

Suorituskyvyn mittaaminen globaalissa talouden palvelukeskussa

Sami Tähtinen

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

2014



Liiketalous

<p>Tekijä tai tekijät Sami Tähtinen</p>	<p>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi 2010</p>
<p>Raportin nimi Suorituskyvyn mittaaminen globaalissa talouden palvelukeskuksessa.</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 50 + 13</p>
<p>Opettajat tai ohjaajat Markku Eerola</p>	
<p>Tämä tutkimus tehtiin toimeksiantona globaalisti toimivan suomalaisen yhtiön talouden palvelukeskukselle. Palvelukeskuksessa oli tutkimuksen ajan käynnissä projekti tietojärjestelmien päivittämiseksi ja aiempi suorituskyky mittaristo oli päivitettävä uudistusten myötä. Aikataulullisesti tutkimus mukaili tämän projektin etenemistä ja toteutui vuosien 2013-2014 aikana.</p> <p>Tutkimuksen tavoitteena oli palvelukeskuksen olemassa olevien suorituskyky mittareiden kehittäminen yksinkertaisempaan ja helppokäyttöisempään suuntaan. Käytännön tasolla tavoite tarkoitti mittareiden lukumäärän supistamista ja oleellisten mittaustarpeiden kartoittamista prosesseittain. Palvelukeskuksen prosesseista tutkimukseen rajattiin mukaan myynti- ja ostoreskontra sekä pääkirjanpito.</p> <p>Luonteeltaan tämä tutkimus oli kehittämistyö ja tutkimusotteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen. Tutkimusaineistoa mittareiden kehittämiseksi kerättiin haastattelemalla tutkittavien prosessien tiiminvetäjät sekä prosessiasiantuntijat. Lisäksi palvelukeskuksen johtaja oli taustalla tukemassa mittareiden kehittämistä ja työn etenemistä.</p> <p>Tutkimustyön tuloksena syntyi tavoitteiden mukainen kokoelma mittariehdotuksia yhteisiin ja prosessikohtaisiin mittareihin jaettuna. Yhteiset mittarit ovat sovellettavissa samassa muodossa kaikille prosesseille, kun taas prosessikohtaiset mittarit ovat kullekin prosessille yksilöllisiä. Laadittujen mittariehdotusten hahmottamiseksi niistä laadittiin tutkimusta varten muutama esimerkkimittari. Kohdeyrityksen prosessitiimit hyötyivät mittariehdotusten lisäksi tutkimuksen haastattelutilanteista, joissa syntyi uusia ideoita olemassa olevien toimintamallien kehittämiseksi.</p>	
<p>Asiasanat kehittämisprojektit, mittaus, mittausmenetelmät</p>	

Degree programme

<p>Authors Sami Tähtinen</p>	<p>Group or year of entry 2010</p>
<p>The title of thesis Performance measurement in a global shared service center.</p>	<p>Number of pages and appendices 50 + 13</p>
<p>Supervisor(s) Markku Eerola</p>	
<p>This study was made as an assignment to a global Finnish company's shared service center. During this study the service center was undergoing an information system update project that demanded the renewal of old performance indicators. The study materialized during years 2013-14 and partly followed the schedule of the renewal project.</p> <p>The objective of this study was to develop the existing performance indicators to a simple and straightforward form. In practical terms the objective meant that the number of indicators had to be diminished and the essential performance factors for each process surveyed. This study was confined to contain three of the service center's processes: accounts payable, accounts receivable and general ledger.</p> <p>The nature of this study was a development study and the research method was qualitative. Research material was gathered by interviewing the process specialists and team leaders from each process. The head of the service center was also involved in the background and supported the development of the new performance indicators as well as the overall progress of the study.</p> <p>As a result from this study a suggested selection of performance indicators was developed according to objectives. Part of these suggested indicators were common to all processes and part were process-specific by nature. To perceive these suggestions better, a few example performance indicators were created for this study. In addition to these new performance indicators the target company's process teams benefited from the research interviews, which brought up new ideas to develop the existing operating models.</p>	
<p>Key words development projects, measurement, methods of measuring</p>	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Kohdeyritys	1
1.2	Tavoitteet ja tehtävänasettelu	3
1.3	Tutkimuksen rajaukset.....	4
1.4	Tutkimuksessa käytettävät menetelmät	5
1.5	Aikaisempi tutkimus aiheesta.....	6
2	Palvelukeskus, sen prosessit ja suorituskyvyn mittaaminen	7
2.1	Palvelukeskusmalli (Shared Service Center).....	7
2.2	Taloushallinnon palvelukeskus	8
2.3	Suorituskyvyn mittaaminen.....	9
2.3.1	Mittarit ja mittaristo.....	10
2.3.2	Mittarityypit.....	11
2.3.3	Mittareille asetettavat vaatimukset.....	12
2.3.4	Mittauksen nykytila palvelukeskuksessa	15
2.4	Prosessit taloushallinnon palvelukeskuksessa.....	17
2.5	Prosessiajattelu.....	17
2.5.1	Pääkirjanpidon prosessi	18
2.5.2	Myyntireskontran prosessi.....	19
2.5.3	Ostoreskontran prosessi.....	20
3	Tutkimusaineiston kerääminen	22
3.1	Pääkirjanpidon haastattelu	23
3.2	Myyntireskontran haastattelu.....	25
3.3	Ostoreskontran haastattelu	26
4	Ehdotukset prosesseille luotavista mittareista	30
4.1	Yhteiset mittariehdotukset	31
4.2	Pääkirjanpidon mittariehdotukset	36
4.3	Myyntireskontran mittariehdotukset.....	39
4.4	Ostoreskontran mittariehdotukset.....	41
5	Pohdinta	46
	Lähteet.....	49

Liitteet.....	51
Liite 1. Kohdeyrityksen ja palvelukeskuksen tarkempi esittely (salainen).....	51
Liite 2. Organisaatiokaaviot (salainen).....	52
Liite 3. Pääkirjanpidon haastattelukysymykset.....	53
Liite 4. Myyntireskontran haastattelukysymykset.....	54
Liite 5. Ostoreskontran haastattelukysymykset	55
Liite 6. Vanhan mittariston mittarit	56
Liite 7. Tuntikirjausjärjestelmän prosessikohtaiset työtehtävät (salainen)	57
Liite 8. Palvelukeskuksen tuntikirjausjakauma prosesseittain vuonna 2013.	58
Liite 9. Yhtiön X pääkirjanpidon transaktiovolyymit vuonna 2013	59
Liite 10. Yhtiön X myyntireskontran transaktiovolyymit vuonna 2013	60
Liite 11. Yhtiön X ostoreskontran transaktiovolyymit vuonna 2013	61
Liite 12. Yhtiön X pääkirjakatkon jälkeiset tositteet vuonna 2013	62

1 Johdanto

Suorituskyvyn mittaaminen on palvelukeskuksille tärkeä työkalu, joka mahdollistaa prosessien tehokkuuden arvioinnin ja auttaa kehityskohteiden paikallistamisessa. Tämän tutkimuksen kohteena olevan yrityksen talouden palvelukeskuksessa siirryttiin parin viime vuoden aikana globaaliin palvelukeskusmalliin ja tehokkuuden mittaaminen on nyt vielä ajankohtaisempaa kuin aikaisemmin. Kotimaisten yhtiöiden toiminnasta on vuosien varrella saatu jo selkeä käsitys, mutta globaalin mallin myötä tulisi varmistaa, että myös ulkomaiset yhtiöt toimivat yhtä tehokkaasti. Hyvin määritellyt mittarit tarjoavat palvelukeskuksen johdolle ja prosessien tiiminvetäjille työkalut yhtiöiden välisen suorituskyvyn arvioimiseen. Mittareiden tulisi helpottaa palvelukeskuksen resurssienhallintaa sekä paljastaa mahdollisia ongelmakohtia eri yhtiöiden prosessien toiminnassa.

Tämän tutkimuksen tavoitteena ei ole luoda kokonaista valmista mittaristomallia palvelukeskukselle, vaan kokoelma mittariehdotuksia, joiden pohjalta lopullisen mittariston kehittäminen voitaisiin aloittaa. Palvelukeskuksen laajojen ja monimutkaisten järjestelmien takia mahdollisuudet mittareiden toiminnan esittelyyn tässä työssä ovat myös rajalliset. Tarkoituksena on hahmottaa muutamien tärkeimpien mittareiden toimintaa kuvioiden ja taulukoiden avulla. Mittareiden lopullinen tekninen toteutus tulee kuitenkin olemaan huomattavasti monipuolisempi ja toisen tahon vastuulla.

1.1 Kohdeyritys

Tutkimuksen kohdeyritys pidetään toimeksiantosopimuksen mukaisesti salaisena. Tästä johtuen kohdeyrityksen esittelyn julkinen osuus on suppea. Julkaistavan version ulkopuolelle jätettävästä liitteestä 1 löytyy kuitenkin tarkempi selonteko kohdeyrityksestä sekä tutkimuksen kohteena olevasta talouden palvelukeskuksesta.

Kohdeyritys on Suomessa perustettu ja vuosikymmeniä toiminut, nykyään kansainvälistikin tunnettu yhtiö. Alunperin liiketoiminta keskittyi vain Suomeen, mutta tänä päivänä erilaisia toimintoja on jo viidessätoista maassa. Vuosien kuluessa yhtiö on noussut yhdeksi Suomen merkittävimmistä työllistäjistä ja markkina-arvoltaan yhtiö on maan suurimpia.

Tutkimuksessa tarkastelun kohteena on kohdeyrityksen vuonna 2007 perustettu talouden palvelukeskus. Sen tavoitteena on perusprosessien sujuvan toiminnan takaaminen sekä asiakkaina olevien konserniyhtiöiden tarpeiden ymmärtäminen ja täyttäminen. Perustamisvaiheessa palvelukeskus palveli vain konsernin suomalaisia yhtiöitä ja työllisti noin 40 henkeä. Sittenmin palveluntarjonta on ulotettu myös Suomen ulkopuolisille konserniyhtiöille ja palvelukeskuksen työntekijämäärä on noussut noin 50 henkilöön.

Koko konsernin talousorganisaatiossa palvelukeskus kuuluu konsernin kirjanpito- ja talouspalveluihin, jonka muita osia palvelukeskuksen lisäksi ovat konserni- sekä verolaskenta. Palvelukeskuksen toiminta on jaettu prosessitiimeihin, jotka ovat myyntireskontra ja luotonvalvonta, ostoreskontra, varastojen hallinta sekä pääkirjanpito ja käyttöomaisuus. Palvelukeskuksen sijaintia talousorganisaatiossa ja sen prosesseja kuvaavat organisaatiokaaviot löytyvät liitteestä 2.

Vuonna 2011 palvelukeskuksessa aloitettiin projekti, jonka tavoitteena oli globaaliin palvelukeskusmalliin siirtyminen. Projektin ytimessä oli palvelukeskuksen käyttämän Oracle Financials -järjestelmän versiopäivitys ja sen käyttöönotto kaikissa konsernin yhtiöissä. Lisäksi projektissa kehitettiin talouden prosesseja ja laskentakonsepteja sekä päivitettiin ja yhtenäistettiin myös muiden järjestelmien käyttöä. Järjestelmä uudistukset mahdollistivat automaation lisäämisen palvelukeskuksen prosesseissa ja yhtenäisten järjestelmien myötä koko konsernin käyttäjätuki oli mahdollista keskittää palvelukeskukseen.

Palvelukeskusmallin uudistuksen myötä konserniyhtiöillä on mahdollisuus valita itselleen sopivin palvelumalli. Yhtiö voi kuulua palvelukonseptiin ja ostaa kaikki taloushallinnon palvelut palvelukeskukselta, ostaa osan palveluista tai olla ostamatta mitään palveluista. Palvelumallista riippumatta kaikilla yhtiöillä on käytössään samat järjestelmät, käyttäjätuki ja jokaisen yhtiön luvut päätyvät lopulta konsernilaskennan järjestelmiin konsernitilinpäätöksiä varten. Konserniyhtiöiden välinen sisäinen laskutus talouden palveluista määritellään palvelusopimuksessa.

1.2 Tavoitteet ja tehtävänasettelu

Tämä työ tehdään toimeksiantona kohdeyritykselle, jossa 2011 alkaneen talousjärjestelmien uudistamisprojektin myötä esille nousi tarve suorituskyvyn mittauksen kehittämisestä. Projektin tavoitteena oli saada kaikki konsernin maayhtiöt käyttämään samoja ohjelmistoja sekä keskittää mahdollisimman paljon toimintoja talouden palvelukeskukseen. Vanhaan järjestelmään oli luotu kirjanpidon yksiköiden prosesseja mittaava KPI -mittaristo, mutta sen kehitys jäi vaillinaiseksi ja lopputuloksena oli kokonaisvaltaisen mittariston sijaan joukko irrallisia mittareita ilman selkeää fokusointia.

Toimeksiannon tähän tutkimustyöhön antoi palvelukeskuksen johtaja, joka halusi uudistaa ja yksinkertaistaa olemassa olevaa mittaristoa. Uudistetun mittariston tulisi tukea päätöksentekoa ja suunnittelua, parantaa prosessien läpinäkyvyyttä, sekä olla edullinen ja muokattavissa. Lisäksi mittariston tulisi olla niin helppokäyttöinen, että palvelukeskuksen yksiköiden tiiminvetäjätkin voisivat hyödyntää sitä. Uuden mittariston tulisi myös mahdollistaa prosessien vertailu konsernin eri maayhtiöiden välillä.

Käytännön tavoitteeksi palvelukeskuksen johtaja asetti nykyisten 5-20 prosessikohtaisen mittarin supistamisen 3-5 mittariin prosessia kohden. Tavoitteen saavuttamiseksi on selvitettävä, mitä tekijöitä tutkittavien prosessien tiiminvetäjät pitävät mittauksen arvoisina. Lisäksi on selvitettävä, miten he käyttivät aiempaa mittaristoa, mitä mieltä he olivat sen ominaisuuksista ja miten heidän mielestään vanhaa suorituskykymittaristoa tulisi kehittää, jotta se tukisi mahdollisimman hyvin päätöksentekoa ja prosessien kehittämistä. Tiivistetysti tutkimuksessa etsitään siis vastausta seuraavaan pääkysymykseen:

”Miten nykyisiä suorituskyvyn mittaamisen menetelmiä voitaisiin parantaa?”

Tämän pääkysymyksen selvittämiseksi tarvitaan ensin vastaus seuraaviin kysymyksiin:

”Mikä on palvelukeskuksen suorituskyvyn mittaamisen nykytila?”

”Mihin asioihin jobto / tiiminvetäjät haluavat mittauksen keskittyvän?”

Tämä tutkimustyö on luonteeltaan kehittämistehtävä ja sen tavoitteena on luoda talouspalvelukeskuksen pääkirjanpidon ja myynti- sekä ostoreskontran prosesseille ehdotukset uusista mittareista, joiden pohjalta uuden yksinkertaistetumman ja helppokäyttöisemmän mittariston kehittäminen voidaan aloittaa. Vaikka vanha mittaristo on pääosin jäänyt pois käytöstä, sen teknistä toteutusta ja mittarinäkymää käytetään tukena tutkimusta tehdessä. Tämän näkymän avulla mittariehdotusten hahmottaminen on selkeämpää sekä tutkimusaineiston keräyksen, että tulosten esittelyn yhteydessä.

1.3 Tutkimuksen rajaukset

Työn tutkimusosuus toteutettiin pääosin toimeksiantajan tiloissa järjestelmien tietoturvasyistä johtuen syksyn 2013 ja kevään 2014 aikana. Työn suunnittelu ja alustavat tapaamiset ohjaajien kanssa alkoivat jo syksyllä 2012, mutta koko talouden palvelukeskusta koskeva konserninlaajuinen tietojärjestelmien uusiminen ja sen myötä kasvaneet työkiireet siirsivät työn otollista aloitusaikaa noin vuodella eteenpäin. Tutkimustyön tekijänä vastasin itse työn aikataulutuksesta, suunnittelusta ja toteutuksesta. Työn toimeksiantajana toimiva palvelukeskuksen johtaja oli kuitenkin alusta alkaen mukana päättämässä tärkeimmistä rajauksista ja ratkaisuista parhaan mahdollisen lopputuloksen saavuttamiseksi.

Tämä opinnäytetyö rajattiin koskemaan kolmea talouspalvelukeskuksen kirjanpidollista prosessia, eli myynti- ja ostoreskontraa sekä pääkirjanpitoa. Yhdessä nämä prosessit vastaavat noin 40:tä prosenttia palvelukeskukselle kirjatuista tunneista. Käyttöomaisuuden hallinta ja luotonvalvonta toimivat samassa palvelukeskuksessa, mutta tutkimusaineiston määrän rajoittamiseksi ne päätettiin rajata tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Lopullista mittaristoa suunniteltaessa esille nousseita mittariehdotuksia voidaan mahdollisesti hyödyntää myös näiden prosessien suorituskyvyn mittauksessa. Viitekehyksessä ei käydä yksityiskohtaisesti läpi jokaisen prosessin toimintoja, vaan keskitytään työn kannalta olennaisiin käsitteisiin ja prosessien toimintaa esitellään yleisellä tasolla.

Toimeksiantajan päätöksestä yrityksen nimi ja todellisia lukuja sisältävät laskelmat ovat salaisia. Laskelmat esitetään liitteissä, jotka jätetään pois työn julkaistavasta versiosta.

1.4 Tutkimuksessa käytettävät menetelmät

Työn tutkimusote on luonteeltaan kvalitatiivinen ja pääasiallisena tiedonkeruumenetelmänä kohdeyrityksen työntekijöiden haastattelut. Kvalitatiiviselle tutkimukselle ominaisesti tutkimuksen tekijällä on läheinen suhde tutkittavaan yritykseen, tutkimusstrategia ei ole tiukasti strukturoitu ja tietoa kerätään pääosin haastatteluin (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2003, 124.)

Tutkimuksen haastattelumenetelmänä käytetään teemahaastattelua, jossa haastattelukysymysten tarkka muoto ja järjestys eivät ole olennaisia. Teemahaastattelussa haastattelija pyrkii pitämään keskustelun avoimena ja ohjaamaan sitä tarpeen vaatiessa ennakoon laatimillaan kysymyksillä (Hirsjärvi ym. 2003, 195.)

Tutkittavaksi valittiin työn tavoitteiden kannalta tärkeimmät palvelukeskuksen prosessit, joista saataviin tietoihin pureuduttiin tarkemmin. Työn aineistona käytettiin mm. työajanseurantajärjestelmää sekä eri yksiköiden järjestelmistä saatua tietoa prosessien kulusta. Tämän lisäksi tietoa hankittiin palvelukeskuksen johtajan kanssa käydyistä ohjauspalavereista sekä tutkittavien prosessien tiiminvetäjiä ja prosessiasiantuntijoita haastatteleamalla. Nämä haastattelut koostuivat pääosin prosesseittain järjestetyistä haastattelutilanteista, joissa selvitettiin mittauksen nykytilaa ja tarpeita tarkemmin kunkin prosessin osalta. Haastattelut toteutettiin teemahaastattelun tavoin avoimina keskustelutilaisuuksina. Haastattelujen ohella osa tiedonkeruusta tapahtui työsuhteen mahdollistamana jatkuvana yhteydenpitona palvelukeskuksen tiiminvetäjien kanssa.

Työsuhteen ansiosta tutkimuksen tekijä sai toimeksiantajalta vapaan pääsyn tarvitsemiinsa tietojärjestelmiin ja aineistoihin. Järjestelmistä saatavan tiedon lisäksi tutkimuksen tekijä hankki tietoa palvelukeskuksen johtajalta, kirjanpitoyksiköiden tiiminvetäjiltä sekä talousosaston työntekijöiltä. Lähdeaineisto työn viitekehykseen etsittiin pääosin aihetta koskevasta kirjallisuudesta, mutta myös vain internetistä löytyvää materiaalia hyödynnettiin.

1.5 Aikaisempi tutkimus aiheesta

Deloitte kartoittaa vuosittain yritysten palvelukeskuskäyttäytymistä ympäri maailmaa lähetettävällä kyselytutkimuksella. Uusimman tutkimuksen (Deloitte Consulting LLP 2013, 8-11) tulosten perusteella yritykset ovat entistä avoimempia palvelukeskuksiin siirrettävien toimintojen suhteen. Saavutettavien kustannussäästöjen lisäksi palvelukeskuksilta kuitenkin odotetaan myös korkealaatuista palvelua. Kokonaisvaltainen mittaristo ja suorituskyvyn mittaaminen takaavat korkealaatuisen ja edullisen palvelun.

Palvelukeskusten suorituskyvyn mittaaminen on noussut suosituksi korkeakoulujen lopputyön aiheeksi. Essi Kivelä ja Nita Lehto (Kivelä & Lehto 2011) tutkivat Keskon K-Talouspalvelukeskuksen suorituskyvyn mittaamista. Tutkimustyönsä perusteella he toteavat mittaamisen olevan tärkeä työväline johdon päätöksenteon ja seurannan tukena. Päättämissään Kivelä ja Lehto huomioivat myös sen, kuinka keskeistä liiketoiminnan läpikotainen tunteminen on oikeiden mittauskohteiden ja mittareiden valitsemiseksi. Heidän tutkimuksessaan kävi myös ilmi, että yksinkertaisten ja käyttökelpoisten mittareiden luominen laskee esimiesten kynnystä mittareiden ylläpitämiseksi. (Kivelä & Lehto 2011, 82.)

2 Palvelukeskus, sen prosessit ja suorituskyvyn mittaaminen

Materiaali työn viitekehykseen on pyritty hakemaan viimeisimmistä aihetta koskevista teoksista, kuten vuonna 2012 ilmestyneestä Laamasen ”Johda liiketoimintaa prosessien verkkona - ideasta käytäntöön” kirjasta sekä Lahden ja Salmisen vuonna 2008 valmistuneesta ”Kohti digitaalista taloushallintoa” teoksesta. Viitekehykseen kuuluvat yleisen palvelukeskusmallin ja talouden palvelukeskuskonseptin esittely, suorituskyvyn mittauksen ja mittareiden käsitteet sekä talouden palvelukeskuksen prosessit.

2.1 Palvelukeskusmalli (Shared Service Center)

Palvelukeskustoimintamallissa yritys siirtää valitsemiaan toimintoja erilliseen palveluorganisaatioon. Palveluorganisaatio voidaan toteuttaa yrityksen sisäisesti, mutta etenkin pienet yritykset ovat perinteisesti ulkoistaneet palvelukeskustoimintansa tilitoimistoille. Palvelukeskuksiin sijoitetaan ensisijaisesti volyymeiltaan suuret ja rutiininomaiset toiminnot. Palvelukeskustoimintamallin tavoitteena on keskittämisen tuomien mittakaavaetujen lisäksi korkeatasoisen palvelun tarjoaminen ydinliiketoiminnoille mm. laadukkaana raportoinnin muodossa. (Lahti & Salminen 2008, 174-175.)

Suurimmat kustannussäästöt palvelukeskusmallissa saavutetaan näiden toimintojen pitkälle viedyllä automatisoinnilla ja standardoinnilla. Manuaalisen työn vähentymisestä huolimatta palvelukeskukset tarjoavat työntekijöilleen hyvän mahdollisuuden urakehitykseen. Suuressa yksikössä on mahdollista erikoistua taloushallinnon eri osa-alueisiin ja kehittyä oman alueensa asiantuntijaksi. Tällä tavalla myös yritys saa käyttöönsä syvempää osaamista kuin sellaisessa mallissa, jossa kaikki tekevät kaikenlaisia töitä. Toiminnan keskittäminen vähentää lisäksi yrityksen haavoittuvuutta yksittäisten työntekijöiden poissaoloista ja mahdollistaa kattavammat varahenkilöjärjestelyt. (Lahti & Salminen 2008, 174-175.)

Kustannussäästöt ovat palvelukeskusmallin merkittävin yksittäinen etu, mutta niiden lisäksi palvelukeskusmalli mahdollistaa yhtenäisen standardin luomisen eri toimipaikkojen välille. Palvelut ja informaatio sijaitsevat keskitetysti, yhdenmukaisesti ja ajantasaisesti yhdessä paikassa lisäten toiminnan läpinäkyvyyttä. Muita mainittavia hyötyjä ovat

mm. valvontakustannusten pienentyminen, prosessien kehittämisen yksinkertaistuminen, tapahtumien käsittelyn joustavuus sekä ajankäytön tehostuminen. (Lahti & Salminen 2008, 174.)

Granlund ja Malmi (2004, 19) huomioivat, että tehokkuus- ja asiakaslähtöisyystavoitteiden toteutuminen palvelukeskusmalliin siirrettäessä ei ole aina itsestään selvää. Eri yksiköiden paikalliset käytännöt ovat vuosien saatossa voineet hioutua tehokkaiksi itenäisiksi rutiineiksi. Tällöin palvelukeskukseen siirtyminen saattaa johtaa kustannussäästöjen lisäksi hitaampaan ja epävarmempaan palveluun. (Granlund & Malmi 2004, 19.)

Yrityksen sisällä toimiville palvelukeskuksille asetetaan usein tulosvastuullisuusvaade, joka määritellään yleensä nollatulostavoitteeksi. Palvelukeskuksen toiminnan kustannukset tulisi siis kattaa palveluja käyttäviltä yksiköiltä perittävillä sisäisillä veloituksilla. Sisäisten veloitusten siirtohinnot määritellään palvelukohtaisesti yksiköiden kanssa tehdyissä palvelusopimuksissa. (Granlund & Malmi 2004, 19.)

Deloitte'n vuotuisen ja kansainvälisen Global Shared Services -tutkimuksen mukaan yritykset kehittävät palvelukeskustensa toimintamalleja erittäin laajalla rintamalla. Palvelukeskuksiin siirretään entistä enemmän työtä perinteisten tukitoimintojen lisäksi ja palvelukeskuksista pyritään tekemään mahdollisimman globaalia. Tutkimukseen osallistuneet 277 yritystä pitävät työvoimakustannuksissa saavutettuja säästöjä edelleen palvelukeskusten tärkeimpänä etuna, mutta korkeammasta laadusta on tullut myös tärkeä keskustusten puolestapuhuja. (Deloitte Consulting LLP 2013, 8-9.)

2.2 Taloushallinnon palvelukeskus

Perinteisessä keskittämisen mallissa tavoiteltiin pääosin mittakaavaetuja, eikä taloushallintoa nähty palveluroolissa. Näkemysten muuttumisen myötä talouspalvelukeskukset ovat yleistyneet ja nykyään lähes kaikilla suurilla yrityksillä on oma talouspalvelukeskussensa. Taloushallinnon palvelukeskukseen sijoitetaan tyypillisesti ulkoisen laskennan tehtäviä, kun taas kontrollerien roolit on koettu toimivammaksi operatiivisten yksiköiden lähellä hoidettuna. Globaalisti toimivat yritykset ovat usein organisoineet palvelukeskussensa maittain, koska paikalliset verosäännökset ja lakisäätteiset raportointivaati-

mukset saattavat olla haasteellisia selvitettäviä kyseisen maan ulkopuolella. Mikäli luodaan vain yksi talouden palvelukeskus palvelemaan useita maita, täytyy sen tueksi järjestää maakohtaiset organisaatiot tai asiantuntijat hoitamaan vero- ja kieliriippuvaiset tehtävät. (Lahti & Salminen 2008, 174.) Deloitte (2013, 8) tutkimuksen mukaan tämän hetken selkeä trendi on sellaisten toimintamallien kehittäminen, jotka mahdollistavat globaaleihin palvelukeskuksiin siirtymisen.

Yleisimmät taloushallinnon palvelukeskuksessa hoidetut tehtävät ovat osto- ja myyntilaskujen käsittely, pääkirjanpito sekä käyttöomaisuuden ja investointien hallinta. Nämä toiminnot sisältävät paljon automatisoitavissa olevia työtehtäviä, kuten ostolaskujen käsittelyn ja toistuvien tositteiden kirjauksen. Tilausten käsittely ja perintä hoidetaan usein paikallisesti tai maakohtaisesti niiden luonteen ja maakohtaisten lainsäädäntövaatimusten vuoksi. Talouden palvelukeskukset ovat kehittyneet paperilaskujen ja dokumenttien käsittelyyn erikoistuneista tehtaista korkeampaa lisäarvoa tuottavien asiantuntijapalveluiden, kuten raportoinnin ja kassavirtojen hallinnan tuottamiseen. (Lahti & Salminen 2008, 175.)

Deloitte vuoden 2006 tutkimuksessa selvisi, että kahdentoista suomalaisen suuryrityksen palvelukeskuksista tuottavuuden ja kustannustehokkuuden saralla parhaiten menestyivät ne palvelukeskukset, jotka olivat investoineet prosessien kehittämiseen ja teknologioihin. Tärkeitä teknologioita olivat mm. laskujen sähköinen käsittely, asiakas- ja toimittajarekisterit, automatisoidut pääkirjanpidon tapahtumat sekä konsernilaskentajärjestelmät. Maailmanlaajuisesti tarkasteltuna suomalaiset palvelukeskukset ovat transaktiovolyymeilla mitattuna pieniä ja niiden haasteena onkin mittakaavahyötyjen lisääminen. Keinoja tähän ovat mm. palveluntarjonnan kasvattaminen, osittainen palvelujen ulkoistaminen sekä eri yhtiöiden talouspalvelukeskusten yhdistäminen. Kaksi kolmasosaa tutkimukseen osallistuneista yhtiöistä uskoi ulkoistamisen ja palveluiden ulkomaille siirtämisen kasvavan tulevina vuosina. (Lahti & Salminen 2008, 176-177.)

2.3 Suorituskyvyn mittaaminen

Suorituskyky käsitteenä tarkoittaa mitattavan kohteen kykyä saavuttaa asetettuja tavoitteita. Sillä pyritään kuvaamaan jonkin organisaatioyksikön menestymistä ja tuloksente-

kokykyä valituista näkökulmista tarkasteltuna. Suorituskyvyn mittaamisella tarkoitetaan prosessia, jonka tarkoituksena on selvittää tunnuslukuja käyttäen jonkin liiketoiminnallisen tekijän tila. Mittausprosessissa tunnistetaan tavoitteiden kannalta keskeisiä menestystekijöitä, mitataan niitä ja käytetään saatua informaatiota organisaation kehittämisen apuna. (Lönngqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 14.)

Käsitteellisesti on vielä syytä erottaa suorituksen mittaaminen ja suorituskyvyn mittaaminen, jotka usein samaistetaan toisiinsa. Suorituksen mittaus liittyy toteutuneeseen suoritukseen, kun taas suorituskyvyn mittaus liittyy parhaaseen mahdolliseen suoritukseen. Suorituksen mittauksessa tarkastellaan menneisyyttä ja suorituskyvyn mittauksessa tulevaisuutta. Tämän tutkimustyön tarkoituksena on kehittää mittareita johdon seurannan ja strategisen suunnittelun tueksi, joten kyse on nimenomaan suorituskyvyn mittaamisesta. (Laitinen 2003, 366.)

Mittausta suunniteltaessa on korostettava organisaation kriittisiä menestystekijöitä. Ne ovat liiketoiminnan avainalueita, joiden korkea suoritustaso on edellytys organisaation menestymiselle. Tunnistamalla tärkeimmät menestystekijät luodaan hyvät edellytykset sille, että suunnittelu- ja seurantajärjestelmät korostavat oikeita asioita. Kriittisiä menestystekijöitä on mahdollista määritellä kokonaisuuden ohella organisaation eri tasoille ja osatoiminnoille. Yksittäiselle tarkastelukohteelle ei kannata määritellä liikaa menestystekijöitä, jotta tärkeät asiat korostuvat. (Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 301.)

Suorituskykyä mitattaessa on myös tärkeää kiinnittää huomiota mittauksen fokusointiin. Ilman fokusointia mittauksesta voi tulla joukko irrallisia mittareita, joista on hankala hahmottaa strategisen päätöksenteon kannalta kriittistä kokonaisuutta. Mittausta fokusoidessa on arvioitava vallitsevan tilanteen kannalta tärkeimmät ulottuvuudet, valittava näitä mittaavat mittarit ja muodostettava mittarikokonaisuudesta kaikki olennaiset ulottuvuudet kattava mittaristo. (Laitinen 2003, 366-367.)

2.3.1 Mittarit ja mittaristo

Mittarilla tarkoitetaan tässä yhteydessä täsmällisesti määriteltyä menetelmää, jolla kuvataan tietyn menestystekijän suorituskykyä. Mittaristo puolestaan tarkoittaa mittauskoh-

teen kannalta keskeisistä mittareista muodostuvaa kokonaisuutta. Mittariston voi systemaattisesti rakentaa jonkin tietyn mittaristomallin tai -viitekehysten mukaisesti, mutta se voi myös olla ajan myötä lisätyistä mittareista muodostunut kokoelma. Oleellista kuitenkin on, että mittaristo on kattava kokonaisuus, jota voi käyttää apuna johdon päätöksenteossa. (Lönqvist ym. 2006, 29.)

2.3.2 Mittarityypit

Mittareita voidaan luokitella monella tavalla mitattavista tekijöistä riippuen. Luokittelun tavoitteena on mittareiden tarkoituksen selkeyttäminen. Yleisimmin käytetään jakoa taloudellisiin ja ei-taloudellisiin mittareihin, mutta sen lisäksi jako on mahdollista tehdä mm. koviin ja pehmeisiin tai subjektiivisiin ja objektiivisiin mittareihin. (Lönqvist ym. 2006, 30.)

Taloudelliset mittarit perustuvat rahamittaiseen tietoon. Niiden avulla voidaan ohjata yrityksen taloudellisten tavoitteiden toteutumista. Yleisimmät taloudelliset mittarit, kuten liikevaihto ja käyttökate, ovat laskettavissa organisaation tilinpäätöstiedoista ja niiden käytöstä ja luotettavuudesta on vuosien kokemus. Taloudellisten mittareiden etuna on myös helppo vertailtavuus eri organisaatioiden ja yksiköiden välillä, mutta täysin ilman kritiikkiä ne eivät ole selvinneet. Kriitikoiden mukaan taloudelliset mittarit antavat vain osittaisen ja henkilöstölle vaikeaselkoisen kuvan organisaation tilanteesta. Ne saattavat myös johtaa lyhyen tähtäimen voittojen tavoitteluun, osioptimointiin ja niitä pidetään riittämättöminä ohjaamaan nykyaikaista organisaatiota menestykseen. Kriittikistä huolimatta taloudelliset mittarit kertovat kuitenkin siitä kaikkein tärkeimmästä: liiketoiminnan tuloksesta. (Lönqvist ym. 2006, 30.)

Ei-taloudellisilla mittareilla seurataan sellaisia organisaation toiminnan osa-alueita, jotka eivät ole rahamittaisia. Näiden mittareiden avulla on mahdollista mitata prosessien operatiivista suorituskykyä ja yhdistää saatu tieto perinteiseen taloudelliseen suorituskykyyn. Tyypillisiä ei-taloudellisia mittareita ovat mm. toimitusaika, varaston kiertonopeus ja asiakastyytyväisyys. Ei-taloudelliset mittarit ovat yleensä taloudellisia mittareita konkreettisempia työntekijöiden kannalta ja helpommin ymmärrettävissä, joten niiden avulla voi selvittää tavoitteiden viestintää. Vakiintumattomat laskentaperusteet, luotettavuus-

den varmentaminen ja heikko vertailukelpoisuus eri organisaatioiden välillä ovat ei-taloudellisten mittareiden suurimmat heikkoudet. (Laitinen 2003, 54; Lönnqvist ym. 2006, 30-31.)

Taloudellisten ja ei-taloudellisten mittareiden yhteydessä voidaan puhua myös kovista ja pehmeistä mittareista. Kovat mittarit perustuvat yksikäsitteisiin lähtöarvoihin, kuten suorituspäämiin, ja pehmeät mittarit puolestaan ihmisten asenteisiin, näkemyksiin ja tuntemuksiin, esimerkiksi tyytyväisyyskyselyyn. Vaikka taloudelliset mittarit ovat yleensä kovia ja ei-taloudelliset pehmeitä mittareita, ei jako koviin ja pehmeisiin mittareihin tarkoita samaa kuin jako taloudellisiin ja ei-taloudellisiin. Esimerkiksi toimitusaika ja henkilöstön ilmapiirikysely ovat molemmat ei-taloudellisia mittareita, mutta toimitusaika on kova ja ilmapiirikysely pehmeä mittari. (Lönnqvist ym. 2006, 31.)

Objektiivisiin ja subjektiivisiin mittareihin luokittelussa puolestaan on kyse tarkastelunäkökulmasta. Objektiiviset mittarit perustuvat organisaation toiminnasta tai tuloksista saatavaan määrälliseen informaatioon. Subjektiiviset mittarit sen sijaan perustuvat arvioihin mitattavan menestystekijän tilasta. Objektiivisten mittareiden heikkoutena pidetään usein liian suppeaa kuvausta mitattavasta kohteesta, minkä vuoksi niiden pohjalta on hankala ryhtyä toimenpiteisiin. Subjektiivisten mittareiden heikkous on, etteivät ne kykene antamaan tarkkaa kuvaa menestystekijän tilasta vaan pikemminkin suuntaantavia viitteitä kehitystarpeiden taustaksi. Useimmat objektiiviset mittarit ovat taloudellisia ja kovia, kun taas subjektiiviset mittarit yleensä ei-taloudellisia ja pehmeitä. Tähän yleistykseen on kuitenkin poikkeuksia, muun muassa asiakasreklamaatioiden määrä, jossa määrä on kova mittari, mutta reklamaatio perustuu asiakkaan subjektiiviseen arvioon. (Lönnqvist ym. 2006, 31.)

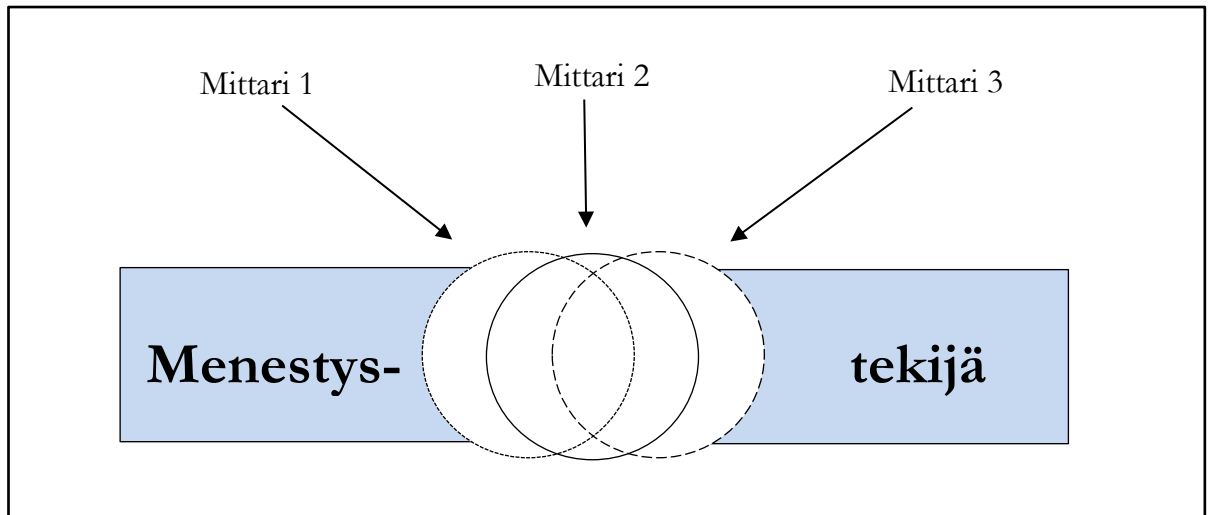
2.3.3 Mittareille asetettavat vaatimukset

Mittareille asetetut vaatimukset saattavat vaihdella organisaatiokohtaisesti, mutta tehokkaiisiin päätöksiin johtavan mittarin on täytettävä tietyt mittausteoreettiset ominaisuudet. Mittarin on oltava relevantti, edullinen, validi, reliabeli sekä uskottava. Hyvä mittari täyttää kaikki näistä kriteereistä, mutta usein lopputulos on kompromissi erilaisien ominaisuuksien välillä. (Laitinen 2003, 147; Lönnqvist ym. 2006, 34.)

Relevantti mittari tuottaa päätöksenteon kannalta olennaista tietoa. Jos mittari ei ole relevantti, on päätöksenteon kannalta yhdentekevää millaista tietoa se tuottaa, eivätkä suuretkaan vaihtelut mittarin arvossa johda erilaisiin päätöksiin. Mittarin relevanttius perustuu sen sisältämän tiedon arvoon yrityksen päätöksenteossa eli lisäarvoon, jonka se tuottaa päätöstä tehdessä. Tiedon subjektiivista arvoa voidaan mitata vertaamalla mittarista saadun tiedon avulla tehdyn päätöksen arvoa sen päätöksen arvoon, jossa tätä tietoa ei ole käytetty. (Laitinen 2003, 148.)

Edullisuus, eli mittarin arvon tuottamisen vaatimat uhraukset, vaikuttaa myös tiedon arvoon. Tiedon hankkimisen vaatimien uhrausten on oltava suhteessa sen subjektiiviseen relevanttiuteen. Tiedon hankkimiseksi ei kannata kehittää raskaita seurantajärjestelmiä, jos täydelliselläkin tiedolla on vain vähäinen merkitys päätöksenteossa. Kerättävän tiedon kustannusten tiedostamista ja kevyiden sekä edullisten tiedonkeruujärjestelmien luomista voidaan pitää keskeisinä tekijöinä mittausjärjestelmien onnistumiselle. Yleinen syy järjestelmien epäonnistumiselle on se, että käyttäjät kokevat niiden ylläpidon vaatimat uhraukset suuremmiksi kuin saatavat hyödyt. (Laitinen 2003, 149.)

Ehkä tärkein mittarin ominaisuuksista on validiteetti eli oikeellisuus, joka kuvaa mittarin kykyä mitata valittua menestystekijää. Menestystekijä ja sitä kuvaavaa mittari ovat eri asioita ja yhtä yksittäistä tekijää onkin mahdollista kuvata useilla mittareilla, joista mikään ei ole täydellinen. Menestystekijän ja sitä kuvaavien mittareiden suhde on havainnollistettu kuviossa 1. Mittarit huomioivat lähes poikkeuksetta mittajan kannalta epäoleellisia asioita ja jättävät oleellisia asioita huomioimatta. (Lönnqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 29.) Laitinen (2003, 158-159) mainitsee aiheetta käsitellessään tilastollisesti heikon validiteetin, jolla tarkoitetaan mittarin systemaattista poikkeamista oikeasta mitaustuloksesta eli harhaisuutta. Mitatun ja oikean tuloksen välistä erotusta kutsutaan mittauksessa syntyväksi harhaksi.

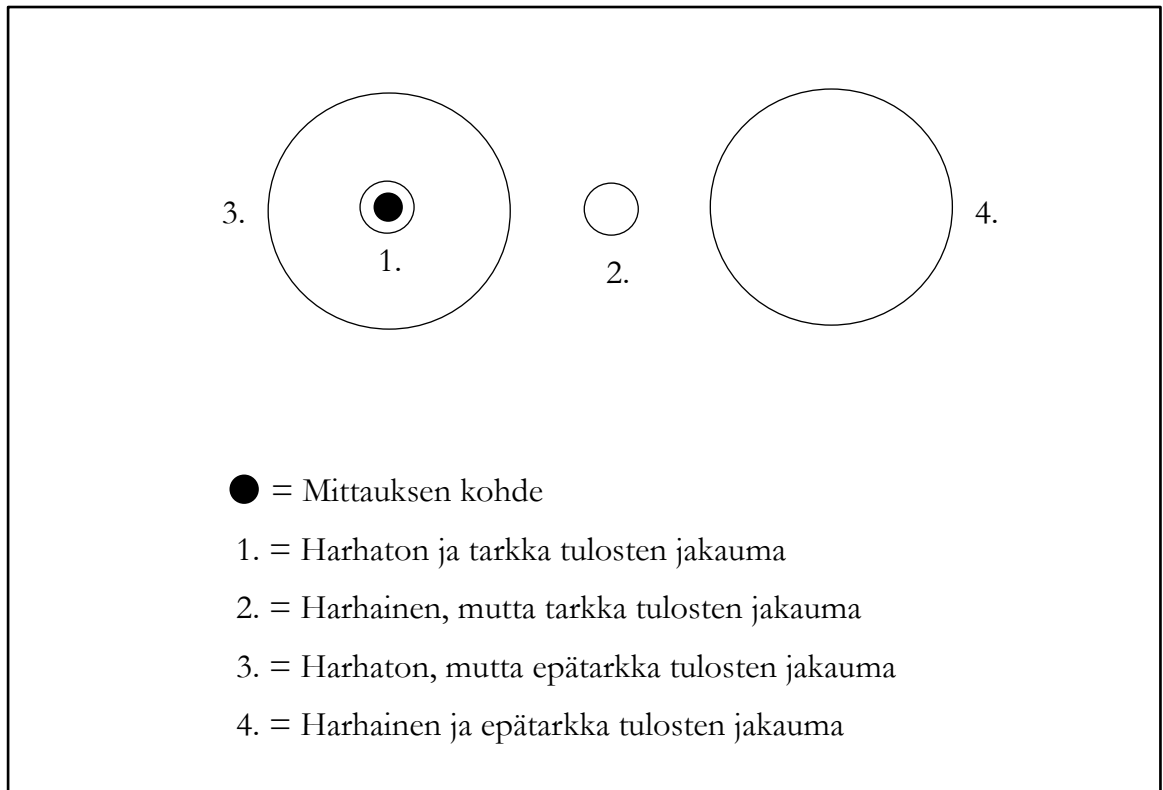


Kuvio 1. Mitattavan menestystekijän ja mittarin suhde (Lönngqvist ym. 2006, 33.)

Mittausta suunniteltaessa on arvioitava kuinka herkästi tiedon oikeellisuus vaikuttaa päätöksen arvoon. Tiedon validiteetti voidaan arvioida määrittelemällä mittauksen kohde tarkasti ja tutkimalla sen suhdetta mittariin. Joissain tapauksissa harhan määrittelyn jälkeen päädytään kuitenkin tietoisesti käyttämään harhaista mittaria. Mittarin käyttöönotto on tällöin helpompaa, mutta edellytyksenä on, että harha on laskettavissa ja tulokset myöhemmin oikaistavissa. (Laitinen 2003, 159.)

Reliabiliteetilla eli tarkkuudella kuvataan mittarin satunnaisvirhettä. Tarkan mittarin tulokset ovat johdonmukaisia eivätkä vaihtelevat satunnaisesti. Reliabiliteetti ja validiteetti liittyvät hyvin läheisesti toisiinsa ja kumman tahansa toteutuminen edellyttää myös toisen toteutumista. (Lönngqvist ym. 2006, 33.) Mittarin harhattomuuden ja tarkkuuden vaikutusta mittaustuloksiin on havainnollistettu kuviossa 2, josta selviää, että pelkästään tarkalla tai harhattomalla mittarilla ei saavuteta hyviä tuloksia.

Laitinen (2003, 160) huomauttaa lisäksi, ettei hyvää oikeellisuutta voi pitää takuuna hyvästä tarkkuudesta ja päinvastoin. Mittaustulosten tarkkuutta on mahdollista kehittää määrittelemällä täsmälliset mittaussäännöt, jolloin ohjeiden epämääräisyys ei aiheuta suurta hajontaa. Tulosten tarkkuuteen vaikuttaa kriittisesti myös mittaajan ominaisuudet, sillä huolimaton mittaaja tuottaa epätarkkoja tuloksia tarkoista säännöistä huolimatta. (Laitinen 2003, 159-160.)



Kuvio 2. Mittauksen validiteetti ja reliabiliteetti (Laitinen 2003, 162.)

Viides mittarille asetettava vaatimus on uskottavuus, eli päätöksentekijän on pystyttävä luottamaan mittarin tuottamaan tietoon. Kaikki muut tärkeät vaatimukset täyttävä mittari on lopulta merkityksetön, mikäli päätöksentekijä ei uskottavuuden puutteen vuoksi käytä sitä hyväkseen. Mittareiden uskottavuus saavutetaan kehittämällä mittareille järkevät, yksinkertaiset ja hyvin dokumentoidut laskentasäännöt, joilla on päätöksentekijän luottamus. Luottamuksesta huolimatta mittareita ja niiden tuottamaa tietoa on pystyttävä tarkastelemaan kriittisesti, jotta mittareiden muut ominaisuudet eivät pääse heikkenemään esimerkiksi toimintaympäristön muutosten mukana. (Laitinen 2003, 163.)

2.3.4 Mittauksen nykytila palvelukeskuksessa

Kohdeyrityksen talouden palvelukeskuksessa on käynnissä vuonna 2012 alkanut laajamittainen talouden järjestelmien päivittäminen, jonka seurauksena tiedonsyöttö vanhaan mittaristoon on katkennut portaittain. Vanhaa mittaristoa ei haluttu sellaisenaan kopioida uuteen järjestelmään, vaan käyttäjien tarpeet haluttiin kartoittaa tarkemmin ja määrittellä mittarit uudelleen niitä vastaaviksi. Tämä osuus uuden mittariston suunnitte-

lusta ja tarve opinnäytetyön aiheelle osuivat aikataulullisesti niin lähelle toisiaan, että tutkimustyö oli mahdollista aloittaa järjestelmäpäivityksen aikataulua mukaillen.

Mittauksen nykytila vuoden 2013 loppupuolella oli siis järjestelmäpäivityksen ja tiedon-
syöttökotkojen myötä hyvin heikko, mutta sitä ennen vanha KPI -mittaristo mahdollisti
valittujen mittareiden seuraamisen prosesseittain ja yhtiöittäin. Tutkimuksen kohteena
oleville prosesseille vanhaan järjestelmään luodut mittarit on listattu liitteessä 6. Mitta-
reiden laadussa ja määrässä on paljon vaihtelua prosessien välillä. Esimerkiksi pääkir-
janpitoa varten oli luotu neljä mittaria, jotka mittasivat vain tapahtumien luku- ja rivi-
määriä. Ostoreskontralle sen sijaan oli luotu yli 20 yksittäistä mittaria, joilla mitattiin
mm. erilaisten tapahtumien ja virhelajien lukumääriä sekä laskun kiertoajan osiin kulu-
nutta aikaa. Ostoreskontran mittareiden toteutus oli jäänyt kokonaan tai osittain kesken
noin kymmenen mittarin osalta.

Palvelukeskuksessa seurataan myös eri työtehtäville kirjattuja tunteja, joita käytetään
perusteena mm. konsernin sisäisessä laskutuksessa sekä resurssienhallinnassa. Tunnit
kirjataan puolen tunnin tarkkuudella järjestelmään, jossa työtehtävät on eritelty liike-
toiminta-alueen, yhtiön ja prosessin alta valittaviin työtehtäviin. Tunteja kirjatessaan
käyttäjät lisäävät ensin kuviossa 3 esitettyyn kirjausnäkömäänsä edellä mainittujen valin-
takriteereiden mukaiset työtehtävänsä. Tämän jälkeen he kirjaavat tuntinsa työtehtäville
sen mukaan, mille yhtiölle ja prosessille he ovat milloinkin työskennelleet. Järjestelmä
on täysin erillinen KPI -mittaristosta, eikä tuntikirjauksia ole varsinaisesti hyödynnetty
yhdessä mittariston tuottaman tiedon kanssa. Kirjatuista tunneista on kuitenkin nostet-
tu tuntijakauman hahmottamiseksi asiakas- ja prosessikohtainen erittely mittaris-
tonäkymän etusivulle.

Tähtinen Sami		Jan / 2014						
		Mon	Tue	Wed	Thu	Fri	Sat	Sun
		6.1.	7.1.	8.1.	9.1.	10.1.	11.1.	12.1.
+ Basic hours								
<input checked="" type="checkbox"/>	Other Absence	7,5						
<input checked="" type="checkbox"/>	Sick leave							
	- General Ledger - GL closing		3	4	3			
	- General Ledger - Interfaces		0,5	0,5	0,5	1		
	- General Ledger - Memo vouchers		2	2	1			

Kuvio 3. Tuntikirjausjärjestelmän käyttäjänäkymä.

Tutkimuksen kohteena olevien prosessien työtehtävät löytyvät liitteestä 7. Jokaisella prosessilla on samalla nimikkeellä loppukäyttäjien tuki sekä pääkäyttäjän tehtävät, joiden lisäksi prosesseilla on omia työtehtäviä kolmesta kuuteen kappaletta prosessista riippuen. Prosessikohtaisten tehtävien lisäksi käyttäjät voivat kirjata tuntejaan yleisille työtehtäville, kuten yleiseen toimistotyöhön sekä tiimipalaveriin. Näitä tunteja ei laskuteta palvelukeskuksen asiakasyhtiöiltä.

2.4 Prosessit taloushallinnon palvelukeskuksessa

Laamasen (2012, 20) määritelmän mukaan prosessi käsitteenä koostuu toiminnasta, resurssista ja tuotoksesta, joihin liittyy suorituskyky. Lisäksi hän huomioi palautteen tärkeän merkityksen, sillä sen hyödyntäminen on oleellinen osa prosessin ideaa. Prosessiajattelussa lähdetään Laamasen mukaan liikkeelle siitä, että on olemassa jotakin pysyvää ja toistuvaa, josta voidaan sopia ja jota voidaan mallintaa ja kehittää. (Laamanen 2012, 20.)

2.5 Prosessiajattelu

Prosessiajattelussa lähdetään liikkeelle asiakkaan tarpeista ja selvitetään millaisilla tuotteilla ja palveluilla tarpeet voidaan tyydyttää. Tämän selvityksen jälkeen suunnitellaan halutut tuotteet ja palvelut tuottava prosessi toimenpiteitä ja resursseja myöten. Lisäksi kartoitetaan, mitä tietoja ja materiaalia prosessin toteuttaminen vaatii ja mistä ne hankitaan. Prosessien jäsentämisestä saatavat hyödyt ovat Laamasen (2012, 22) mukaan seuraavat:

- Yhteistyö asiakkaan kanssa toimii hyvin ja asiakas kokee saavansa hyvää palvelua.
- Organisaatiossa toimivat ihmiset ymmärtävät kokonaisuutta, oman roolinsa ja sen, miten lisäarvo tuotetaan läpi organisaation (itseohjautuminen).
- Toiminnan kehittäminen perustuu organisaation kokonaistavoitteisiin ja asiakkaiden tarpeisiin (osaoptimoinnin välttäminen).

Prosessien kuvaaminen on keino esittää organisaation käytännön työtä. Prosessikuvaamisen myötä ihmiset hahmottavat kokonaisuuden paremmin ja pystyvät kehittämään työtään ja itseohjautuvuuttaan, joka toimiakseen edellyttää organisaation toiminnan ja kokonaisuuden ymmärtämistä. Prosessikuvaamisen myötä huomataan usein, että osastoittaiset taloudelliset ja määrälliset tavoitteet eivät riitä tulevaisuuden menestyksen turvaamiseen. Organisaation suorituskyky ei synny yksittäisten työntekijöiden tai osastojen toiminnan tuloksena, vaan asiakkaiden tarpeita tyydyttävissä prosesseissa, joille tulee asettaa erikseen tavoitteita. (Laamanen 2012, 23.)

Kohdeyrityksen palvelukeskuksen toiminta on jaettu kirjanpitoprosesseittain tiimeihin, jotka ovat kukin omalta osaltaan vastuussa konserniyhtiöiden, eli palvelukeskuksen asiakasyhtiöiden, talouden prosessien kulusta. Vastuualueen suuruudesta riippuen prosessitiimin yksittäisen työntekijän vastuulla voi olla joko yhden tai useamman konserniyhtiön prosessin vaatimat työtehtävät.

Palvelukeskuksen prosessien toimintaa on kuvattu lukuisilla prosessikaavioilla, jotka ovat vuosien mittaan muuttuneet prosessien kehittymisen mukana. Järjestelmäpäivityksestä johtuen tutkittavat prosessit ovat juuri tällä hetkellä tässä muutosvaiheessa ja prosessien kulussa tulee tapahtumaan muutoksia. Tästä johtuen vanhoja prosessikaavioita ei esitellä, vaan tutkittavien prosessien toiminta käydään pääpiirteittäin läpi.

2.5.1 Pääkirjanpidon prosessi

Kirjanpidon kirjaukset muodostuvat suoraan pääkirjanpitoon tehtävistä tositteista sekä nykyisin suurelta osin osakirjanpitoon tehtävistä tapahtumista. Osakirjanpidolla tarkoitetaan kirjanpidon alkulähdettä, josta tiedot siirretään pääkirjanpitoon liiketapahtumina

tai niiden yhdistelminä joko automaattisesti tai manuaalikirjauksilla. Osakirjanpitoja voivat olla mm. osto- ja myyntireskontra, käyttöomaisuusreskontra, matka- ja kululaskureskontra sekä palkkakirjanpito. Taloushallinnon järjestelmistä löytyy kuitenkin merkittäviä eroja pääkirjanpidon toiminnallisuuksien ja niiden tukeman automaation välillä. (Lahti & Salminen 2008, 128.)

Pääkirjanpitoon suoraan kirjattavia tositteita kutsutaan yleensä muistiotositteiksi. Niiden yhteyteen on liitettävä ja arkistoitava kirjaukseen liittyvät laskelmat tai aineisto, josta käy ilmi, miten kirjattavaan summaan on päädytty. Muistiotositteilla kirjataan tyypillisesti erilaisia jaksotuksia, korjauksia, vyörytyksiä, kurssieroja sekä maksettava arvonnäkövero. (Lahti & Salminen 2008, 128-129.)

Kohdeyrityksen pääkirjanpidon toiminta perustuu yhtiökohtaisissa osakirjanpidoissa tehtäviin tapahtumiin, jotka siirtyvät Oracle Financials -kirjanpitojärjestelmään luotujen liittymien kautta pääkirjanpitoon. Lisäksi pääkirjanpitoon tehdään suoria kirjauksia muistiotositteilla sekä erilaisia vyörytyksiä ja verolaskentoja järjestelmään luotujen ajojen avulla. Kaikkien kirjanpitokaudelle kuuluvien ajojen, liittymien ja kirjausten kirjaamisen jälkeen yhtiöiden pääkirjakaudet suljetaan katkoaikataulun mukaisesti ja yhtiöiden luvut ladataan konsernilaskentaan. Konsernilaskenta tarkastaa yhtiöiden välisen sisäisen laskutuksen ja lähettää pääkirjanpitäjille tiedon vaadittavista korjauksista.

2.5.2 Myyntireskontran prosessi

Myyntilaskutusprosessin viiveettömyys ja virheettömyys on yrityksen likviditeettitilanteen turvaamisen kannalta kriittisen tärkeää. Laskutus on osa yrityksen asiakaspalvelua ja sen sujuvuus osa yrityksen asiakkaille näkyvää imagoa. Prosessi kokonaisuudessaan käynnistyy laskun luomisesta ja päättyy maksusuorituksen kohdistamiseen reskontrassa ja kirjausten näkymiseen pääkirjanpidossa. Nykyaikaisessa organisaatiossa lasku arkistoidaan samalla sähköisesti. (Lahti & Salminen 2008, 73.) Laskun laatimista mahdollisesti edeltävä myyntitilausprosessi on rajattu tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

Sähköinen myyntilaskuprosessi voidaan jakaa pelkistetyksi neljään päävaiheeseen: laskun laatiminen, lähetys, arkistointi ja myyntireskontra, joka sisältää kuittaukset ja tar-

peen vaatiessa perintätoimenpiteet. Laskutuksen kokonaisprosessi voi olla sähköinen ainoastaan silloin, kun myös laskutuksen vastaanottaja pystyy vastaanottamaan ja käsittelemään ostolaskunsa sähköisesti. Laskuttavan organisaation tehokkuuden kannalta laskutuskanavaa merkittävämpi tekijä on kuitenkin usein oman laskun laatimisprosessin mahdollisimman automaattinen ja tehokas toiminta. (Lahti & Salminen 2008, 73-74.)

Kohdeyrityksen myyntireskontran alaprosesseja ovat asiakastietojen ylläpito, myyntilaskujen käsittely, kuittaukset ja maksujen kohdistukset sekä reskontran kuukausikatko ja raportointi. Reskontrahoitajien päivittäisiin rutiineihin kuuluu mm. laskujen luominen, liittymäaineistojen tarkastus sekä pankkien lähettämien tiliotteiden kohdistaminen saapuneisiin maksuihin. Myyntireskontran käsittelemät liittymä- ja maksuaineistot siirtyvät päivittäin lähetettävissä koontiaineistoissa pääkirjanpitoon. Konsernin kuukausikatko-aikataulussa määritellään, että myyntireskontran kauden on oltava suljettuna pääkirjankatkoa edeltävänä työpäivänä. Kauden sulkuaan mennessä kaikki edelliselle kaudelle kuuluva myyntireskontran materiaali täytyy olla siirrettynä pääkirjanpitoon.

2.5.3 Ostoreskontran prosessi

Ostoreskontrassa käsitellään yrityksen ostolaskut. Taloushallinnon kannalta ostolaskuprosessi alkaa laskun vastaanottamisesta ja päättyy tiliöinnin, maksamisen ja kirjanpitoon kirjaamisen jälkeen arkistointiin. (Lahti & Salminen 2008, 48-49.) Hankintaprosessi kokonaisuudessaan alkaa jo paljon ennen laskun vastaanottamista, mutta tässä työssä keskitytään edellä mainittuihin taloushallinnon kannalta oleellisiin ostolaskuprosessin vaiheisiin.

Ostolaskujen käsittely on usein eniten resursseja vievä prosessi taloushallinnossa ja tästä syystä sen optimoinnista on saavutettavissa suurimmat hyödyt. Perinteisestä paperilaskujen käsittelystä sähköiseen käsittelyyn siirryessä voidaan prosessin kustannuksissa säästää jopa 90 % muun muassa nopeamman käsittelyn ja läpimenoajan johdosta. (Lahti & Salminen 2008, 48-50.) Kohdeyritys on sähköistänyt ostolaskuprosessiaan jo useiden vuosien ajan ja vuoden 2013 aikana palvelukeskus ulkoisti paperilaskujen skannaamisen kolmannelle osapuolelle. Konsernitasolla verkkolaskujen osuus on noin 50 prosenttia kaikista ostolaskuista. Vuonna 2013 ostoreskontran osuus palvelukeskukselle

kirjatuista tunneista oli 26,5 % (Liite 8) ja suurimmassa ostolaskujärjestelmässä käsiteltiin 119 000 laskua.

Kohdeyhteyden ostoreskontran alaprosesseja ovat toimittajarekisterin ylläpito, ostolaskujen käsittely, liittymien täsmäytys, maksujen luominen sekä kuukausikatko ja raportointi. Ostoreskontran käytössä on useita laskujärjestelmiä, joiden sisällä hoidetaan mm. laskujen laatiminen, kierto ja arkistointi. Laskujärjestelmiä tarvitaan useita, koska tämän hetkistä järjestelmistä yksikään ei pysty vastaamaan kaikenlaisista laskuista. Esimerkiksi sisäisten palveluveloitusten ja toimistotavaratilausten laskut ovat omilla järjestelmistään. Lisäksi ostoreskontrassa on laskuautomaatiojärjestelmiä, jotka tunnistavat tietyt ehdot täyttävät laskut ja käsittelevät ne automaattisesti. Ostolaskujärjestelmistä tieto siirtyy liittymien kautta Oracle Financials -järjestelmän ostoreskontraan, jossa se kohdistetaan tiliotteille ja lähetetään päivittäisinä koontiaineistoina pääkirjanpitoon.

Ostoreskontran kausi on suljettava pääkirjakauden katkoa edeltävänä työpäivänä ja kaiken suljettavalle kaudelle kuuluvan ostoreskontramateriaalin on oltava kirjattuna ennen sitä. Esimerkiksi pitkittyneen laskunkierron takia kauden katkosta myöhästyneistä ostolaskuista tehdään erillinen siirtyvä kirjaus ja laskut käsitellään mahdollisimman pian seuraavan kauden aikana. Kauden katkon jälkeiset korjaustarpeensa ostoreskontra ilmoittaa pääkirjanpidolle, mutta joissain tapauksissa reskontranhoitajat voivat myös itse tehdä korjaukset suoraan pääkirjanpitoon kirjattavilla muistiotositteilla.

3 Tutkimusaineiston kerääminen

Valitsin tutkimukseni tiedonkeruumenetelmäksi tutkimuksen kohteena olevien prosessien avainhenkilöiden haastattelut. He ovat käyttäneet vanhaan järjestelmään luotua mittaristoa, tuntevat oman prosessinsa parhaiten ja työskentelevät sen parissa päivittäin. Tästä syystä johtuen haastatteluihin valitut henkilöt olivat parhaita antamaan konkreettisia kehitysideoita uusien mittareiden luomiseksi. Haastattelujen tarkoituksena oli karvoittaa suorituskyvyn mittaamisen nykytila ja osallistujien mielipiteet kehityskohteista. Yksittäisiä haastatteluja oli yhteensä kolme kappaletta, joista jokaisessa oli läsnä kyseisen prosessin tiiminvetäjä, prosessiasiantuntija sekä palvelukeskuksen prosessimanageri, joka oli ollut mukana kehittämässä aiempaa mittaristoa.

Haastattelumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua, jonka mukaisesti haastattelutilanteet pidettiin keskustelunomaisina. Haastattelukysymykset syntyivät aiemman mittariston tarkastelun, työkokemuksen sekä palvelukeskuksen johtajan kanssa käytyjen alustavien keskustelujen pohjalta. Kysymykset valittiin niin, että niiden avulla saataisiin vastaukset tutkimuksen pääkysymyksiin, mutta pystyttäisiin myös ohjaamaan keskustelua haluttuun suuntaan. Prosessikohtaiset haastattelukysymykset löytyvät liitteistä 3-5. Jokaisen prosessitiimin haastatteluun varattiin aikaa yksi tunti ja haastattelutilanteet nauhoitettiin. Nauhoituksista laadittiin haastattelukohtaiset litteroinnit, joiden pohjalta koottiin yhteenveto tärkeimmistä keskustelunaiheista. Näitä yhteenvetoja käytettiin pohjana haastattelujen purussa sekä tulosten analysoinnissa.

Tiimihaastattelujen jälkeen esille nousseet asiat analysoitiin prosessimanagerin ja talousjohtajan kanssa kohta kohdalta läpi. Tähän tilaisuuteen ei luotu erillisiä kysymyksiä, vaan käytin keskustelun tukena ja ajurina haastattelujen litteroinnista kokoamaani yhteenvetoa. Haastattelujen purussa esiin nousseet näkökohdat käsitellään uusien mittareiden määrittelyn sekä tutkimuksen yhteenvedon yhteydessä.

3.1 Pääkirjanpidon haastattelu

Pääkirjanpidon haastattelu pidettiin 27.11.2013. Haastattelussa oli läsnä tutkimuksen tekijän lisäksi pääkirjanpidon tiiminvetäjä, prosessiasiantuntija sekä palvelukeskuksen prosessimanageri.

Haastatteluni koostui kolmesta vaiheesta. Aluksi tiedustelin haastateltavilta pääkirjanpidon mittauksen nykytilasta ja vanhojen mittareiden käyttöasteesta. Tämän jälkeen keskustelimme pääkirjanpidon kannalta tärkeistä mitattavista tekijöistä ja haastateltavien mielestä näitä hyvin kuvaavista mittareista. Haastattelun lopuksi tiedustelin haastateltavien mielipiteitä muuttamista ennen haastattelua laatimistani mittariehdotuksista. Pääkirjanpidon haastattelukysymykset ovat listattuna liitteessä 3. Tässä osiossa käyn seuraavaksi läpi pääkirjanpidon haastattelun pääkohdat.

Pääkirjanpidon osalta vanhassa mittaristossa seurattiin kuukausittaista liittymä- ja muistiotositteiden lukumäärää, muistiotositteiden rivimäärää sekä kaikkien pääkirjatapahtumien määrää yhteensä konserni- ja yhtiötasolla. Haastattelun aluksi selvisi, ettei näitä mittareita ole niiden määrittelyn jälkeen juurikaan käytetty. Tiiminvetäjän mukaan mittarit kertovat tällä hetkellä yleisen transaktiovolyymien lisäksi vain sen, että kvartaalikatkoissa ja tilinpäätöksessä pääkirjatapahtumia ja -tositteita syntyy tavallista enemmän. Volyymien seuraamiseen tiiminvetäjä ehdotti yhtä mittaria, josta selviäisi yhdessä näkymässä transaktioiden kokonaismäärä ja niiden jakautuminen eri tapahtumalajeille.

Palvelukeskuksen yhtiöiden pääkirjakausten sulkemista ja tämän jälkeisiä tositteita on uuden järjestelmän käyttöönoton jälkeen seurattu manuaalisesti suoraan järjestelmästä, mutta seuraamisen helpottamiseksi tähän mittaamiseen toivottiin automatiikkaa. Keskustelussa toimivimmaksi ratkaisuksi nousi kahden uuden mittarin luominen, joista toinen seuraisi pääkirjakauden sulkemista konserniaikataulun mukaisesti ja toinen määritellyn sulkuajakohdan jälkeisiä tositteita. Esille nousi myös ajatus kaikkien korjaustositteiden lukumäärän seuraamisesta, joka olisi teknisesti mahdollista toteuttaa olemassa olevan, mutta toistaiseksi käyttämättömän, korjaustositteekategorian avulla. Korjaustositteiden lukumäärä antaisi viitteitä työn täsmällisyydestä, olettaen että suurimman osan korjaustositteista voisi välttää täsmällisemmällä toiminnalla.

Konserniyhtiöiden välillä tapahtuvan sisäisen laskutuksen erot aiheuttavat ajoittain paljon selvitystyötä pääkirjatiimissä. Laskutuksen tulisi täsmätä sekä myyjä- että ostajaosapuolella, mutta näin ei kuitenkaan aina tapahdu, vaikka järjestelmäpäivityksen mukana myös sisäisen laskutuksen järjestelmä päivitetään. Palvelukeskuksessa sisäisten erien täsmäyttäminen on tavallisesti myyjäosapuolen vastuulla, mutta ajanpuutteen vuoksi täsmäyttäminen on siirtynyt pääkirjan vastuulle. Kaikkien haastateltavien mielestä sisäisten erien seuraaminen olisi hyödyllistä, mutta perimmäinen syy eroihin syntyy yleensä reskontrissa ja sisäisen laskutuksen aikataulusta lipsumisesta. Mittarit voitaisiin luoda näille prosesseille tai mahdollisesti ylemmälle, koko palvelukeskusta koskevalle tasolle.

Pääkirjan työtehtäville kirjatusta tunneista haastateltavat toivoivat tarkempaa erittelyä selkeämmässä muodossa esitettynä sekä mahdollisuutta suodattaa näkymää yhtiöittäin. Tällä hetkellä eri tehtäville kirjatusta tunneista ei ole olemassa minkäänlaista kuvaajaa, ainoastaan taulukkomuodossa oleva listaus tehtävittäin ja työntekijöittäin. Prosessiasiantuntijan mukaan myös ylityötuntien seuraamisesta voisi olla apua resurssien jakamisessa.

Pääkirjassa täsmäytetään päivittäin eri lähteistä tulevia liittymiä, jotka ovat ajoittain virheellisiä ja aiheuttavat ylimääräistä työtä. Näiden liittymävirheiden seuraamiseen tiiminvetäjä ja prosessiasiantuntija toivoivat mittaria, josta olisi mahdollista eritellä virheet liittymittäin ja yhtiöittäin. Tavoitteena olisi nähdä selkeästi, mikä virheitä aiheuttaa ja päästä vaikuttamaan suoraan virheiden alkulähteeseen. Tällä tavalla liittymävirheitä johtuvan ylimääräisen työn määrää pääkirjanpidossa olisi mahdollista vähentää.

Haastattelun jälkeen tiiminvetäjä oli vakuuttunut keskustelussa esille nousseiden mittausten tarpeesta. Mittareille olisi ollut käyttöä aikaisemminkin, mutta jatkossa niitä voitaisiin hyödyntää kuukausittain. Aiemmin vastaava tieto on jouduttu keräämään useista lähteistä ja aikaa on kulunut enemmän kuin olisi tarpeellista. Mittareista olisi hyötyä myös konsernin maayhtiöille, jotka palvelusopimuksesta riippuen hoitavat osan prosesseistaan itsenäisesti palvelukeskuksen ulkopuolella.

3.2 Myyntireskontran haastattelu

Myyntireskontran haastattelu pidettiin 11.12.2013 ja siihen osallistui myyntireskontran tiiminvetäjän lisäksi kokenut reskontranhoidaja prosessiasiantuntijan sijaisena sekä palvelukeskuksen prosessimanageri.

Käytin samaa kolmiosaista haastattelurakennetta myös myyntireskontran kanssa. Haastattelun aluksi keskustelimme tuntikirjausjärjestelmän hyödyntämisestä mittauksessa ja nykyisten mittareiden käyttöasteesta. Tämän jälkeen selvitin haastateltavien näkemykset myyntireskontran kannalta tärkeistä mitattavista tekijöistä ja kysyin heidän mielipiteitään omista näkemyksistäni myyntireskontran mittariehdotuksiksi. Myyntireskontran haastattelukysymykset löytyvät liitteestä 4 ja haastattelun pääkohdat käyn seuraavaksi läpi tässä osiossa.

Tuntikirjausjärjestelmässä myyntireskontran tunnit on mahdollista kirjata kolmelle työtehtävälle: manuaaliset laskut, prosessitehtävät ja pääkäyttäjän tehtävät. Haastattelussa selvisi, että lähes kaikki työ kirjataan tällä hetkellä prosessitehtäviin, eikä kahdelle muulle tehtävälle kirjata juuri ollenkaan tunteja. Tiiminvetäjän mielestä sisäiseen laskutukseen käytettyä aikaa olisi hyvä seurata, jotta siihen kulunut aika ja sisäisen laskutuksen tehokkuus selviäisivät. Seuraamisen voisi toteuttaa luomalla uuden kirjauskategorian sisäiseen laskutukseen käytettyjä tunteja varten.

Lisäksi tiiminvetäjä toivoi selkeämpää ohjeistusta tuntikirjausten tekemiseen, sillä hänen mukaansa käytännöissä on tällä hetkellä suuria eroja työntekijöiden välillä. Myyntireskontralle kirjatut tunnit tiiminvetäjä haluaisi nykyistä selkeämmin esille, jotta tuntikirjausjärjestelmää voisi käyttää enemmän tukena päätöksenteossa. Hyvältä ratkaisulta hänen mielestään kuulosti pääkirjanpidon kanssa keskusteltu kuvaaja, jossa tunnit olisi mahdollista suodattaa tehtävittäin ja yhtiöittäin kokonaisnäkyvän lisäksi.

Tuntikirjauksiin liittyen haastateltavat pohtivat, voisiko eri yhtiöille kirjattuja tunteja ja kunkin yhtiön reskontran tapahtumia verrata suhteessa toisiinsa, jolloin tapahtumien käsittelyn tehokkuus yhtiöiden välillä selviäisi. Ajatus herätti keskustelua suhdeluvun käyttökelpoisuudesta laajemmin. Joissain yhtiöissä tapahtumia voi olla tuhansia ja suu-

rin osa niistä käsitellään automaattisesti, kun taas toisissa tapahtumia saattaa olla vain muutamia, mutta niiden käsittely aiheuttaa paljon manuaalista työtä. Haastateltavat olivat kuitenkin sitä mieltä, että mittari kannattaisi luoda vähintään kokeilumielessä osalle yhtiöistä ja arvioida kokeilutulosten perusteella mittarin tuottaman tiedon käyttökelpoisuus uudelleen.

Kaikki haastateltavat kokivat liittymävirheiden seuraamisen erittäin tärkeäksi, sillä osa myyntireskontran liittymistä aiheuttaa paljon ylimääräistä työtä virheiden takia. Mittarin tavoite olisi sama kuin pääkirjanpidossa eli virheiden korjaaminen niiden alkulähteellä, jotta jatkossa virheiden määrää pienenesi. Liittymävirheiden tehokas karsinta hyödyttäisi myös liittymätietoja lähettäviä yksiköitä, sillä virheistä syntyvä lisätyö veloitetaan yksiköiltä.

Kauden sulkua tai katkon jälkeisiä tapahtumia ei haastateltavien mielestä kannata seurata, sillä myyntireskontran kausi suljetaan palvelukeskuksen määrittelemän aikataulun mukaisesti, eikä sitä avata uudelleen kuin poikkeustapauksissa. Mikäli kaikkia edelliselle kaudelle kuuluvia tapahtumia ei ehditä käsittelemään ennen kauden sulkemista, tehdään jäljelle jääneistä tarpeen mukaan siirtyviä tositteita. Mittauksen kohde voisikin siis olla siirtyvien tapahtumien lukumäärä tai niiden summa kausittain ja yhtiöittäin.

Lopulliseen mittaristoon tiiminvetäjä toivoi vanhaa mittaristoa selkeämpiä kuvauksia, jotta käyttäjille ei jäisi epäselväksi, mitä mittarit kuvaavat ja mitä lukuja niiden laskemiseen on käytetty. Vanhassa mittaristossa kuvauksia ei ollut ja joidenkin mittareiden osalta pelkkä otsikko ei kuvannut riittävän tarkasti mittarin toimintaa. Mittareiden luotettavuuden ja uskottavuuden kannalta olisi erittäin tärkeää, että käyttäjillä olisi selkeä käsitys mittareiden taustoista ja toiminnasta. Nämä epäselvyydet ovat omalta osaltaan vaikuttaneet siihen, että vanhan mittariston käyttö on ollut myyntireskontrassa vähäistä.

3.3 Ostoreskontran haastattelu

Ostoreskontran haastattelu pidettiin 13.12.2013 ja siihen osallistui tutkimuksen tekijän lisäksi ostoreskontran tiiminvetäjä, prosessiasiantuntija sekä palvelukeskuksen prosessimanageri.

Muiden haastattelujen tavoin tiedustelin aluksi haastateltavilta vanhan mittariston käytöstä ja mittareiden toiminnasta. Tämän jälkeen keskustelua herättivät ostoreskontran tuntikirjaukset, työtehtävät ja niiden hyödyntäminen mittauksessa sekä erilaiset ostolas- kujen vastaanotossa ja käsittelyssä tapahtuvat virheet. Haastattelun lopuksi tiedustelin osallistujien mielipiteitä muutamista ennakkoon laatimistani ostoreskontran mittareista. Ostoreskontran haastattelukysymykset löytyvät liitteestä 5 ja käyn haastattelun pääkohdat seuraavaksi läpi tässä osiossa.

Eniten keskustelua ostoreskontran haastattelussa herättivät tuntikirjaukset ja niihin liit- tyen se, ketkä muut kuin palvelukeskuksen reskontratiimissä työskentelevät henkilöt kirjaavat tuntejaan ostoreskontran työtehtäville. Tuntikirjausjärjestelmässä käyttäjät voivat itse määrittää mille prosessille ja työtehtävälle he kirjaavat tuntinsa, joten eri pro- sessien kokonaistunnit eivät välttämättä tule pelkästään kyseisen tiimin sisältä. Tiimin- vetäjää tämä kiinnostaa siksi, että noin kolmasosa palvelukeskuksen tunneista on kirjat- tu ostoreskontralle ja hän epäilee, että osa tunneista kuuluisi muille prosesseille. Hän toivoikin mittaria, josta selviäisi työtehtävittäin eriteltynä varsinaisen ostoreskontratiimin ja sen ulkopuolisten henkilöiden kirjaamat tunnit. Mittarin tuottaman tiedon perusteella näkisi tuntijakauman ostoreskontran ja ulkopuolisten välillä, jonka jälkeen olisi tarpeen vaatiessa mahdollista lähteä selvittämään ketkä ja mistä syystä kirjaavat tunteja ostores- kontraan.

Vanhan mittariston käyttö on tiiminvetäjän osalta ollut yhtä vähäistä kuin aikaisemmin haastatelluilla tiimeillä. Kuluneen vuoden aikana hän ei ole ehtinyt perehtyä kirjattuihin tunteihinkaan kokonaismäärää enempää. Ostoreskontralle oli luotu vanhaan mittaris- toon yksittäisiä mittareita liki 30 kappaletta, kun mukaan lasketaan paperi- ja verkkolas- kuille erikseen luodut samaa asiaa mittaavat mittarit. Näistä mittareista noin neljäsosa oli toimintakunnossa ja loput kesken eri työvaiheissa. Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että mittareiden lukumäärää on ehdottomasti laskettava, mitattavissa asiois- sa on keskityttävä vain oleelliseen ja mittareiden toimintavarmuus on saatava sellaiselle tasolle, että käyttäjä voi luottaa mittarin tuottamaan tietoon.

Ostoreskontraan saapuu laskuja useista eri lähteistä: mm. verkkolaskuina suoraan res- kontraan, paperilaskuina ulkoistetun skannauspalvelun kautta sekä liittymälaskuina os-

toreskontran liittymien kautta. Tiiminvetäjä haluaisi selkeän mittarin volyymien seuraamisen laskutyypeittäin ja mahdollisuuden suodattaa tuloksia yhtiöittäin. Samasta mittarista selviäisi myös verkkolaskutusprosentti koko konsernin ja yksittäisten yhtiöiden osalta. Samassa yhteydessä tiiminvetäjä huomioi myös liittymävirheiden seuraamisen, jonka voisi toteuttaa samanlaisella mittarinäkymällä.

Laskujen käsittelystä ja virheistä keskustellessa selvisi, että osa yksiköistä lähettää jatkuvasti virheellisiä laskuja ostoreskontraan. Tästä syystä laskujen kiertoaika venyy usein liian pitkäksi ja laskujen maksu saattaa tapahtua vasta eräpäivän jälkeen, mikä aiheuttaa viivästysmaksuja. Kiertoajan pitkittymisen syynä ovat usein puutteet laskuja käsittelevien henkilöiden perehdytyksessä. Ratkaisuksi ongelmaan yksiköihin on lähetetty henkilö kouluttamaan laskujen käsittelijöitä. Haastateltavien mielestä olisi hyvä saada selville yleisimmät syyt, jotka johtavat viivästyksiin ja eräpäivän jälkeisiin maksuihin. Kyseisessä laskuliittymässä syitä voivat olla mm. puuttuva dokumentaatio tai saapumismerkinnän puuttuminen ostetulta tavaralta. Mittari olisi kuitenkin vaikeasti toteutettavissa, sillä mahdollisia syitä on paljon eikä niistä välttämättä pidetä kirjaa.

Toinen viime aikoina paljon virheitä ja lisätyötä aiheuttanut käsittelyvaihe on ollut ostolaskujen vastaanotto ulkopuolisen palveluntarjoajan skannauspalvelusta. Ostoreskontra ei enää nykyisin vastaanota ja skannaa laskuja itse, vaan skannauspalvelu on ulkoistettu ja kaikki laskut saapuvat sähköisessä muodossa palvelukeskuksen ostoreskontraan. Tämän ulkoistuksen seurauksena virheet ostolaskujen perustiedoissa, kuten toimittaja- ja summatiedossa, ovat lisääntyneet. Virheiden korjaukset vievät ajoittain niin paljon aikaa, että laskujen kiertoonlaitto viivästyy selkeästi ja laskujen kokonaiskiertoaika kasvaa. Skannauspalveluntarjoaja lähettää jo nykyisin kvartaaliraportin syntyneistä virheistä, mutta tiiminvetäjän mielestä tämän raportin lisäksi virheitä olisi hyvä seurata myös itse. Yhteen mittarinäkymään voisi hänen mielestään yhdistää tiedot kaikista laskujen perustietoihin liittyvistä virheistä, jolloin samasta näkymästä saisi kuvan kokonaisuudesta sekä eri tietokenttien osuuksista.

Viivästyksiä aiheuttavien tekijöiden lisäksi haastateltavien mielestä olisi tärkeää seurata ostolaskujen kiertoaikoja eri järjestelmissä. Kiertoajan seuranta olisi hyvä jakaa laskun käsittelyn työvaiheiden mukaan osiin. Seuranta alkaisi laskun saapumisesta ja ensim-

mäinen osa päättyisi, kun lasku laitetaan kiertoan. Toiseen osaan voisi sisällyttää laskun tarkastus- ja hyväksyntäkierron, jonka jälkeen jäljelle jäisi mahdolliset pääkäyttäjän jälkikorjaukset ja siirto kirjanpitoon, jotka muodostaisivat kiertoajan seurannan viimeisen osion. Kiertoajan paloittelu työvaiheisiin tarjoaisi tiiminvetäjälle selkeämmän kuvan siitä, mikä kiertoajan pitkittymistä aiheuttaa ja mahdollisuuden puuttua suoraan ongelma-kohtiin.

Tiiminvetäjällä oli lisäksi epäily, etteivät ostoreskontraan luodut tilaus- ja sopimustäsmäytyksen automaattijärjestelmät käsittele laskuja niin sujuvasti kuin pitäisi, sillä eräpäivän jälkeisiä maksuja on tapahtunut näidenkin järjestelmien piirissä olevilla laskuilla. Hän haluaisikin seurata kiertoaikaa myös näiden täsmäytysjärjestelmien osalta sekä mahdollisuuden aiempien mittareiden tavoin tiedon suodattamiseksi yhtiöittäin.

4 Ehdotukset prosesseille luotavista mittareista

Koottuani haastatteluhyteenvedot analysoimme prosessimanagerin ja palvelukeskuksen johtajan kanssa haastatteluissa esille nousseet näkökohdat ja esittelin heille näkemykseni uusista prosesseille luotavista mittareista. Tämä palaveri pidettiin 14.1.2014 ja sen tavoitteena oli vahvistaa, että haastattelujen pohjalta luomani mittariehdotukset täyttävät tutkimuksen tavoitteissa niille asetetut vaatimukset.

Palvelukeskuksen johtaja oli pääpiirteittäin samaa meiltä mittariehdotuksistani, mutta ei nähnyt tarpeelliseksi ylityötuntien mittaamista. Pääkirjanpidon haastattelussa prosessi-asiantuntijan mainitsema ylityötuntien seuraaminen uuden mittarin muodossa ei palvelukeskuksen johtajan mukaan ole tarpeellista. Tiiminvetäjien ja ylemmän johdon käytössä on jo nykyään työkalut, joista selviää ylityötuntien jakautuminen henkilöittäin. Palvelukeskuksen johtajan mielestä ostoreskontran siirtyvien tapahtumien seuraaminen sen sijaan on tärkeää ja hän ihmetteli, miksi ostoreskontran haastattelussa ei keskusteltu aiheesta. Hänen mielestään kuukausittaisten maksamattomien laskujen takia luotujen siirtyvien kirjausten seuraaminen olisi tärkeää etenkin ostoreskontrassa, jotta selviäisi kuinka tehokkaasti laskujen kierto järjestelmässä toteutuu ja kuinka tehokkaasti reskontrat pystyvät käsittelemään kuukausittaiset laskumääränsä. Päätin lisätä siirtyvien tapahtumien seuraamisen ostoreskontran mittariehdotuksiin keskusteltuani aiheesta vielä uudelleen tiiminvetäjän kanssa.

Mittariehdotusten esittely olen jakanut prosessikohtaisten mittariehdotusten lisäksi yhteisiin mittariehdotuksiin, jotta samoja asioita ei tarvitse käsitellä jokaisen prosessin kohdalla erikseen. Kaikissa haastatteluissa ilmeni tarve näiden samojen asioiden mittaamiseen ja mikäli uuden mittariston tekniseen toteutukseen otetaan mallia vanhasta mittaristosta, on yhdellä mittarinäkymällä mahdollista tuoda samat prosessikohtaiset tiedot kaikkien prosessien käytettäväksi. Prosessien yksilölliset mittarit käsitellen myöhemmin tässä osiossa kunkin prosessin mittareiden esittelyn yhteydessä.

Palvelukeskuksessa liikkuu vuositasolla valtava määrä erilaisia laskuja, muistiotositteita ja muita transaktioita. Tapahtumamäärät ovat jo itsessään suuri kokonaisuus käsiteltäväksi ja itse tapahtumien lisäksi niihin liittyy vielä moninkertainen rivimäärä. Kerätessä-

ni järjestelmistä tietoa esimerkkimittareita varten tulin siihen tulokseen, että tiedon val-
tavan määrän vuoksi on järkevämpi keskittyä kaikkien konserniyhtiöiden sijasta yhteen
yhtiöön ja tehdä havainnollistavat esimerkkimittarit tämän yhden yhtiön luvuista.

Käytän tästä tarkemman tarkastelun kohteena olevasta konserniyhtiöstä nimitystä ”yh-
tiö X”. Transaktiomääriltään yhtiö X on huomattavasti pienempi kuin monet muut
palvelukeskuksen yhtiöt, mutta toimintaperiaatteiltaan ja esimerkkimittareiden kannalta
se on hyvin verrattavissa muihin yhtiöihin. Tämä yhtiö siirtyi pilottiyhtiönä uuteen jär-
jestelmään jo vuoden 2012 syksyllä ja se on palvelukeskuksen yhtiöistä ainoa, joka on
toiminut vuoden 2013 kokonaan uudessa ympäristössä. Tästä syystä mittareiden vaati-
mat lähdetiedot ovat helposti saatavilla ja yhtiö X soveltuu parhaiten tarkempaan tar-
kasteluun.

Kaikki tähän tutkimukseen luodut mittariehdotukset voidaan luokitella ei-taloudellisiksi
mittareiksi, koska ne mittaavat prosessien operatiivista suorituskykyä eivätkä perustu
rahamittaiseen tietoon. Mittariehdotusten avulla on myös mahdollista selkeyttää tavoit-
teiden viestintää, sillä ne ovat työntekijöiden näkökulmasta hyvin konkreettisia ja hel-
posti ymmärrettävissä. Tutkimuksen mittariehdotukset ovat myös ns. kovia mittareita,
sillä ne perustuvat hyvin yksikäsitteisiin järjestelmistä saataviin arvoihin, jotka eivät ole
ihmisten näkemysten ja tunteiden tapaan tulkinnanvaraisia.

4.1 Yhteiset mittariehdotukset

Kaikissa haastatteluissa tuli ilmi tarve tehtäväkohtaisten tuntikirjausten, transaktiovo-
lyymien sekä liittymävirheiden seurannasta. Lisäksi palvelukeskuksessa halutaan seurata
kirjanpitoaikausien sulkemista konserniaikataulun mukaisesti kaikkien prosessien osalta.
Nämä neljä mittaria sekä niiden rakenteet ja tavoitteet ovat listattuna taulukossa 1. Mit-
tarit päätyivät jokaisen prosessin mittariehdotuksiin ja mittareiden samankaltaisuudesta
johtuen esittelen niiden ominaisuudet ja tavoitteet yhteisesti.

Taulukko 1. Ehdotukset kaikille prosesseille yhteisistä mittareista

Nro	Mittari	Mittarin rakenne	Tavoite
1	Prosessin työtehtäville kirjattut tunnit	Prosessille kausittain kirjattujen työtuntien seuraaminen yhtiöittäin ja tehtävittäin	Prosessin eri työtehtävien työllistämisen ja resurssien käytön seuraaminen
2	Prosessin transaktiovolyymit	Prosessin transaktiovolyymien mittaaminen transaktiolajeittain ja yhtiöittäin	Prosessin transaktiovolyymien ja -lajien seuraaminen ja tiedostaminen
3	Liittymävirheiden mittaaminen	Liittymävirheet liittymittäin / yhtiöittäin	Liittymävirheistä aiheutuvan lisätyön vähentäminen
4	Prosessin kirjanpitokauden sulkeminen aikataulun mukaisesti	Kirjanpidon kausi auki / kiinni sovittuna ajankohtana	Konsernin kuukausittaisessa katkoaikataulussa pysyminen

Prosessin työtehtäville kirjattut tunnit

Ensimmäinen kaikille prosesseille yhteinen mittari mittaa kunkin prosessin työtehtäville kirjattuja tunteja. Aiemmassa järjestelmässä tunteja seurattiin vain kokonaistasolla, mutta tiiminvetäjien mielestä kirjattujen tuntien erittely työtehtävittäin ja yhtiöittäin helpottaisi heitä resurssien jakamisessa ja työtehtävien organisoinnissa. Selkeän mittarinäytymän avulla tiiminvetäjien on myös helpompi havaita tuntikirjauksissa ilmeneviä poikkeuksia ja havainnolliset kuvaajat toimivat tukena mm. tiimipalaverissa tuntijakaumista keskusteltaessa.

Työntekijät kirjaavat tuntinsa työtehtäville, jotka on eritelty yhtiöittäin ja prosesseittain kirjausjärjestelmään. Tuntikirjausjärjestelmän tarkemmat ominaisuudet erittelin mittauksen nykytilaa käsittelevässä osiossa. Tutkimuksen kohteena olevien prosessien työtehtävät löytyvät liitteestä 7. Käyttäjät kirjaavat tuntinsa puolen tunnin tarkkuudella eri työtehtäville ja yhtiöille sen mukaan, mitä työtä ovat päivittäin tehneet. Prosessikohtaisten työtehtävien lisäksi käyttäjät voivat kirjata tunteja yleisille työtehtäville, joita ovat mm. koulutukset, tiimipalaverit ja yleinen toimistotyö.

Liitteessä 8 on kuvattuna palvelukeskuksen tuntikirjausten jakautuminen eri prosesseille vuonna 2013. Yhteensä kirjattuja tunteja oli 90 951 ja kuvaajasta selviää, että tutkimuk-

sen kohteena olevien prosessien osuus palvelukeskukselle yhteensä kirjatuista työtunneista oli 41,4 prosenttia eli noin 37 700 tuntia. Palvelukeskuksen järjestelmien päivitysprojekti vei kokonaistunneista noin viidesosan. Projektille ei kirjata enää merkittävästi tunteja vuoden 2014 puolella, joten siihen osallistuneiden prosessiasiantuntijoiden ja muiden työntekijöiden tunnit tulevat jakautumaan muiden palvelukeskuksen prosessien kesken.

Pääkirjanpidon ja reskontrien osallistuminen projektiin oli suurempaa kuin muiden prosessien, joten on odotettavissa, että niiden prosentuaalinen osuus kokonaistunneista tulee kasvamaan vuoden 2014 puolella. Järjestelmäpäivityksestä johtuen vuoden 2013 tehtäväkohtaiset tuntikirjaukset eivät ole saatavilla, mutta niiden seuraaminen on tarkoitus aloittaa kuluvan vuoden puolella. Eri työtehtävien vaatimien tuntimäärien selvittämiseksi ja resurssien tehokkaan käytön varmistamiseksi prosesseille kirjattujen tuntien tarkempi seuraaminen on tärkeää.

Prosessin transaktiivolyymit

Toisella yhteisellä mittarilla seurataan prosessien transaktiivolyymeja. Transaktiivolyymien mittaaminen on jokaiselle prosessille oleellinen ns. perusmittari. Se ei itsessään varsinaisesti kerro prosessin tehokkuudesta, mutta kuukausittain käsiteltävien tapahtumien määrän ja eri tapahtumalajien tiedostaminen on tärkeää. Mittarin tehokkuusaspekti tulee esille, kun yhtiökohtaisia tapahtumamääriä verrataan vastaaville työtehtäville kirjattuihin tunteihin. Tapahtumia ja kirjattuja tunteja vertaavaa mittaria ei kuitenkaan päätetty lisätä yhteisiin mittariehdotuksiin, sillä tuntikirjausten tarkkuus ei ole sellaisella tasolla, että kyseinen mittari tuottaisi tarkkaa tietoa. Myyntireskontran tiiminvetäjä kuitenkin halusi reskontratyön tehokkuutta kuvaavan mittarin koekäyttöön sen todennäköisestä epätarkkuudesta huolimatta. Mikäli koekäytön tulokset vaikuttavat lupaavilta, on työn tehokkuutta kuvaava mittari mahdollista ottaa käyttöön myös muille prosesseille.

Jokaisen prosessin yksilöllisten tapahtumalajien lisäksi kaikilla prosesseilla on myös yhteisiä yleisiä tapahtumalajeja, kuten liittymätositteet, jotka tosin tulevat eri liittymistä. Prosessien eroavaisuuksista johtuen kaikille sopivaa mallia tapahtumien lajitteluun ei

välttämättä ole mahdollista määritellä. Sen sijaan prosessit voisivat itse päättää, millä tavalla he haluavat paloitella transaktiovolyymiseurantansa.

Tiiminvetäjät toivoivat transaktiovolyymien mittarinäkymästä sellaista, että sitä olisi mahdollista suodattaa kokonaisnäkyvän lisäksi yhtiöittäin sekä tapahtumalajeittain. Lisäksi myyntireskontran ja pääkirjanpidon tiiminvetäjät toivoivat saman mittarin yhteyteen transaktioiden rivimääriä. Transaktioiden lukumäärä kertoo vain puoli totuutta kokonaisvolyymista, sillä tapahtumien monimutkaisuudessa on huomattavia eroja palvelukeskuksen eri yhtiöiden välillä.

Liittymävirheiden mittaaminen

Jokaisella palvelukeskuksen prosessilla on omat liittymänsä, joiden kautta ne kirjaavat ja vastaanottavat aineistoja kirjanpidon pääjärjestelmään. Liittymien yhtiökohtainen lukumäärä vaihtelee yhtiön koon ja liiketoiminnan monimutkaisuuden mukaan, mutta esimerkiksi kaikilla pääkirjanpidossa olevilla yhtiöillä on sama liittymä muistiotositteiden kirjaamista varten. Liittymäaineistot ja -tositteet kirjautuvat automaattisesti järjestelmään ollessaan virheettömiä. Liittymävirheiden korjaaminen on aina vastaanottajan vastuulla ja selvitystyö virheiden korjaamiseksi saattaa pitkittyä, mikäli virheellinen aineisto on laadittu toisessa tiimissä tai toimipisteessä. Palvelukeskuksen sujuvan toiminnan takaamiseksi virheistä aiheutuvan korjaus- ja selvitystyön määrä halutaan pitää mahdollisimman pienenä. Kolmas prosessien yhteisistä mittareista mittaakin liittymävirheiden lukumääriä ja sen tavoitteena on pitää virheiden määrä mahdollisimman pienenä.

Palvelukeskuksen yhtiöihin tulee prosessista riippumatta tietoa useista liittymälähteistä päivittäin ja haastatteluissa liittymävirheiden mittaaminen koettiin yhdeksi tärkeimmistä mittareista. Pääkirjanpitäjien ja reskontranhoitajien päivittäisiin työtehtäviin kuuluu näiden liittymäaineistojen tarkastus ja täsmäytys. Virheelliset liittymäaineistot aiheuttavat joskus paljonkin ylimääräistä työtä ja virheiden korjaus on pois muihin työtehtäviin käytössä olevasta ajasta. Liittymävirheiden mittaaminen perustuu siihen oletukseen, että toistuvasti virheellisenä saapuvan liittymäaineiston lähetyksessä tehdään todennäköisesti jokin systemaattinen virhe, johon olisi mahdollista puuttua. Virheiden lukumääriä

mittaamalla tiiminvetäjä pysyy hyvin tietoisena siitä, mitkä liittymät aiheuttavat eniten lisätyötä. Konkreettisen mittaritiedon avulla hänen on myös helpompi perustella liittymän lähettäjälle virheiden ja niistä aiheutuvan lisätyön määrä. Ilman liittymävirheiden seuranta arviot niiden lukumääristä ja toistuvuudesta perustuisivat työntekijöiden muistiin, jonka perusteella saattaisi syntyä virheellisiä johtopäätöksiä.

Liittymävirheiden mittaaminen olisi mahdollista toteuttaa yhdellä mittarinäkymällä kaikille prosesseille. Tällöin mittarinäkymästä pitäisi pystyä valitsemaan haluamansa yhtiö ja liittymät kaikkien liittymien joukosta. Valintojen perusteella mittarinäkymä tuottaisi kuvaajan, josta selviäisi valintojen mukaiset kausittaiset virhemäärät. Liittymävirheiden mittaamiseen ei tällä hetkellä ole olemassa minkäänlaista teknistä ratkaisua, joten tähän työhön en pysty esittämään niistä tietoja. Selvitin kuitenkin tiiminvetäjiltä ja järjestelmä-asiiantuntijoilta mahdollisuuksia mittarin toteuttamiseen ja keskustelujen perusteella se ei ole mahdotonta. Lyhyellä aikataululla mittariratkaisun toteuttaminen ei kuitenkaan onnistu, sillä se vaatii täysin uusia teknisiä ratkaisuja.

Prosessin kirjanpitokauden sulkeminen aikataulun mukaisesti

Neljäs tutkittaville prosesseille yhteinen mittari seuraa kirjanpitokausien sulkemista konserniaikataulun mukaisesti. Mittarin tavoitteena on kuukausittaisessa katkoaikataulussa pysyminen ja sen varmistamiseksi kirjanpitokausien sulkemista tulee seurata, jotta poikkeamiin on mahdollista puuttua nopeasti ja tehokkaasti. Konsernin katkoaikataulussa on määritelty jokaiselle katkopäivälle päivän aikana suoritettavat työtehtävät ja eri prosessien kirjanpitokausien sulkuajankohdat. Tehtävien on edettävä määrättyssä järjestyksessä ainakin päivätasolla, sillä esimerkiksi reskontrakausien on oltava suljettuna ennen pääkirjakauden sulkemista. Yhden prosessin viivästyminen saattaa siis aiheuttaa tapahtumaketjun, jonka seurauksena myös seuraavien päivien tapahtumat jäävät aikataulusta ja lopulta koko konsernin taloudellinen raportointi saattaa viivästyä.

4.2 Pääkirjanpidon mittariehdotukset

Pääkirjanpidolle yksilölliset kaksi mittariehdotusta rakenteineen ja tavoitteineen ovat esitettyinä taulukossa 2. Yhteiset mittarit mukaan lukien pääkirjanpidon toimintaa mitataisi yhteensä kuusi mittaria. Ensimmäinen pääkirjanpidon omista mittareista mittaa pääkirjakauden katkon jälkeisten tositteiden lukumääriä palvelukeskuksen yhtiöissä ja toinen mittari seuraa yhtiöiden välisen sisäisen laskutuksen täsmällisyyttä. Prosesseille yhteisten mittareiden tavoin pääkirjanpidon omat mittarit ovat luokittelultaan eitaloudellisia ja kovia mittareita. Pääkirjanpidon mittariehdotusten esittelyn jälkeen havainnollistan mittareiden toimintaa tutkimusta varten luotujen esimerkkimittareiden avulla.

Taulukko 2. Ehdotukset pääkirjanpidolle luotavista mittareista.

Nro	Mittari	Mittarin rakenne	Tavoite
1	Pääkirjakauden katkon jälkeiset tositteet	Pääkirjakauden katkon jälkeisten tositteiden lukumäärien mittaaminen yhtiöittäin	Pääkirjakauden uudelleenavausten ja katkon jälkeisten tositteiden vähentäminen
2	Sisäisen laskutuksen täsmällisyys	Sisäisen laskutuksen erot yhtiöpareittain myyjäosapuolen mukaan eroteltuna	Konserniyhtiöiden välisen sisäisen laskutuksen täsmällisyys

Pääkirjakauden katkon jälkeisten tositteet

Pääkirjakauden katkon jälkeisten tositteiden mittaaminen on tärkeää, koska konserniakataulun mukaisesti kaikkien yhtiöiden pääkirjakausien tulisi olla suljettuna kuukausikatkon viidentenä työpäivänä ja muistiotositteiden sekä muiden pääkirjatapahtumien kirjattuna ennen sitä. Kuudentena työpäivänä konsernilaskenta yhdistää konsernin yhtiöiden luvut ja aloittaa konsernitilinpäätöksen laadinnan. Kaikkien yhtiöiden lukujen tulisi olla mahdollisimman täydelliset ennen sitä. Pääkirjakauden avaus ja tositteiden kirjaaminen viidennen työpäivän jälkeen aiheuttaa lisätyötä pääkirjanpitäjien lisäksi myös konsernilaskennan työntekijöille ja mahdollisesti viivästyttää konsernitilinpäätöksen valmistumista. Katkon jälkeen kirjatut tositteet ovat yleensä jälkikäteen havaittujen virheiden korjaustositteita, mutta ne saattavat myös olla normaalista prosessinkulusta myöhästyneitä kirjauksia.

Mittaamalla pääkirjakauden katkon, eli viidennen katkopäivän, jälkeisiä muistiotositteita kausi- ja yhtiökohtaisesti, pääkirjanpidon tiiminvetäjä pysyy tietoisena tositteiden kausittaisista määristä ja poikkeamat ovat helposti havaittavissa. Mikäli joku palvelukeskukseen yhtiöstä tuottaa toistuvasti paljon katkon jälkeisiä korjaustositteita, pystyy tiiminvetäjä mittarin tuottaman tiedon perusteella olemaan yhteydessä kyseisen yhtiön pääkirjanpitäjään ja selvittämään toistuvien korjausten syytä.

Sisäisen laskutuksen täsmällisyys

Sisäisen laskutuksen täsmällisyyden mittaaminen päättyi lopulta pääkirjanpidon mittarieridotuksiin, vaikka tiiminvetäjillä oli eriävät mielipiteet vastuullisesta osapuolesta. Päätin säilyttää tämän mittarin pääkirjanpidon vastuulla, sillä reskontrien sulkemisen jälkeen erojen korjaaminen tehdään joka tapauksessa pääkirjassa muistiotositteilla. On loogista, että mittaaminen tapahtuu samassa tiimissä, jossa syntyneitä eroja korjataan.

Pääkirjakauden katkon jälkeen konsernilaskenta yhdistää eri yhtiöiden luvut, jolloin sisäisessä laskutuksessa olevat erot yhtiöiden välillä tulevat ilmi. Korjausrajan ylittyessä erojen syyt selvitetään, kyseisten yhtiöiden pääkirjakaudet avataan uudelleen ja tarpeelliset korjaustositteet kirjataan järjestelmään. Tämän jälkeen yhtiöiden luvut korjataan manuaalisesti konsernilaskennan käyttämään järjestelmään ja he jatkavat konsernitilinpäätöksen laatimista uusilla luvuilla.

Sisäisen laskutuksen eroja seuraava mittari voisi saada tietonsa konsernilaskennalta, joka täsmäyttää sisäiset erot kuukausittain pääkirjakatkon jälkeisenä työpäivänä. Tällä tavalla mittari ei reaaliaikaisesti auttaisi erojen havaitsemisessa, mutta se tuottaisi kuukausikohtaista historiatietoa erojen suuruudesta ja yhtiöistä, joissa eroja ilmenee. Pääkirjanpidon tiiminvetäjä pystyisi käyttämään mittarin tuottamaa tietoa selvitystyön lähteenä, mikäli joidenkin konserniyhtiöiden välillä olisi toistuvasti suuria sisäisen laskutuksen eroja.

Pääkirjanpidon tapahtumat voi jakaa lajeittain muistio- ja liittymätositteisiin sekä muihin tapahtumiin. Muistiotositteet ovat valtaosin pääkirjanpitäjien tekemiä kauden sulkuun liittyviä pääkirjavientejä. Liittymätositteet puolestaan pitävät sisällään muissa kirjanpidon järjestelmissä ja tiimeissä valmisteltuja aineistoja, jotka on lähetetty pääkirjaan.

Pääkirjanpidon transaktiovolyymeja mittaavan mittarin toimintaa on havainnollistettu liitteessä 9. Esimerkkimittariin on valittu yhtiön X pääkirjatapahtumat tapahtumalajeittain vuodelta 2013. Liitteen 9 kuvaajassa liittymätositteisiin on sisällytetty rahaliikenteestä ja reskontrista pääkirjaan lähetetyt aineistot, mutta lopullisen mittarin tapahtuma-jaottelu saattaa olla erilainen. Muihin tapahtumiin lasketaan mm. erilaiset pääkirjanpidossa tehtävät arvostukset ja vyörytykset, joiden määrä vaihtelee paljon yhtiöittäin.

Yhtiössä X syntyy kausittain noin 200 pääkirjatapahtumaa, joista noin 70 on kauden aikana luotuja muistiotositteita sekä edellisen kauden siirtyvien tositteiden peruutusositteita. Nämä peruutusositteet syntyvät automaattisesti siirtyvän tositteiden luomisen yhteydessä, eivätkä edellytä lisätoimenpiteitä pääkirjanpitäjältä. Suurimman osan yhtiön X pääkirjatapahtumista muodostavat liittymätositteet, joita tulee kausittain pääkirjanpitoon noin 130 kappaletta myynti- ja ostoreskontrasta sekä rahaliikenteestä.

Liitteessä 12 on havainnollistettu pääkirjakatkon jälkeisiä tositteita mittaavan mittarin toimintaa. Tässä esimerkkimittarissa on eriteltyä yhtiön X kausittaiset muistiotosittemäärät ennen katkoa ja katkon jälkeen luotuihin tositteisiin jaettuna. Kuvaajasta on havaittavissa, että muistiotositteiden kokonaismäärä on ollut hieman laskussa vuoden aikana ja laskenut reilun 70 tositteiden kuukausitasosta noin 60 tositteiden tasolle. Katkon jälkeisten korjausositteiden määrä sen sijaan ei ole ollut suoraan verrannollinen luotujen tositteiden määrään, vaan se on vaihdellut kausittain 0 ja 19 tositteiden välillä. Korjausositteiden määrä ja vaihtelu antaa viitteitä siitä, että yhtiön X kirjanpidon prosesseissa voisi olla kehittämistä, mutta korjausositteet eivät välttämättä ole syntyneet systemaattisesti toistuvien virheiden seurauksena.

4.3 Myyntireskontran mittariehdotukset

Myyntireskontran prosessille yksilöllisiä mittariehdotuksia syntyi pääkirjanpidon tavoin kaksi kappaletta neljän prosesseille yhteisen mittarin lisäksi. Näistä yksilöllisistä mittareista ensimmäinen seuraa myyntireskontran kohdistamattomia tapahtumia ja toinen mittaa reskontratyön tehokkuutta vertaamalla reskontran tapahtumamääriä kirjattuihin tunteihin. Myyntireskontran omat mittariehdotukset rakenteineen ja tavoitteineen ovat havainnollistettuna taulukossa 3. Luokittelultaan nämä mittarit ovat aiempien mittareiden tavoin ei-taloudellisia ja kovia mittareita, sillä ne eivät ole rahamittaisia ja perustuvat yksikäsitteisiin lähtöarvoihin, jotka eivät ole tulkinnanvaraisia. Mittariehdotusten tarkemman esittelyn jälkeen käyn läpi myyntireskontran esimerkkimittarit.

Taulukko 3. Ehdotukset myyntireskontralle luotavista mittareista.

Nro	Mittari	Mittarin rakenne	Tavoite
1	Myyntireskontran kohdistamattomat tapahtumat	Kohdistamattomien tapahtumien lukumäärien ja summien seuraaminen kausi- ja yhtiökohtaisesti	Myyntireskontran ajantasaisuus
2	Reskontratyön tehokkuus	Reskontratapahtumien suhteuttaminen kirjattuihin tunteihin yhtiöittäin	Reskontratyön tehokkuus ja vertailtavuus eri yhtiöiden välillä

Myyntireskontran kohdistamattomat tapahtumat

Ensimmäinen myyntireskontran omista mittareista mittaa myyntireskontran ajantasaisuutta seuraamalla kuukausittaisten laskuille kohdistamattomien tai selvittämättömien reskontratapahtumien luku- ja rahamäärää. Nämä tapahtumat koostuvat tapauksista, joissa asiakkaat ovat jostain syystä maksaneet laskun summaa enemmän tai maksun kohdistamisessa laskulle on ollut ongelmia. Maksuista saadut rahat ovat pankkitilillä, mutta kohdistusten puuttumisesta johtuen tilin saldo ei täsmää lähetettyjen laskujen kanssa. Tästä johtuen tilillä on todennäköisesti ns. ylimääräistä saldoa, joka tulisi palauttaa asiakkaille. Kohdistamattomien tapahtumien selvittäminen on manuaalista työtä ja siihen käytetään myyntireskontrassa huomattavan paljon aikaa.

Tiiminvetäjä haluaa kohdistamattomia tapahtumia seuraavasta mittarista sellaisen, että siitä selviää kuukausittain tapahtumien lukumäärä ja summa. Koska tapahtumien määrä

muuttuu päivittäin, voisi kuukausittaisen mittaushetken ajoittaa reskontran sulkuun, jonka jälkeen edelliseen kauteen ei enää tehdä muutoksia. Tiiminvetäjä haluaisi lisäksi mittarinäkymästä sellaisen, että tapahtumien kokonaislukumäärä olisi jaettu tapahtumien iän ja summan mukaan osiin. Esimerkiksi niin, että lukumäärästä olisi eriteltynä kuukauden vanhat, 1-3 kuukautta vanhat ja yli 3 kuukautta vanhat tapahtumat.

Reskontratyon tehokkuus

Toinen myyntireskontran omista mittareista mittaa reskontratyon tehokkuutta. Mittaaminen toteutetaan yhtiöittäin laskemalla yhtiön myyntireskontratapahtumien ja näiden tekemiseen käytettyjen tuntien välinen suhdeluku. Tällä tavalla laskettu suhdeluku kuvaa tunnissa luotujen tapahtumien lukumäärää ja mahdollistaa yhtiöiden välisen tehokkuuden vertailun. Mittarinäkymä tälle mittarille tulisi toteuttaa niin, että siitä olisi yhtiöiden välisen vertailun lisäksi mahdollista seurata suhdeluvun kausittaista vaihtelua.

Haastattelussa tiiminvetäjä tiedosti, että yhtiöiden välisissä reskontrakäytännöissä ja transaktiovolyymeissa on huomattavia eroja. Joissain yhtiöissä valtaosa tapahtumista kulkee myyntireskontran läpi lähes automaattisesti, kun taas toisissa niiden eteen joutuu tekemään paljon manuaalista työtä. Hän tiedosti myös, että reskontrahoitajien tunti-kirjauskäytännöissä on eroja, mutta tilanne kohentunee uusien kirjausohjeiden myötä vuoden 2014 puolella. Näistä mittarin tarkkuutta heikentävistä tekijöistä johtuen tämä mittari luodaan aluksi koemielessä ja sen tuottamaan tietoon suhtaudutaan varauksella kunnes sen tarkkuus on saatu varmennettua.

Myyntireskontran esimerkkimittarit

Liitteessä 10 on kuvattuna myyntireskontran transaktiovolyymeja mittaavan mittarin toimintaa. Kuvaajaan on valittu yhtiön X tapahtumalajeittain eriteltyt myyntireskontratapahtumat vuodelta 2013. Yhtä manuaalilaskua lukuun ottamatta kaikki tapahtumat tulivat samasta SALSA -laskuliittymästä, joten yhtiössä X vertailua eri laskulähteiden välillä ei voi tehdä. Lokakuun korkean laskumäärän syynä on virheellisesti lähetetty aineisto, jonka peruutuksen ja korjauksen seurauksena kyseisen kauden laskumäärä kol-

minkertaistui. Tästä piikistä johtuen laskujen kausittainen keskiarvo vuodelta oli noin 30 laskua, vaikka suurin osa kausista jäi selkeästi keskiarvon alle.

Kohdistamattomien ja selvittämättömien tapahtumien mittaamiseksi ei tällä hetkellä ole minkäänlaista teknistä ratkaisua, eikä sellaista ehditä kehittää ennen tämän tutkimuksen valmistumista. Tästä syystä tutkimuksen yhteydessä on mahdotonta esittää minkäänlaisia kuvaajia kyseisen mittarin toiminnasta. Määrällisesti kohdistamattomia tapahtumia on tutkimuksen laatimishetkellä useita satoja ja tapahtumien kokonaissumma on huomattava.

Teknisistä syistä johtuen myös reskontratyön tehokkuutta kuvaavan esimerkkimittarin toteuttaminen tässä vaiheessa osoittautui mahdottomaksi. Myyntireskontran yhtiökoh-
taiset transaktiovolyymit ovat haettavissa järjestelmästä, mutta niitä vastaavat oikeille
työtehtäville ja yhtiöille kirjatut tunnit sen sijaan eivät toistaiseksi ole saatavilla. Res-
kontratyön tehokkuutta kuvaava mittari on mahdollista määritellä tuntikirjausjärjestel-
mään ja sen tuottamaan tietoon tehtyjen muutosten jälkeen.

4.4 Ostoreskontran mittariehdotukset

Neljän prosesseille yhteisen mittarin lisäksi ostoreskontralle syntyi neljä omaa mittariehdotusta, jotka mittaavat ostolaskujen kiertoaikoja, viivästysmaksuja, siirtyvien tapahtumien lukumääriä sekä virheellisiä laskutietoja. Nämä ostoreskontran mittariehdotukset rakenteineen ja tavoitteineen ovat määriteltynä taulukossa 4. Nämä mittarit ovat luokittelultaan ei-taloudellisia mittareita viivästysmaksujen seurantaan lukuun ottamatta, joka rahamittaisen tiedon käytöstä johtuen on taloudellinen mittari. Kaikki neljä mittariehdotusta perustuvat yksikäsitteisiin lähtöarvoihin ja ovat täten kovia mittareita. Mittariehdotusten tarkemman määrittelyn jälkeen esittelen tutkimusta varten luodut ostoreskontran esimerkkimittarit.

Taulukko 4. Ehdotukset ostoreskontralle luotavista mittareista.

Nro	Mittari	Mittarin rakenne	Tavoite
1	Ostolaskujen kiertoaika	Ostolaskujen kiertoajan mitaaminen käsittelyvaiheittain eri laskujärjestelmissä	Ostolaskujen kiertoajan lyhentäminen
2	Viivästysmaksujen seuranta	Viivästysmaksutilien saldojen seuranta yhtiöittäin / kustannuspaikoittain	Viivästysmaksujen määrän vähentäminen
3	Ostoreskontran siirtyvien tapahtumien seuranta	Ostoreskontran katkon yhteydessä luotavien siirtyvien tapahtumien lukumäärien ja summien seuranta	Laskujen kierron ja reskontran toiminnan tehokkuuden seuraaminen
4	Virheet ostolaskujen perustiedoissa	Virheet laskun lähteen ja perustietokentän mukaan eriteltynä	Virheiden vähentäminen reskontran vastaanottamien ostolaskujen perustiedoissa

Ostolaskujen kiertoaika

Ensimmäinen ostoreskontran omista mittareista mittaa ostolaskujen kiertoaikoja eri laskujärjestelmissä. Mittarin tavoitteena on kiertoaikojen lyhentäminen ja eräpäivän ylittävien maksujen määrän minimoiminen, joka vähentäisi viivästyksistä aiheutuvia sakkomaksuja.

Laskun kiertoon järjestelmissä sisältyy useita käsittelyvaiheita. Kokonaiskiertoaika laskun vastaanottamisen ja kirjanpitoon siirron välillä on tästä syystä hyvä jakaa käsittelyvaiheisiin, jotta mittarista selviää kokonaisajan lisäksi eri vaiheiden osuudet. Kiertoajan seurannan ensimmäinen vaihe voisi alkaa laskun saapumisesta palvelukeskukseen ja päättyisi, kun lasku lähtisi tarkastus- ja hyväksyntäkierrokselle. Laskujen tarkastus ja hyväksyntä tapahtuu tavallisesti yksikössä, jota kyseinen lasku koskee. Seurannan toinen vaihe voisi pitää sisällään laskun tarkastuksen ja hyväksynnän. Hyväksynnän jälkeen lasku palaa järjestelmässä palvelukeskuksen vastuulle. Mikäli laskun tiliöinnissä ei tässä vaiheessa ole virheitä ja se täyttää automaattisen kirjanpitoon siirron kriteerit, siirtyy lasku päivittäin tapahtuvan automaattisiirron mukana kirjanpitoon. Manuaalisen kirjanpitoon siirron vaativat ja virheitä sisältävät laskut jäävät odottamaan kyseisen yhtiön reskontrahoitajan toimenpiteitä siirtovaiheeseen. Kiertoajan seurannan kolmas vaihe pitäisi sisällään hyväksynnän ja kirjanpitoon siirron välisen ajan.

Kiertoaikojen mittaamisen toteutus on teknisesti monimutkainen prosessi, koska järjestelmiä on useita ja kerättävää tietoa paljon. Lisäksi teknisen toteutuksen yhteydessä tulisi päättää, seurataanko kiertoajasta pelkästään järjestelmäkohtaisia keskiarvoja vai halutaanko seurantaan myös muita näkymiä. Tiiminvetäjälle järjestelmäkohtainen ja käsitteilyvaiheittainen kiertoajan seuranta tarjoaisi hyvän työkalun laskujen käsittelyprosessin seuraamiseen. Mittarista selviäisi, missä järjestelmissä ja yksiköissä laskujen käsittely on tehokasta ja ongelmakohtiin olisi helppo puuttua konkreettisen mittaritiedon avulla.

Viivästysmaksujen seuranta

Toinen ostoreskontran omista mittareista seuraa viivästysmaksutilien saldoja ja sen tavoitteena on viivästysmaksujen määrän vähentäminen. Eräpäivän ylittävistä maksuista saattaa toimittajasta riippuen aiheutua sakkomaksuja viivästyksen pituudesta riippuen. Lähtökohtaisesti kaikki viivästysmaksut olisi mahdollista välttää, mikäli laskujen käsittely olisi tehokasta ja kiertoaika pysyisi lyhyenä. Tapahtumat viivästysmaksutileille kirjataan kustannuspaikoittain sen mukaan, mitä kustannuspaikkaa koskevasta laskusta viivästyssakko on aiheutunut. Tämän johdosta viivästysmaksuja on yhtiökohtaisen seurannan lisäksi mahdollista seurata myös tarkemmin kustannuspaikoittain. Mittarinäkymä sakkomaksujen seuraamiseen voisi olla pylväsdiagrammi kausittain kirjautuista viivästysmaksutilien tapahtumista, jotka olisi jaettu yhtiöittäin.

Ostoreskontran siirtyvien tapahtumien seuranta

Ostoreskontran kolmannen mittarin tavoitteena on mitata ostoreskontran toiminnan ja laskukierron tehokkuutta siirtyvien tapahtumien lukumäärää seuraamalla. Ostoreskontran kuukausikatkon yhteydessä järjestelmästä ajetaan raportti kaikista edellisille kausille kuuluvista laskuista, jotka eivät jostain syystä katkoon mennessä ole siirtyneet kirjanpitoon. Yleinen syy tähän on esimerkiksi laskukierron viivästyminen tarkastus- ja hyväksyntävaiheessa, jolloin lasku ei ehdi siirtovaiheeseen ennen reskontrakauden katkoa. Siirtyvien kirjausten tekeminen aiheuttaa ostoreskontralle lisätyötä kiireisenä katkopäivänä ja optimitilanteessa siirtyväkirjausten määrä tulisi olla mahdollisimman pieni. Kaikkia siirtyviä kirjauksia on mahdotonta välttää, mutta tiiminvetäjän mielestä nykyti-

lanteessa siirtyviä joudutaan luomaan liikaa ja toiminta ennen katkopäivää voisi mm. laskujen kierron osalta olla tehokkaampaa.

Mittaamisen voisi toteuttaa hyödyntämällä ostoreskontran katkon yhteydessä ajettavaa raporttia siirtyvistä kirjauksista, josta selviää siirtyvien laskujen lukumäärät sekä summat yhtiöittäin. Raportista saaduista tiedoista luotaisiin mittarinäkymä, josta selviäisi siirtyvien tapahtumien lukumäärät sekä euromääräiset summat kausittain ja yhtiöittäin. Mittarista tiiminvetäjä näkisi, mitkä yhtiöt aiheuttavat paljon siirtyviä kirjauksia ja hän voisi olla yhteydessä asianomaisiin henkilöihin tilanteen parantamiseksi.

Virheet ostolaskujen perustiedoissa

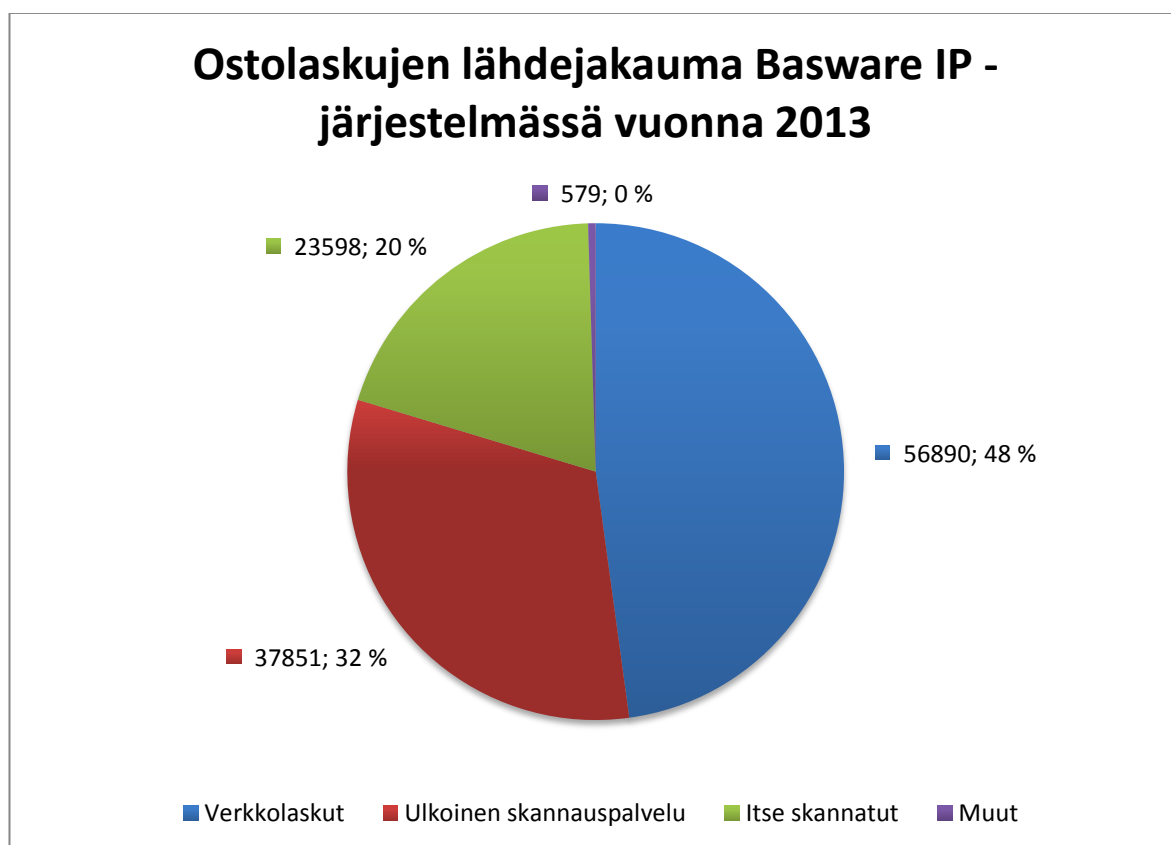
Neljäs ostoreskontran omista mittareista mittaa virheitä skannauspalvelun lähettämien ostolaskujen perustietokentissä. Laskun perustiedoiksi tässä yhteydessä on määritelty sellaiset tiedot, jotka skannauspalvelun kanssa on sovittu luettavaksi paperilaskulta automaattisesti sähköiseen muotoon. Esimerkkejä perustiedoista ovat mm. laskun toimittaja, summa sekä eräpäivä. Mittarinäkymästä tulisi selvittää perustietovirheiden kausittaiset lukumäärät, yksittäisten perustietojen osuudet kaikista virheistä. Näkymä tulisi olla suodatettavissa kokonaisnäkömään lisäksi perustiedoittain ja yhtiöittäin. Mittarin käyttämä tieto kerättäisiin palveluntarjoajan kvartaaliraportista huolimatta omista järjestelmistä, jotta mittari olisi mahdollisimman luotettava ja muokattava.

Ostoreskontran esimerkekimittarit

Liitteessä 11 on kuvattuna yhtiön X ostoreskontran transaktiovolyymeja mittaavan mittarin toimintaa. Kuvaajaan on valittu yhtiön X ostoreskontratapahtumat vuodelta 2013 ja tapahtumat on jaettu yhtiön käyttämien laskujärjestelmien mukaan osiin. Yhtiön X ostoreskontraan tuli vuoden aikana yhden manuaalilaskun lisäksi laskuja kolmesta eri laskujärjestelmästä, jotka olivat SALSAn, IP:n ja AGIS:n. Laskujärjestelmä määräytyy käytännössä sen mukaan, mitä laskulla maksetaan ja onko kyseessä konsernin sisäinen laskutus. SALSAn ja IP:n kautta kulkee sekä sisäisiä että ulkoisia laskuja, mutta tuotteiden myynnissä käytetään pääosin SALSAn ja palveluiden myynnissä IP:tä. Konsernin sisäiset palveluveloitukset ja tulevaisuudessa suunnitelmien mukaan muutkin sisäiset veloi-

tukset laskutetaan AGIS -järjestelmän kautta. Yhtä ostoreskontran kautta kohden tapahtumia oli keskimäärin 40 ja yhteensä vuonna 2013 tapahtumia oli 488 kappaletta.

Laskujärjestelmäkohtainen jako on vain yksi tapa mitata ostoreskontran volyymeja. Toinen mahdollinen jakotapa voisi olla esimerkiksi jako sisäisiin ja ulkoiisiin ostolaskuihin tai ostolaskujen lähteisiin, kuten kuviossa 4. Noin puolet Basware IP -järjestelmään vuonna 2013 saapuneista laskuista oli verkkolaskuja, viidesosa itse skannattuja ja noin kolmasosa ulkoisen skannauspalvelun skannaamia. Palvelukeskuksen oma ostolaskujen skannaus lopetettiin vuoden 2013 aikana, joten vuonna 2014 saapuvat laskut ovat käytännössä joko verkkolaskuja tai ulkoisen skannauspalvelun lähettämiä. Lopullisiin mittareihin valittavat jakotavat ovat tiiminvetäjän päätettävissä sen mukaan, mitä hän haluaa mittarin kuvaavan.



Kuvio 4. Ostolaskujen lähdejakauma Basware IP -järjestelmässä vuonna 2013.

5 Pohdinta

Tutkimuksen tausta

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kehittää kohdeyrityksen talouden palvelukeskuksen ydinprosessien suorituskyvyn mittausta niin, että mittarit tuottaisivat palvelukeskuksen johdolle ja tiiminvetäjille prosessien kehittämistä ja päätöksentekoa tukevaa tietoa. Tarkoituksena ei ollut luoda kokonaisvaltaista mittaristoa, vaan kokoelma mittariehdotuksia, joiden pohjalta tulevan mittariston kehitystä voitaisiin jatkaa. Vanhaan järjestelmään luotua edellistä mittaristoa ei koskaan ehditty tehdä täysin valmiiksi, joten sen käyttö jäi vajavaiseksi ja mittareista saatu hyöty pieneksi. Vanhan mittariston tekninen toteutus oli kuitenkin hyvä ja sen hyödyntäminen uusien mittareiden laatimisen yhteydessä tullaan selvittämään. Työn toimeksiannon antanut palvelukeskuksen johtaja asetti uusien mittareiden tärkeimmiksi tavoitteiksi läpinäkyvyyden, toimivuuden sekä yksinkertaisuuden.

Toimin yksin tutkimuksen tekijänä ja olen työskennellyt tutkittavassa palvelukeskuksessa pääkirjanpitäjänä vuoden 2012 toukokuusta lähtien. Lisäksi olen tutustunut satunnaisten työtehtävien muodossa mm. myynti- ja ostoreskontran toimintaan. Opintojeni ja työkokemukseni myötä palvelukeskuksen mittareiden kehittäminen sopi loistavasti opinnäytetyöni aiheeksi.

Tutkimuksen toteutus

Tutkimusaiheen valitsemisen jälkeen ensimmäinen välitavoitteeni oli tutkimusalueen rajaaminen ja tavoitteiden määrittely palvelukeskuksen johtajan kanssa. Toisena välitavoitteena oli tutkimusta koskevan teoria-aineiston kerääminen kirjallisuudesta ja kohdeyrityksen omista materiaaleista. Seuraava tavoite tutkimusaineiston keräämiseksi oli haastattelujen suunnittelu, toteutus ja niiden tulosten analysointi. Viimeisenä tavoitteena tutkimuksessani oli mittariehdotusten laadinta ja pohja-aineiston kerääminen esimerkkimittareihin, josta seurasi lopputuloksena tutkimukselle asetettujen tavoitteiden mukainen kokoelma mittariehdotuksia.

Alustavat palaverit, joissa sovittiin mm. tutkimuksen rajauksista ja tavoitteista pidettiin palvelukeskuksen johtajan kanssa vuoden 2012 lopussa. Tutkimuksessa käytettävien menetelmien ja toteutuksen tarkempi suunnittelu tapahtui vuoden 2013 kevään aikana, ja tutkimuksen teoriaosuus valmistui syksyllä 2013. Palvelukeskuksen järjestelmäpäivitys lähestyi syksyllä loppuaan ja teoriaosuuden kirjoittamisen jälkeen haastattelin tutkittavien prosessien tiiminvetäjät ja prosessiasiantuntijat, laadin mittariehdotukset ja viimeistelin työni. Jälkeenpäin tarkasteltuna on todettava, että työn rauhallinen laatiminen on todennäköisesti johtanut parempiin tuloksiin. Haastateltavat henkilöt olivat ehtineet tutustua uusiin järjestelmiin, niiden ominaisuuksiin sekä järjestelmien tarjoamiin mahdollisuuksiin. Mikäli olisin toteuttanut haastatteluni ennen uuden järjestelmän käyttöönottoa, heidän näkemyksenä järjestelmästä olisi ollut huomattavasti suppeampi.

Tutkimuksen lopputulos ja hyödyt

Tutkimuksen lopputuloksena saatiin vastaus tehtävänasettelussa määriteltyihin pääkysymyksiin. Suorituskyvyn mittaamisen nykytila ja sen kehittämistarpeet selvisivät jokaisen prosessin osalta. Sekä palvelukeskuksen johtaja että prosessien tiiminvetäjät ilmaisivat selkeästi, mihin asioihin he haluaisivat mittauksen keskittyvän ja mitkä tekijät heidän mielestään ovat kunkin prosessin osalta mittauksen arvoisia. Järjestelmäpäivityksen tuomat mahdollisuudet ja muutokset otettiin myös huomioon uusista mittareista keskusteltaessa. Lopputuloksena nykyisiä suorituskyvyn mittaamisen menetelmiä voidaan parantaa rakentamalla luotettavampia ja hyödyllisempiä mittareita, jotka ovat toiminnaltaan varmoja ja helppokäyttöisiä. Tässä tutkimuksessa määritellyt mittariehdotukset ovat käyttäjilleen hyödyllisiä ja tiedoiltaan luotettavia, mutta niiden toimintavarmuus ja helppokäyttöisyys ovat riippuvaisia mittariston lopullisesta teknisestä toteutuksesta.

Tutkimusaineiston keräämisen lisäksi haastatteluista hyötyivät myös tutkimuksen kohteena olevat prosessit. Esimerkiksi pääkirjanpidon tiimissä aloitettiin haastattelun seurauksena selvitystyö korjaustositteiden käytöstä ja tositekategorioiden mittauksen kehittämisestä yleensä. Korjaustositteiden määrää tositteiden kokonaismäärään vertaamalla olisi mahdollista tehdä päätelmiä pääkirjanpitäjien työn tehokkuudesta. Tuntikirjausjärjestelmän työtehtävien päivittäminen tapahtui tutkimuksen kanssa samanaikaisesti, mutta erillisenä työnä prosessimanagerin vetämänä. Haastattelujen myötä tiiminvetä-

jien kiinnostus tehtäväkohtaista tuntikirjausseurantaan kohtaan kasvoi, kun heille selvisi prosesseille kaavailtujen mittareiden tarjoamat mahdollisuudet.

Mahdollisuudet jatkokehitykseen

Alkuperäisen suunnitelmani mukaan prosessikohtaisista tapahtumamääristä ja kirjatuisista tunneista olisi luotu erillinen ja oleellisesti toiminnan tehokkuudesta kertova mittari. Päätin kuitenkin luopua tästä mittariajatuksesta, koska haastatteluissa selvisi, että tuntikirjausten ohjeistuksessa on prosessien välillä huomattavia eroja ja konserniohjeistuksessa kirjaustarkkuudeksi neuvotaan ”roughly right” eli suunnilleen oikein. Suuri osa työntekijöistä kirjaa tuntinsa kuukauden lopussa ja on oletettavissa, että etenkin alkukuun päiville kirjatut tunnit eivät välttämättä pidä kovin tarkasti paikkaansa. Näiden tietojen perusteella mittari ei olisi tuottanut merkittävästi lisäarvoa, vaan se olisi ollut epätarkka ja sen tuottama tieto epäuskottavaa. Tapahtumamäärien ja niitä vastaavien tuntien vertaaminen on kuitenkin laatimieni mittariehdotusten avulla mahdollista toteuttaa manuaalisesti. Mikäli tuntikirjaustarkkuus paranee tulevaisuudessa, on työn tehokkuutta mittaavan erillisen mittarin luomista syytä harkita uudelleen.

Tämän tutkimuksen valmistumishetkellä yhtäkään mittariehdotusta ei ole ehditty toteuttaa järjestelmään lopullisessa muodossaan. Keräämästäni aineistosta luotujen esimerkkimittareiden vastaanotto on kuitenkin ollut positiivinen ja palautteen perusteella ehdotusten kaltaisille mittareille tulee olemaan käyttöä. Lisätutkimuksen tekeminen ja mittareiden jalostaminen tämän tutkimustyön jälkeen on mahdollista ja suotavaa, koska tutkimuksessa ei oteta kantaa mittariehdotusten toimintaan pitkällä aikavälillä. On hyvin mahdollista, että mittareiden käyttöönoton jälkeen ilmenee lisätarpeita ja mittareiden toimintaa tarkentavia vaatimuksia. Tulevaisuuden järjestelmäpäivitykset ja -muutokset palvelukeskuksessa tulevat omalta osaltaan vaikuttamaan mittareiden toiminnan ohella tulevaisuuden mittaustarpeisiin. Viimeistään päivitysten yhteydessä mittareiden toimintaa ja niiden ominaisuuksia tulisi tarkastella uudelleen ja arvioida, ovatko ne edelleen luotettavia, oleellisia ja tarpeellisia.

Lähteet

Deloitte Consulting LLP. 2013. Global Shared Services survey results - Executive summary. Tutkimus. Luettavissa:

http://www.deloitte.com/view/en_US/us/Services/additional-services/Service-Delivery-Transformation/656989ae16dfc310VgnVCM3000003456f70aRCRD.htm.

Luettu: 30.9.2013.

Granlund, M., Malmi, T. 2004. Tietotekniikan mahdollisuudet taloushallinnon kehittämisessä. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara P. 2003. Tutki ja kirjoita. 6.-9. painos. Dark Oy. Vantaa.

Kivelä, E., Lehto, N. 2011. Taloushallinnon palvelukeskuksen kirjanpidon yksiköiden suorituskyvyn mittaamisen kehittäminen. Amk-opinnäytetyö. Tampereen ammattikorkeakoulu. Tampere. Luettavissa:

https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/31527/Kivela_Essi_ja_Lehto_Nita.pdf?sequence=1. Luettu: 16.10.2013.

Kuula, A. 2001. Toimintatutkimus - Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä. 2. painos. Vastapaino. Tampere.

Laamanen, K. 2012. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – ideasta käytäntöön. 9. painos. Laatu keskus Excellence Finland. Espoo.

Lahti, S., Salminen, T. 2008. Kohti digitaalista taloushallintoa. WSOY. Juva.

Laitinen E. 2003. Yritystoiminnan uudet mittarit. 3. uudistettu painos. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Lönnqvist, A., Kujansivu, P., Antikainen, R. 2006. Suorituskyvyn mittaaminen - Tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. 2. uudistettu painos. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Myyntireskontran haastattelu. 11.12.2013. Myyntireskontran tiiminvetäjä, reskontrahoitaja ja prosessimanageri. Haastattelu. Espoo.

Neilimo, K., Uusi-Rauva, E. 2009. Johdon Laskentatoimi. 6-9. painos. Edita Prima Oy. Helsinki.

Ostoreskontran haastattelu. 13.12.2013. Ostoreskontran tiiminvetäjä, prosessiasiantuntija ja prosessimanageri. Haastattelu. Espoo.

Prosessihaastattelujen purku. 14.1.2013. Palvelukeskuksen johtaja ja prosessimanageri. Palaveri. Espoo.

Pääkirjanpidon haastattelu. 27.11.2013. Pääkirjanpidon tiiminvetäjä, prosessinasiiantuntija ja prosessimanageri. Haastattelu. Espoo.

Liitteet

Liite 1. Kohdeyrityksen ja palvelukeskuksen tarkempi esittely (salainen)

Liite 2. Organisaatiokaaviot (salainen)

Liite 3. Pääkirjanpidon haastattelukysymykset

Oletteko käyttäneet nykyisiä järjestelmiä (mittarit / tuntikirjaus) tehokkuuden / suorituskyvyn seuraamiseen? Mihin olette käyttäneet?

Kuvaavatko vanhan mittariston pääkirjanpidon mittarit mielestänne hyvin prosessin tehokkuutta? (vanhat mittarit liitteessä 6)

Miten vanhaa mittaristoa tulisi mielestänne kehittää?

Mitkä ovat mielestänne pääkirjanpidon kannalta oleellisia mitattavia tekijöitä?

Mihin mittaamisen tulisi mielestänne keskittyä, jotta mittareiden tuottama tieto olisi vertailukelpoista eri konserniyhtiöiden välillä?

Ovatko tuntikirjausjärjestelmän työtehtävät pääkirjanpidolle ajan tasalla? (tuntikirjausjärjestelmän työtehtävät liitteessä 7)

Tuottaako tuntikirjausjärjestelmä tarpeeksi luotettavaa tietoa, jotta sitä voisi hyödyntää mittareissa?

- miten hyödyntäisitte tuntikirjauksia mittauksessa?

Liite 4. Myyntireskontran haastattelukysymykset

Oletteko käyttäneet nykyisiä järjestelmiä (mittarit / tuntikirjaus) tehokkuuden / suorituskyvyn seuraamiseen? Mihin olette käyttäneet?

Kuvaavatko vanhan mittariston myyntireskontran mittarit mielestänne hyvin prosessin tehokkuutta? (vanhat mittarit liitteessä 6)

Miten vanhaa mittaristoa tulisi mielestänne kehittää?

Mitkä ovat mielestänne myyntireskontran kannalta oleellisia mitattavia tekijöitä?

Mihin mittaamisen tulisi mielestänne keskittyä, jotta mittareiden tuottama tieto olisi vertailukelpoista eri konserniyhtiöiden välillä?

Ovatko tuntikirjausjärjestelmän työtehtävät myyntireskontralle ajan tasalla? (tuntikirjausjärjestelmän työtehtävät liitteessä 7)

Tuottaako tuntikirjausjärjestelmä tarpeeksi luotettavaa tietoa - voisiko sen tarjoamaa tietoa hyödyntää mittauksessa?

Liite 5. Ostoreskontran haastattelukysymykset

Oletteko käyttäneet nykyisiä järjestelmiä (mittarit / tuntikirjaus) tehokkuuden / suorituskyvyn seuraamiseen? Mihin olette käyttäneet?

Kuvaavatko vanhan mittariston ostoreskontran mittarit mielestänne hyvin prosessin tehokkuutta? (vanhat mittarit liitteessä 6)

Miten vanhaa mittaristoa tulisi mielestänne kehittää?

Mitkä ovat mielestänne ostoreskontran kannalta oleellisia mitattavia tekijöitä?

Mihin mittaamisen tulisi mielestänne keskittyä, jotta mittareiden tuottama tieto olisi vertailukelpoista eri konserniyhtiöiden välillä?

Ovatko tuntikirjausjärjestelmän työtehtävät ostoreskontralle ajan tasalla? (tuntikirjausjärjestelmän työtehtävät liitteessä 7)

Tuottaako tuntikirjausjärjestelmä tarpeeksi luotettavaa tietoa, jotta sitä voisi hyödyntää mittareissa? Miten hyödyntäisitte tuntikirjauksia mittauksessa?

Liite 6. Vanhan mittariston mittarit

Pääkirjanpito

Liittymätositteiden lukumäärä
Muistiotositteiden lukumäärä
Muistiotositteiden rivimäärä
Pääkirjatapahtumien kokonaismäärä

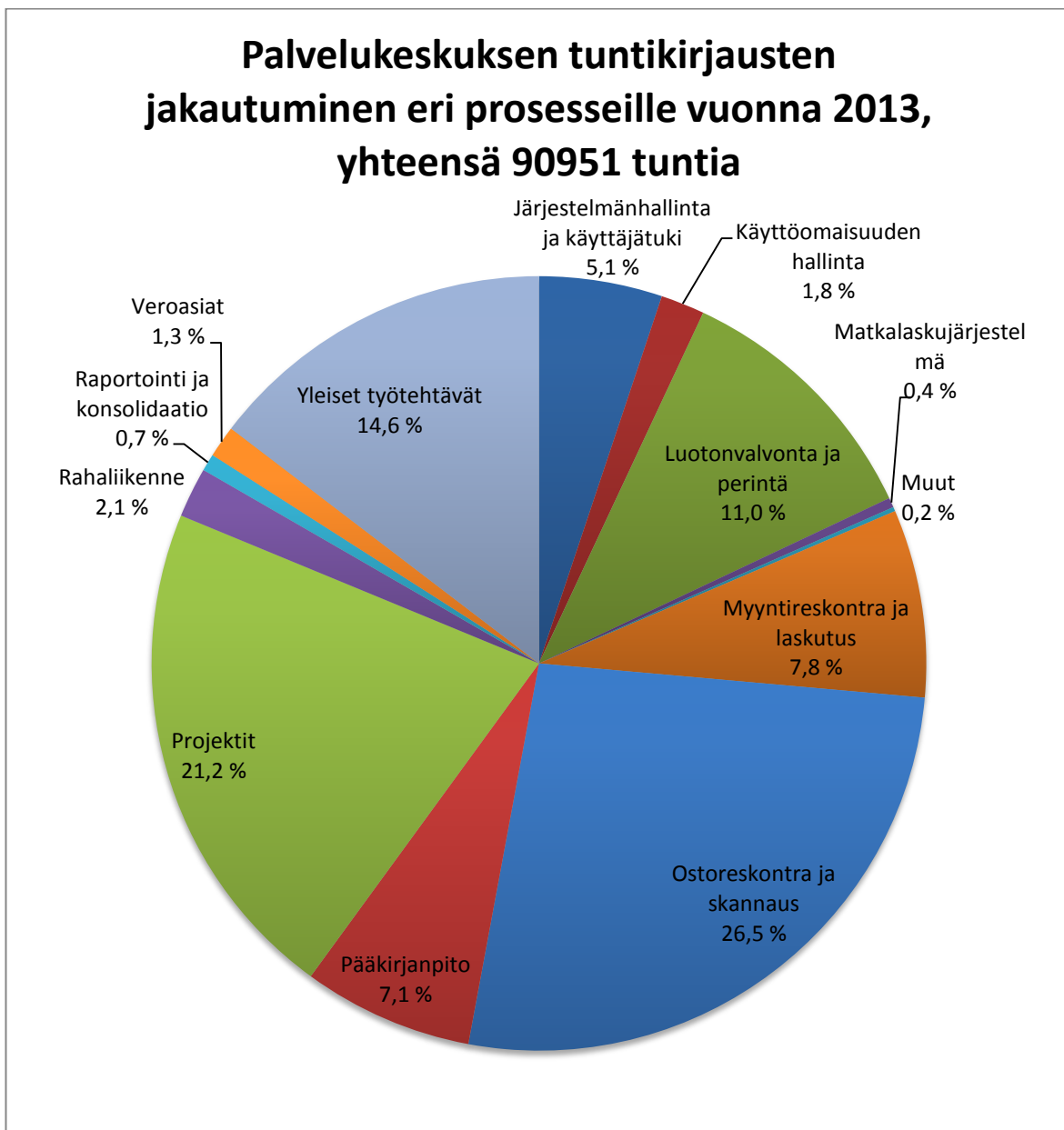
Myyntireskontra

Hyvityslaskujen lukumäärä
Ei-saapumispäivänä kohdistettujen suoritusten osuus
Liittymätositteiden lukumäärä
Manuaalisesti poistettujen maksujen lukumäärä
Manuaalisesti tuotujen liittymien lukumäärä
Manuaalisesti tuotujen maksujen lukumäärä
Myyntilaskujen lukumäärä
Myyntireskontratapahtumien kokonaismäärä

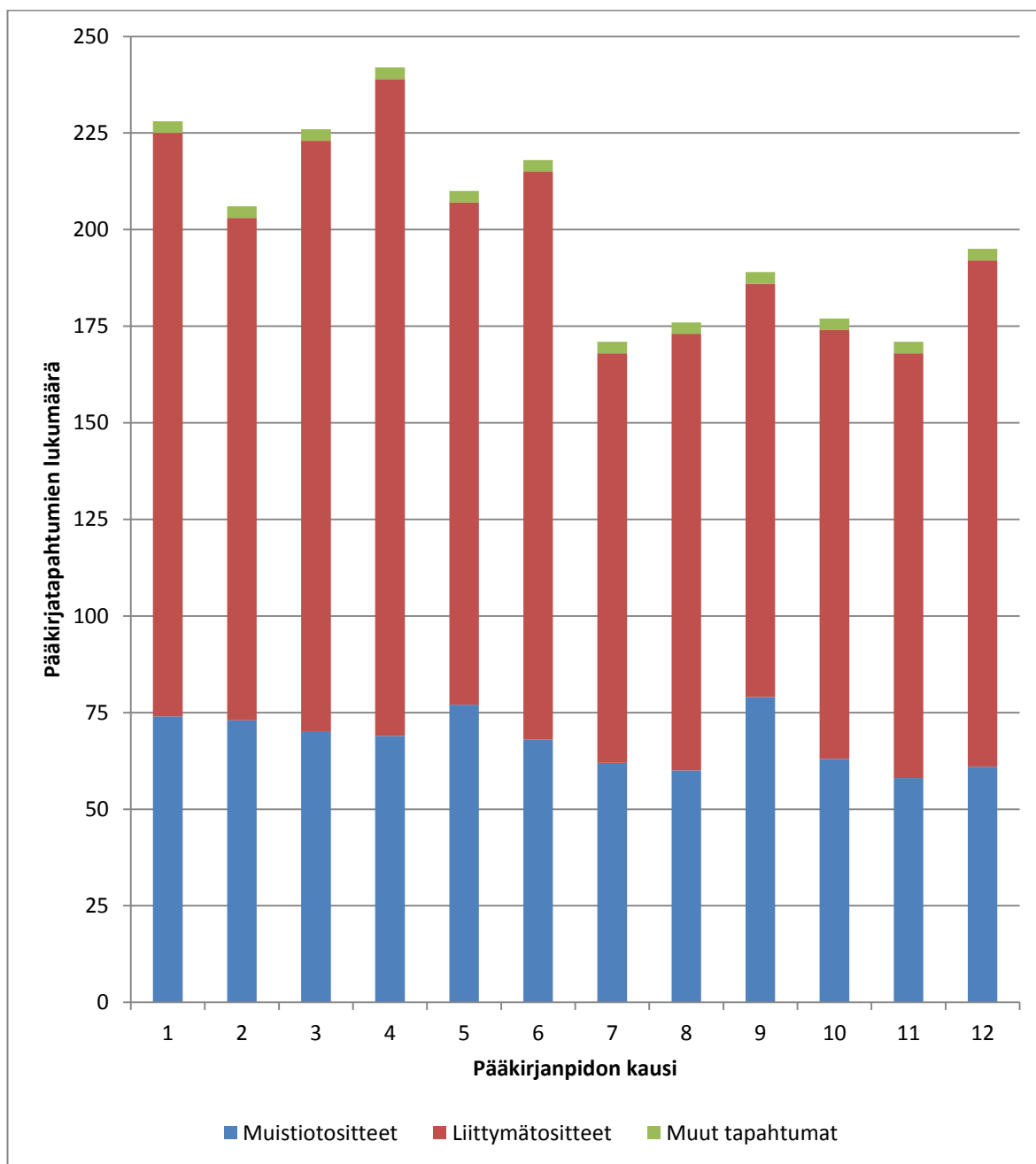
Ostoreskontra

Liittymälaskujen lukumäärä
Verkkolaskujen lukumäärä ja prosenttiosuus
Automaattisesti kirjanpitoon siirtyneiden laskujen lukumäärä
Manuaalisesti kirjanpitoon siirrettyjen laskujen lukumäärä
Sopimustäsmäytysjärjestelmän laskujen lukumäärä ja prosenttiosuus
Tilautäsmäytysjärjestelmän laskujen lukumäärä ja prosenttiosuus
Skannattujen laskujen lukumäärä
Palvelukeskuksen ulkopuolella skannattujen laskujen lukumäärä
IP -järjestelmän laskujen lukumäärä
Laskujen perusdataan tehtyjen korjausten lukumäärä
Valuuttatietoon tehtyjen korjausten lukumäärä
Laskun päivämäärään tehtyjen korjausten lukumäärä
Laskun eräpäivään tehtyjen korjausten lukumäärä
Laskun numeroon tehtyjen korjausten lukumäärä
Laskun summaan tehtyjen korjausten lukumäärä
Tilausnumeroon tehtyjen korjausten lukumäärä
Laskun toimittajaan tehtyjen korjausten lukumäärä
Hyväksymisen ja manuaalisen siirron välillä kulunut aika
Liiketoimintayksikössä tehdyn hyväksynnän ja siirron välillä kulunut aika
Laskun tarkastamiseen käytetty aika

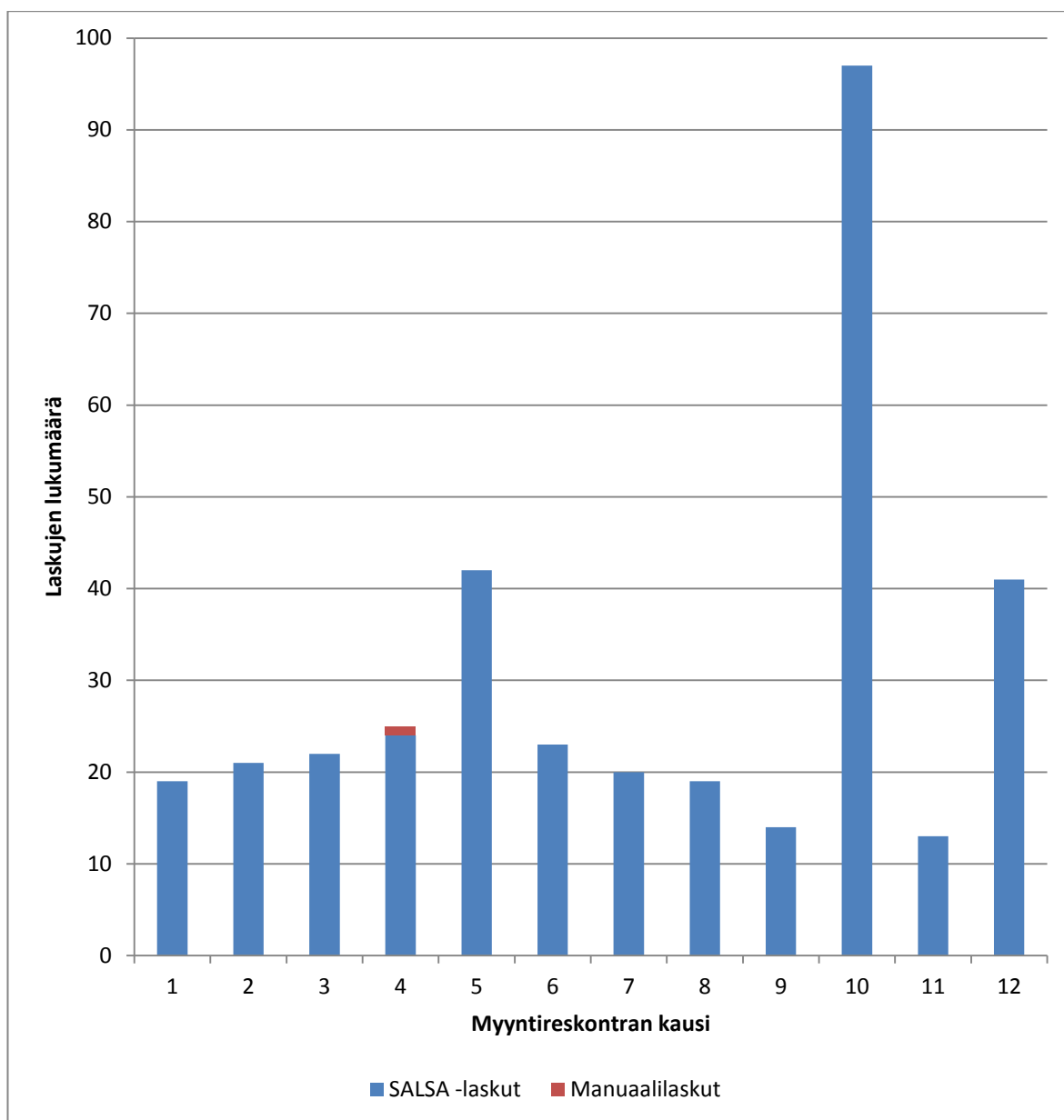
Liite 7. Tuntikirjausjärjestelmän prosessikohtaiset työtehtävät (salainen)



Liite 9. Yhtiön X pääkirjanpidon transaktiovolyymit vuonna 2013



Liite 10. Yhtiön X myyntireskontran transaktiovolyymit vuonna 2013



Liite 11. Yhtiön X ostoreskontran transaktiovolyymit vuonna 2013

