for assets in system	Ylläpidetään poistoajat			8.5	Ketjutäsmäytys: KOM alkusaldo - hankinnat - myynnit - romutukset - loppusaldo	
7.21	Post depreciation	Vie poistot kirjanpitoon + täsmää			8.5	Ketjutäsmäytys: KOM alkusaldo - hankinnat - myynnit - romutukset - loppusaldo	
7.24	Post asset retirements/sales	Tekee KOM myynnit ja romutukset			8.3	Myynnit ja romutukset toimeksianto	
7.25	Post asset movements between cost centers	Tekee KOM kustannuspaikkasiirrot			8.6	Kustannuspaikkamuutosten toteutus KOM-kohteille	
7.29	Post asset impairment	Tekee KOM uudelleen arvostuksen			8.4	Käyttöomaisuusjärjestelmän hoito, kirjaukset, laskennat ja täsmäytykset	
7.34	Determine whether lease is operational or capital lease	Päätää onko operatiivinen vai pääomavero leasing			8.1	Käyttöomaisuuskohteen avaus	

nro	Roolit&Vastuut	käännös	selitys	muut tehtävät	nro	Palvelupaketti	Tunnit asiakkaittain
7.36	Post lease	Kirjaa leasing-kirjaukset			8.4	Käyttöomaisuusjärjestelmän hoito, kirjaukset, laskennat ja täsmäytykset	
7.39	Post asset physical inventory adjustments	Toteuttaa muutokset jotka tulivat esille KOM inventaarissa			8.5	Ketjutäsmäytys: KOM alkusaldohankinnat - myynnit - romutukset - loppusaldo	
7.40	Reconcile assets accounts	Käyttöomaisuuden täsmäys			8.5	Ketjutäsmäytys: KOM alkusaldohankinnat - myynnit - romutukset - loppusaldo	
8	General Accounting						
					9.1	Kirjanpidon ja raportoinnin periaatteet ja ohjeistus sekä aikataulus	
8.5	Add/update & configure GL accounts in the system	Avaa SAPiin uuden tilin / muuttaa tilia			9.3	Talousjärjestelmien master datan hallinta ja ylläpito	

nro	Roolit&Vastuut	käännös	selitys	muut tehtävät	nro	Palvelupaketti	Tunnit asiakkaittain
8.6	Maintain General Ledger (GL) table structures in the system	Ylläpitää GL master dataa (muu kuin tili)			9.3	Talousjärjestelmien master datan hallinta ja ylläpito	
8.7	Set-up automated GL posting in the system	Perustetaan automaattisia kirjaussääntöjä SAPiin			9.2	Laskentaprosessien ja yhteisten laskennan parametrien määrittely	
					9.4	Toiminnan ohjausjärjestelmien ja muiden talouteen liittyvien järjestelmien master datan hallinta ja ylläpito	
					9.5	Talousjärjestelmä SAPin tositenumerosarjojen määrittely ja hallinta	
					9.6	Toiminnan ohjausjärjestelmien tositenumerosarjojen määrittely ja hallinta	
					14.9	SAPin ja toiminnan ohjausjärjestelmän tietojen täsmäyttäminen	

nro	Roolit&Vastuut	käännös	selitys	muut tehtävät	nro	Palvelupaketit	Tunnit asiakkaittain
					14.10	Ketjutäsmäytys: Saadut tilaukset - liikevaihto - tilauskanta	
					14.11	Ketjutäsmäytys: Liikevaihto - ennakot - vaihto-omaisuus	
					14.12	Ketjutäsmäytys: Vaihto-omaisuus	
8.10	Configure recurring journal entry (including duration)	Perustaa toistuvien tapahtumien sääntöjä			9.2	Laskentapöytäkirjojen ja yhteisten laskennan parametrien määrittely	
8.13	Post manual journal entries	Tekee manuaalikirjauksia					
8.15	Post petty cash transactions	Kirjaa käteiskassan	site kassa				
8.15	Post petty cash transactions	Kirjaa käteiskassan	lakimiesten käteiskassa				
8.40	Post market value of FX derivative to P/L (if no hedge accounting is applied) or to the OCI if hedge accounting is applied	Kirjataan FAS 133 kirjaus			7.7	Terminien ja SPOT-kauppojen toteuttaminen ja kirjaukset	

nro	Roolit&Vastuut	käännös	selitys	muut tehtävät	nro	Palvelupaketti	Tunnit asiakkaittain
8.59	Post provisions	Kirjaa varaukset			11.2	Säännönmukaisesti tehtävät jaksotukset; toteutukset	
					11.4	Siirtyvien erien erittelyt ja valvonta	
					11.9	Valuuttakurssien swappauksesta syntyneiden kurssierojen jaksotus	
8.64	Post Sales in Excess of Invoicing and/or Billings in Excess of Sales	tehdään POC-kirjaus			9.12	Paikalliskirjanpidot	
8.65	Reconcile GL accounts and prepare account declaration	Täsmää kirjanpidon tilit ja tekee taseerittelyt			9.10	Juoksevan kirjanpidon toteutus; pääkirjanhoito ja täsmäys	
8.66	Close accounting period in GL	sulkee SAPin GL-kauden			9.10	Juoksevan kirjanpidon toteutus; pääkirjanhoito ja täsmäys	
					14.6	Alkava tase ja sen johdatus	
8.67	Reconcile ERP with legacy systems	Täsmäys FICO vs ERP/SAPin muut modulit			9.10	Juoksevan kirjanpidon toteutus; pääkirjanhoito ja täsmäys	

nro	Roolit&Vastuut	käännös	selitys	muut tehtävät	nro	Palvelupaketti	Tunnit asiakkaittain
			Kotimainen ALV-kuukausi-ilmoitus	valmistelu + täsmäys (ennakko korjaukset)			
			Kotimainen ALV-kuukausi-ilmoitus	allekirjoitusten haku + ilmoituksen jättö			
			Kotimainen ALV-kuukausi-ilmoitus	alv-maksu			
			Kotimainen ALV-kuukausi-ilmoitus	jälkikorjaukset			
			Kotimainen ALV-kuukausi-ilmoitus	haettujen palautusten seuranta			
			Kotimainen ALV-kuukausi-ilmoitus	valmistelu + täsmäys (ennakko korjaukset)			
			Kotimainen ALV-kuukausi-ilmoitus	allekirjoitusten haku + ilmoituksen jättö			
			Kotimainen ALV-kuukausi-ilmoitus	jälkikorjaukset			
			Ulkomaisten rekisteröityjen maiden VAT-ilmoitus	valmistelu + täsmäys (ennakko korjaukset)			

nro	Roolit&Vastuut	käännös	selitys	muut tehtävät	nro	Palvelupaketti	Tunnit asiakkaittain
			Ulkomaisten rekisteröityjen maiden VAT-ilmoitus	allekirjoitusten haku + ilmoituksen jättö			
			Ulkomaisten rekisteröityjen maiden VAT-ilmoitus	alv-maksu			
			Ulkomaisten rekisteröityjen maiden VAT-ilmoitus	jälkikorjaukset			
			Ulkomaisten rekisteröityjen maiden VAT-ilmoitus	haettujen palautusten seuranta			
			Ulkomaisten rekisteröimättömiensä maiden VAT-ilmoitus	valmistelu + täsmäys (ennakkokorjaukset)			
			Ulkomaisten rekisteröimättömiensä maiden VAT-ilmoitus	allekirjoitusten haku + ilmoituksen jättö			
			Ulkomaisten rekisteröimättömiensä maiden VAT-ilmoitus	alv-maksu			

nro	Roolit&Vastuut	käännös	selitys	muut tehtävät	nro	Palvelupaketti	Tunnit asiakkaittain
			Ulkomaisten rekisteröimättöiden maiden VAT-ilmoitus	jälkikorjaukset			
			Ulkomaisten rekisteröimättöiden maiden VAT-ilmoitus	haettujen palautusten seuranta			
				Puuttellisten / virheellisten toimeksiantojen korjaus / täydennys			
				Toistuvien tapahtumien ajo. Ainoat recurring entryt ovat vuokrasopimusten perusteella tehtäviä vuokrien maksuja.			
				Laskennalliset korot: vaihtomaisuus, myyntisäämiset, ostovelat			
				Yellowstone-laskenta tehty ja kirjattu			

nro	Roolit&Vastuut	käännös	selitys	muut tehtävät	nro	Palvelupaketti	Tunnit asiakkaittain
				Yhteiset veloitukset			
				Ylläpidä kuukauden valuuttakurssit			
				Täsmätään pankin tiliote ja kirjanpito			
				Yksiköiden väliset kirjaukset			
				Matkalla olevat rahat täsmätty			
				Aitojen ordereiden purut			
				Yrityksen sisäisten puuttuvien laskujen kirjaus			
				Tiliotteiden lähetys			
				Tekee FIN 48 laskenta sekä syöttää lomakkeen			
				Asiakasraportoinnin toimittaminen			
				Vuodenvaihteen lisätiedot			

nro	Roolit&Vastuut	käännös	selitys	muut tehtävät	nro	Palvelupaketti	Tunnit asiakkaittain
8.75	Support internal audits	Sisäisiin tarkastuksiin osallistuminen					
8.76	Support external audits	Tilintarkastuksiin ja VAT-tarkastuksiin osallistuminen					
9	Abacus Reporting						
9.1	Prepare and submit early warning questionnaire	Valmistee ja lähettää early warning kyselyn			9.11	Yrityksen sisäisten liiketapahtumien täsmäytys kirjanpidossa	
9.2	Perform local consolidation for Abacus reporting	Suomitason konsolidointi + eliminointi			9.11	Yrityksen sisäisten liiketapahtumien täsmäytys kirjanpidossa	
					11.6	Yritysvaaraukset ja pakolliset varaukset, kirjaus ja täsmäys	
9.3	Prepare Abacus reporting package	Valmistee ABACUS-raportointipaketin			14.2	Raportointi SAS:ssa	
9.7	Change Abacus reporting package (if necessary)	Muuttaa ABACUS-raportointipakettia toimeksiantannon mukaan			14.2	Raportointi SAS:ssa	

nro	Roolit&Vastuut	käännös	selitys	muut tehtävät	nro	Palvelupaketti	Tunnit asiakkaittain
					14.4	Raportoinnin täsmäytys SAP-kirjanpitoon	
					14.16	CRS raportointi	
10	Cash Management & Banking						
10.4	Maintain bank related master data	Ylläpidä pankkitilit ym pankkeihin liittyvä master data			4.2	Liikekumppanirekisterin ylläpito	
10.7	Post cash transactions	Tiliotteiden haku, kassakladin teko ja vienti kirjanpitoon			5.4	Kassakirjanpito -> kladi	
10.10.2.	Manual payments	manuaali maksut / kassanostot			5.6	Manuaali maksut = ohi ostolaskujen käsittelyn ja ostoestontran maksuun menevät	
10.13	Reconcile cash & cash equivalents related accounts	Pankkitilien täsmäys kirjanpitoon			5.4	Kassakirjanpito -> kladi	
11	Inventory Accounting						
				Vaihtomaisuus			
12	Cost Accounting						

nro	Roolit&Vastuut	käännös	selitys	muut tehtävät	nro	Palvelupaketti	Tunnit asiakkaittain
12.2	Add/Update profit centers	Avaa / muuttaa profit centereitä			9.3	Talousjärjestelmien master datan hallinta ja ylläpito	
12.4	Add/Update cost centers	Avaa / muuttaa cost centereitä			9.3	Talousjärjestelmien master datan hallinta ja ylläpito	
12.10	Maintain allocation cycles	Ylläpitää vyörytyssäännöt SAPissa			9.7	Allokoinnit, perusteet	
					9.8	Allokointisäännön toteutus	
12.11	Run allocation cycles	Ajaa vyörytykset SAPissa			9.9	Allokointien ajaminen	
12.13	Reconcile CO-PA	Täsmää COPA vs SD/PS/CSS					
13	Legal/Tax Reporting						
13.1	Prepare statutory reports of legal entities	Kotimainen tilinpäätös			14.7	Kotimainen tilinpäätös, liitetiedot ja taseerittelyt	
					14.8	Kotimaisen ja konsernin tilinpäätöksen johdatus	
					12.5	Kansainvälinen tuloverotus (välitön verotus) + projektien verokysymykset	

nro	Roolit&Vastuut	käännös	selitys	muut tehtävät	nro	Palvelupaketti	Tunnit asiakkaittain
13.3	Prepare tax income statement	Tekee verolaselman			12.6	Verolaskelmat	
13.9	Post income tax	Kirjaa verojaksotuksen			11.2	Säännönmukaisesti tehtävät jaksotukset; toteutus	
13.15	Post deferred tax	Kirjaa deferred tax			12.9	Deferred tax ja current tax-laskenta ja kirjaukset	
13.21	Post property/real estate tax	Kirjaa kiinteistövero			12.7	Veroilmoitukset, laatiminen	
13.23	Prepare corporate income tax reports based on templates or respective calculation instructions (within reasonable efforts)**	Tekee veroilmoituksen			12.7	Veroilmoitukset, laatiminen	
13.25	Handle tax authority disputes and inquiries*	Osallistuu verotarkastuksiin ja käsittelee verottajan lisäselvityksiä					
14	Management Reporting						
14.1	Prepare Management reports for groups reporting units	Tekee johdon raportointia konsernin yksiköille					
14.2	Perform management report analysis	Analysoi johdon raportteja					

nro	Roolit&Vastuut	käännös	selitys	muut tehtävät	nro	Palvelupaketti	Tunnit asiakkaittain
14.3	Prepare Management report commentary	Tekee raportointikommentit					
15	Budgeting / Forecasting						
15.1	Provide data necessary for budget preparation	Ajetaan erittelyitä yksikölle budjettityön avuksi			14.13	Budjetointi	
15.3	Provide data necessary for periodic forecasts preparation	Ajetaan erittelyitä yksikölle ennustetyön avuksi			14.13	Budjetointi	
16	Financial Analysis						
16.1	Determine key cost drivers	Määritellään kustannusajurit/KPI/PI					
16.2	Measure and report cost drivers on a periodic (quarterly) basis	Mittaa ja raportoi KPI/PI					
16.3	Determine critical activities and identify improvement opportunities	Tunnistetaan kriittiset aktiviteetit ja kehityskohteet					
17	Payroll*						
17.3	Monitor interfaces to ensure complete and accurate automated posting to GL (only if postings are automated)	Valvoo liittymiä	Palkkaliittymän täsmäminen				

nro	Roolit&Vastuut	käännös	selitys	muut tehtävät	nro	Palvelupaketti	Tunnit asiakkaittain
17.8	Post journal voucher	Vie palkka-aineiston kirjanpitoon					
17.13	Post journal voucher	Kirjaa lomapalkkavelan					
17.18	Post journal voucher	Kirjaa bonuspalkkajaksotuksen					
17.23	Post journal voucher	Kirjaa eläkekirjaukset					
17.34	Calculate social contributions	HSK-laskenta			11.7	HSK-erien jaksotus	
17.38	Post journal voucher	Kirjaa HSK-erät			11.7	HSK-erien jaksotus	
17.39	Reconcile accounts	HSK-täsmäys + palkkoihin liittyvien muiden tasetilien täsmäys			11.8	HSK-täsmäytys	
				ESAPiin liittyvä työ			
				Palkansaajien vuosilmoitus			
				Palkansaajien kuukausilmoitus (SOTU- ja verotilitys)			
				Palkkaen nuste eläkesäätiöille			

nro	Roolit&Vastuut	käännös	selitys	muut tehtävät	nro	Palvelupaketti	Tunnit asiakkaittain
				Edelleen tilitettävien käsittely			
				Vakuutus kassa (Sairakassa)			
				Muut palkkoihin tai henkilöstöasioihin liittyvät			
18	Travel and Expense Reimbursement*						
18.8	Post and release reimbursement	Vie matkalaskujen kirjanpitoaineiston kirjanpitoon	M2-matkalaskujärjestelmä				
18.14	Administer corporate travel card program	Hoitaa luottokorttiasioita			1.16	Luottokorttisiirrot	
18.15	Reconcile accounts	Täsmää matkakeskontraan liittyvät tilit					
					13.	ENNAKOT	
					13.1	Myynnin ja oston ennakotapahtumat syntyvät osana myynti- ja ostotapahtumia (tilaus)	

nro	Roolit&Vastuut	käännös	selitys	muut tehtävät	nro	Palvelupaketti	Tunnit asiakkaittain
					13.2	Ennakon maksutapahtuma generoi saamisen/velan kirjanpitoon	
					13.3	Loppulasku(je)n yhteydessä tuotetaan ennakon siirtotapahtumat	
					13.4	Loppulaskulla tuotetut ennakkotapahtumat clearataan ennakkomaksuja vastaan	
					13.5	(Myynnin) ennakoide n täsmäytys talousjärjestelmän ja toiminnanhäjäysjärjestelmän välillä.	
					13.6	Ennakoide n laskennalliset korot	
					15.	3RD PARTY RAPORTOINTI	
					15.1	Suomen Pankin raportit	
					15.2	Palkoista edelleen tilittävät erät	

nro	Roolit&Vastuut	käännös	selitys	muut tehtävät	nro	Palvelupaketti	Tunnit asiakkaittain
					15.3	Palkkojen vuosilmoitus	
					15.4	Tilastokeskuksen, työnantajaliittojen/työntekijäliittojen sekä rahoituslaitosten tilastokyselyt	
					15.5	Vakuutukset: Palovakuutus, Stop Loss-vakuutus, ...	
					15.6	Leasing-sopimusten ja vastuiden rekisteri	
					15.7	Leasing vastuiden raportointi	
					16.	ARKISTOINTI	
					16.1	Kirjanpidon lakisääteiset listaukset: päivä- ja pääkirjojen arkistointi	
					16.2	Ostolaskujen arkistointi	
					16.3	Myyntilaskujen arkistointi	
					16.4	Matkalaskujen arkistointi	

nro	Roolit&Vastuut	käännös	selitys	muut tehtävät	nro	Palvelupaketti	Tunnit asiakkaittain
					16.5	Ns. yhteiset paperille dokumentoidut tositteet (yrityksen kassakirjanpito, reskontrat ositteet)	
					16.6	Muiden paperille dokumentoitujen tositteiden arkistointi (muistiotositteet liitteineen)	
					16.7	Tilinpäätöksen arkistointi	
					16.8	Muu liiketoiminnan arkistoitava materiaali	
					18.	KÄYTTÄJÄTUKI JA TOIMINNAN KEHITTÄMINEN / ASIAKASPALAUTE	

nro	Roolit&Vastuut	käännös	selitys	muut tehtävät	nro	Palvelupaketti	Tunnit asiakkaittain
					18.1	Selvityspyntö SASin tuottamaan palveluun tms. tulee tehdä SSC toimeksiantosovelluksen 'ongelmaraPortti' lomakkeella	
					18.2	Muutosalite SASin palveluun, sovittuihin prosesseihin ja järjestelmien tulee tehdä SAS toimeksiantosovelluksen 'kehitysehdotus' lomakkeella	
					18.3	Asiakasreklaamaation kirjaamisen käytetään SSC toimeksiantosovelluksen 'ongelmaraPortti' lomaketta.	
					19.	JÄRJESTELMÄ VASTUUT	

nro	Roolit&Vastuut	käännös	selitys	muut tehtävät	nro	Palvelupaketti	Tunnit asiakkaittain
					19.1	Operatiivisten järjestelmien omistaja ja pääkäyttäjä	
					19.2	Talousjärjestelmän omistaja ja pääkäyttäjä	
					19.3	Liittymähallinnan omistaja ja pääkäyttäjä	
					19.4	Liittymien omistaja	
					19.5	Asiakas Datawarehouse ratkaisut	
					19.6	Asiakas- ja toimittajar ekisterin (master) omistaja ja pääkäyttäjä, talousjärjestelmä	
					19.7	Asiakasrekisterien omistaja ja pääkäyttäjä, operatiiviset järjestelmät	
					20.	TAKAU KSET	

nro	Roolit&Vastuut	käännös	selitys	muut tehtävät	nro	Palvelupaketti	Tunnit asiakkaittain
	Prepare ad-hoc reports	Tekee ad-hoc-raportti			14.15	Muu raportointi	
	Respond to inquiries	Kyselyihin vastaaminen					
	File & Archive records	Tulostetaan ja arkistoidaan lakisääteiset + muutoin määritellyt rutiiniraportit	automaattinen		14.1	SAP raportointi: yhteisesti ylläpidettävät ja kaikille tuotettavat raportit; luonti ja ylläpito	
	File & Archive records	Tulostetaan ja arkistoidaan lakisääteiset + muutoin määritellyt rutiiniraportit	manuaalinen		14.1	SAP raportointi: yhteisesti ylläpidettävät ja kaikille tuotettavat raportit; luonti ja ylläpito	
				SOX-selvittäminen			
				muu työ			