

Taloushallinnon prosessien tehostaminen

Ulla Suni

| | |
|---|--|
| Tekijä(t) Ulla Suni | |
| Koulutusohjelma Liiketalouden kehittämisen koulutusohjelma (YLIK15S) | |
| Raportin/Opinnäytetyön nimi Taloushallinnon prosessien tehostaminen | Sivu- ja liitesivumäärä 83 + 4 |
| <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää ja kuvata, minkälaiset ovat tehokkaasti toimivan taloushallinnon prosessit ja miten niihin päästiin kohdeorganisaatiossa. Työssä kuvataan, kuinka prosessien tehokkuutta ja toimivuutta voi kasvattaa prosesseja kehittämällä ja järjestelmiä yhtenäistämällä sekä mitkä ovat onnistuneen muutoksen toteuttamiskeinoja.</p> <p>Tutkimuksen kohteena oli yrityksen sisällä toimiva ulkoisen laskennan talousorganisaatio. Taloushallinnon tehokkuuteen johtavia keinoja tarkastellaan keskisuuren tai suuren ulkoisen laskennan talousorganisaation näkökulmasta.</p> <p>Kohdeorganisaatiossa toteutettiin taloushallinnon ulkoisen laskennan prosessien ja järjestelmien yhtenäistämiseen liittyvä kehitystyö, jossa tavoitteena oli toimiva talousorganisaatio, talousprosessien tehokkuus ja oikeellisuus ja talousjärjestelmäkehitys. Tehokkuuden parantamiseen pyrittiin taloushallinnon prosessien ja järjestelmien yhtenäistämällä.</p> <p>Tutkimuksen lähestymistapana käytettiin toimintatutkimusta ja tutkimusmenetelmät olivat kvalitatiivisia eli laadullisia menetelmiä. Tutkittavaa ongelmaa ja sen ratkaisemista seurattiin osallistuvalla havainnoinnilla ja tutkimuspäiväkirjatyypisellä dokumentoinnilla.</p> <p>Opinnäytetyössä esitellään tehokkaan taloushallinnon malli, jossa tehokkuutta on tarkasteltu Kaplanin ja Nortonin Balanced Scorecard-strategiakarttamallin neljän näkökulman kautta: talous, asiakas, prosessit ja oppiminen & kasvu. Tärkeimmiksi tehokkuuteen johtaviksi menestystekijöiksi valikoituivat tehokkaat prosessit, järjestelmäautomaation hyödyntäminen ja (liiketoiminta)osaamiseen panostava organisointi.</p> <p>Kohdeorganisaatiossa toteutettu kehitystyö saavutti valtaosan tavoitteistaan prosesseja ja työtapoja yhtenäistämällä sekä poistamalla tuplajärjestelmiä. Järjestelmäympäristön yksinkertaistamisella saavutettiin hyötyjä myös talousosaston ulkopuolella. Talousosaston ulkoisen laskennan toiminta tehostui eniten järjestelmäympäristön yksinkertaistumisen seurauksena. Muutostyöllä saavutettiin osaamisen kehittymistä, oikeellisuuden parantumista ja automaation lisäämisen myötä työajan säästöä ja työn tehokkuuden lisääntymistä.</p> | |
| Asiasanat Taloushallinto, ulkoinen laskentatoimi, prosessit, tehokkuus, kehittäminen | |

Sisällys

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | Johdanto | 1 |
| 1.1 | Kehitystyön kohdeorganisaatio | 1 |
| 1.2 | Kehitystyön tavoitteet ja rajaukset | 2 |
| 1.3 | Kehitystyön tutkimusmenetelmä ja rakenne | 3 |
| 2 | Organisaation tehokkuus ja suorituskyky..... | 4 |
| 2.1 | Prosessit ja prosessijohtaminen | 5 |
| 2.1.1 | Prosessien tunnistaminen | 7 |
| 2.1.2 | Prosessien kuvaaminen | 8 |
| 2.1.3 | Toiminnan organisointi prosessien mukaiseksi..... | 10 |
| 2.1.4 | Prosessien arviointi ja parantaminen..... | 11 |
| 2.2 | Prosessit ja muutosjohtaminen | 12 |
| 2.2.1 | Muutoksen toteuttaminen ja vaiheet | 13 |
| 2.2.2 | Tiimin muutosvalmius ja sen suunnittelu | 17 |
| 2.2.3 | Muutoksen onnistumisen arviointi: muutosta kuvaavat mittarit | 18 |
| 2.3 | Tehokkuuden ja suorituskyvyn strategiat ja mittaaminen..... | 19 |
| 2.3.1 | SWOT-Analyysi tehokkuuden johtamisen työkaluna | 20 |
| 2.3.2 | Taylorismi tehokkuuden johtamisen työkaluna | 21 |
| 2.3.3 | Lean management tehokkuuden johtamisen työkaluna | 21 |
| 2.3.4 | Balanced Scorecard (BSC) tehokkuuden johtamisen työkaluna | 22 |
| 2.3.5 | Strategiakartat tehokkuuden johtamisen työkaluna | 24 |
| 3 | Tehokas taloushallinto..... | 28 |
| 3.1 | Taloushallinnon prosessit..... | 29 |
| 3.1.1 | Tehokkaan taloushallinnon menestystekijät | 32 |
| 3.1.2 | Tavoitteet ja mittarit tehokkuuden kasvattamiseen | 34 |
| 3.1.3 | Taloushallinnon prosessien jatkuva parantaminen/kehittäminen | 36 |
| 3.1.4 | Taloushallinto strategiakarttamallin talous- ja asiakasnäkökulmasta | 38 |
| 3.2 | Taloushallinnon aineeton pääoma strategiakarttamallin mukaisesti | 39 |
| 3.2.1 | Inhimillinen pääoma taloushallinnossa | 39 |
| 3.2.2 | Informaatiopääoma taloushallinnossa | 41 |
| 3.2.3 | Organisaatiopääoma taloushallinnossa..... | 44 |
| 3.3 | Yhteenveto tietoperustasta..... | 47 |
| 4 | Empiirinen osa (toteutettu kehitysprojekti) | 51 |
| 4.1 | Kehitystyön tausta ja kohdeorganisaatio | 51 |
| 4.2 | Kehitystyön tavoitteet ja rajaukset | 56 |
| 4.3 | Kehitystyön työmenetelmät ja menetelmävalinnat..... | 57 |
| 4.3.1 | Kehitystyön soveltavan tutkimuksen lähestymistavat | 57 |
| 4.3.2 | Laadulliset tutkimusmenetelmät osana S-Pankin kehitystyötä..... | 59 |

| | | |
|-------|---|----|
| 4.4 | Kehitystyön toteutus S-Pankin taloushallinnossa | 60 |
| 4.4.1 | Kehitystyön kohde (ympäristö) | 60 |
| 4.4.2 | Kehitystyön työsuunnitelma ja -vaiheet | 62 |
| 4.4.3 | Kehitystyön aikataulu ja resurssit | 63 |
| 4.5 | Kehitystyön tulokset S-Pankin taloushallinnossa | 65 |
| 4.5.1 | Prosessikehittämisen toteuttaminen | 65 |
| 4.5.2 | Järjestelmäkehityksen toteuttaminen..... | 68 |
| 4.5.3 | Yhteenveto kehitystyön lopputuloksista..... | 70 |
| 5 | Johtopäätökset..... | 74 |
| 5.1 | Tehokkuus taloushallinnon ulkoisen laskennan prosesseissa | 74 |
| 5.2 | Kehitystyön tavoitteiden saavuttaminen | 76 |
| 5.3 | Jatkokehitysehdotuksia | 78 |
| 5.4 | Oman oppimisen reflektointi..... | 79 |
| | Lähteet | 81 |
| | Liitteet..... | 84 |
| | Liite 1. Tehokkaan taloushallinnon malli | 84 |
| | Liite 2. Prosessin perustietojen keräyslomake..... | 85 |
| | Liite 3. Prosessin vaiheiden kuvaus (mallipohja) | 87 |

1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä selvitetään, minkälainen on tehokkaasti toimiva taloushallinto ja miten se muodostetaan kohdeorganisaatiossa. Tehokkuutta kuvataan prosessijohtamisen, muutosjohtamisen ja tehokkuuteen johtavien strategiatyökalujen avulla.

1.1 Kehitystyön kohdeorganisaatio

Opinnäytetyön kohdeorganisaationa on S-ryhmään kuuluva S-Pankki, joka on aloittanut toimintansa vuonna 2007 ja sen jälkeen yhdeksän vuoden aikana kasvanut pankkitoimintaa ja varainhoitoa harjoittavaksi konserniksi yritysostojen, liiketoimintasiirtojen ja fuusioiden kautta. Merkittävimpinä muutoksina voitaneen pitää vuonna 2013 tapahtunutta laajenemista sijoitus- ja varainhoitotoimintaan sijoituspalvelutalo FIM:n osake-enemmistön hankinnalla ja vuonna 2014 tapahtunutta S-Pankki Oy:n ja LähiTapiola Pankki Oy:n kombinaatiofuusiota.

S-Pankki Oy on suomalainen pankki, jonka omistavat SOK-Yhtymä, S-ryhmään kuuluvat alueosuuskaupat, LähiTapiola-ryhmä ja Elo. S-Pankki on asiakasomistajien oma pankki, joka tarjoaa palveluitaan ensisijaisesti S-ryhmän ja LähiTapiola-ryhmän asiakasomistajille. S-Pankkikonsernin muodostavat S-Pankki Oy, sen tytäryhtiöt S-Asiakaspalvelu Oy, FIM Varainhoito Oy, FIM Pääomarahastot Oy ja FIM Pääomarahastot Oy:n tytäryhtiö FIM Kiinteistö Oy. Tytäryhtiöistä S-Asiakaspalvelu Oy toimii luottolaitoksen pääasialliseen toimintaan tuottavia palveluita tarjoavana palveluyrityksenä. FIM Varainhoito tarjoaa varainhoitoon liittyviä palveluita yrityksille, instituutioille ja yksityishenkilöille sekä harjoittaa sijoitusrahastotoimintaa. FIM Pääomarahastot Oy puolestaan hoitaa vaihtoehtorahastoihin liittyviä tehtäviä.

Kehitystyön kohteena on S-Pankki Oy:n ulkoisen laskennan osasto, jossa hoidetaan keskitetysti palkkahallintoa lukuun ottamatta kaikkien S-Pankkikonsernin yhtiöiden ja näihin liittyvien rahastojen kirjanpidot ja tilinpäätökset. Ulkoisen laskennan osastolla työskentelee 12 henkilöä kirjanpitoon, reskontranhoitoon, kehitys- ja middle office -toimintaan liittyvissä tehtävissä. Kolmen erillisen toimijan yhdistyminen yritysostojen, liiketoimintasiirtojen ja fuusion kautta yhdisti myös kolme erilaista talousosastoa yhteen ja sen seurauksena talousorganisaatiossa syntyi tarve prosessien, toimintatapojen ja järjestelmien yhtenäistämiseen ja kehittämiseen.

1.2 Kehitystyön tavoitteet ja rajaukset

Kohdeorganisaatiossa keskityttiin taloushallinnon prosessien yhtenäistämiseen ja kehittämiseen konsernin strategian mukaisesti. Opinnäytetyöhön liittyvän kehitystyön tavoitteena oli tehostaa, parantaa ja yhtenäistää prosesseja sekä saada muutos hallitusti käytäntöön kohdeorganisaatiossa. Kehitystyön tavoitteina olivat taloushallinnon tehokkuuden ja toimivuuden kasvattaminen

- 1) prosesseja kehittämällä ja
- 2) järjestelmäympäristöä yhtenäistämällä.

Prosessikehityksen osalta tämä tarkoitti taloushallinnon pääprosessien kuvaamista sekä nykytilanteesta että tavoitetilanteesta. Lisäksi tunnistettiin tarve selvittää prosessien toimivuuteen ja tehokkuuteen johtavia tekijöitä toteutettavan muutoksen suunnittelua ja toimeenpanoa varten. Tällä tähdättiin talousprosessien lopputulosten tehokkuuden ja oikeellisuuden paranemiseen ja talousorganisaatiossa parempaan työajan hallintaan. Muutoksen toteuttaminen pyrittiin varmistamaan selvittämällä onnistuneen muutoksen läpiviennin lainalaisuuksia. Näiden toimenpiteiden uskottiin lisäävän myös talousosaston henkilöiden työtyytyväisyyttä ja sitoutumista muutokseen ja organisaatioon.

Talousjärjestelmäkehitys tähtäsi kustannustehokkuuteen ja talousraportoinnin yhtenäistämiseen sekä raportoinnin aikataulujen yhtenäistämiseen. Järjestelmäkehityksen tavoitteena oli saada kohdeorganisaatioon yhdet yhteiset järjestelmät. Lähtötilanteesta kohdeorganisaatiossa oli käytössä useita pääkirjanpitoon ja reskontriin liittyviä järjestelmiä. Tavoitetilassa talousjärjestelmät ovat yhtenäiset kaikkien kehittämisen kohteena olevien konserniin yhdisteltävien yhtiöiden osalta.

Tutkimuksen kohteena on S-Pankki Oy:ssä toimiva ulkoisen laskennan talousorganisaatio, joka ei toimi ulkoistettuna palveluna. Taloushallinnon tehokkuutta ja tehokkuuteen johtavia keinoja tarkastellaankin tästä johtuen teoriaosuudessa keski-suuren tai suuren talousorganisaation näkökulmasta.

Kohdeorganisaatioon tehtävä kehitystyö keskittyy pääsääntöisesti ulkoisen laskennan talousprosesseihin ja taloushallinnon järjestelmiin, toisin sanoen tarkastelunäkökulma on taloushallinnon näkökulma. Tällä pyritään varmistamaan, että saadaan kuvattua talousprosessien kannalta mahdollisimman tehokas ja järkevä tapa toimia. Usein tehtäessä liiketoimintalähtöistä kehitystä talousprosessien luomiseen ei jää riittävästi aikaa. Tällöin prosesseja ei saada talouden osalta sovitettua olemassa oleviin tai uusiin automatisoituihin toimintoihin ja lopputuloksena on helposti paljon aikaa ja työtä vaativia tehottomia manuaali-

prosesseja. Prosessikehitys rajattiin koskemaan käyttöön jäävien järjestelmien automaatiomahdollisuuksien ja muiden työn tehokkuutta lisäävien ominaisuuksien mahdollisimman monipuolista käyttöönottoa ja hyödyntämistä.

Järjestelmien osalta kehitystehtävä rajattiin koskemaan ainoastaan kehittämisen kohteena olevaa konserniin yhdisteltävien yhtiöiden pääkirjanpitojärjestelmää ja siihen kiinteästi liittyviä reskontria sekä sähköistä ostolaskujen kierrätysjärjestelmää. Järjestelmäkehitys tarkoitti käytännössä tuplajärjestelmien käytöstä poistamista ja SAP RS2-järjestelmään siirrettävien yhtiöiden talousprosessien muokkaamista ko. tietojärjestelmäympäristöön sopiviksi. Liiketoiminnan järjestelmien kirjanpitoliiittymät ja niiden kehittäminen eivät kuuluneet tämän kehitystehtävän piiriin. Lisäksi kehitystehtävän kohteena olivat ainoastaan kehittämisen kohteena olevaan konserniin yhdisteltävät yhtiöt.

1.3 Kehitystyön tutkimusmenetelmä ja rakenne

Kehitystyön lähestymistapana käytettiin toimintatutkimusta ja tutkimusmenetelmät olivat kvalitatiivisia eli laadullisia menetelmiä. Tutkimuksen tekijän rooli oli vahvasti osallistuva ja lopputulokseen vaikuttava, sillä hän vastasi ulkoisen laskennan vetäjänä kohdeorganisaatiossa toteutetusta kehitysprojektista. Tutkimusongelmaa ja sen ratkaisemista seurattiin osallistuvalla havainnoinnilla, ryhmähaastattelulla ja dokumentointi toteutettiin tutkimuspäiväkirja-menetelmällä.

Raportin rakenne on kolmiosainen. Ensimmäisessä osassa (luku 2) kuvataan organisaation tehokkuuden ja suorituskyvyn malleja ja käsitteistöä prosessijohtamisen ja muutosjohtamisen teorian kautta. Lisäksi esitellään tehokkuuden parantamiseen soveltuvia strategiatyökaluja. Toisessa osassa (luku 3) esitellään taloushallinnon ulkoisen laskennan pääprosessit ja mallinnetaan tehokkaan taloushallinnon malli Kaplanin ja Nortonin Balanced Scorecard strategiakarttamallin mukaisesti. Empiirisessä osassa (luku 4) esitellään kohdeorganisaatiossa toteutetun kehitysprojektin lähtökohta, suunnitelma, työvaiheet ja toteutus sekä kehitystyön lopputulokset organisaatiossa. Lopuksi johtopäätöksissä (luku 5) kootaan yhteen tutkimuksen lopputulokset, esitetään suositukset jatkokehitystoimenpiteille ja reflektoidaan tutkimuksen tekijän osaamisen kehittymistä tutkimuksen aikana.

2 Organisaation tehokkuus ja suorituskyky

Toiminnan tehokkuus on organisaation menestymisen yksi tärkeimpiä lähtökohtia. Tehokkuuden saavuttamiseen tarvitaan suorituskykyyn ja siihen vaikuttavien tekijöiden analysointia organisaatiossa. Tehokkuutta ja suorituskykyä analysoidessa tarvitaan tietoa siitä, mikä on haluttu tehokkuuden taso. Organisaatio ei pysty toimimaan tehokkaasti ilman relevanttia tietoa sen suorituskyvystä tai toisaalta siitä tehokkuuden tasosta, jota siltä odotetaan. (Laamanen 2005, 24-25)

Organisaation suorituskyky kuvaa organisaation menestymistä ja tuloksentehtävyyttä sekä sen kykyä saavuttaa asetettuja tavoitteita (Lönngqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 19). Suorituskyvyn tavoitteet voivat vaihdella organisaation eri tasoilla, mutta on tärkeää ymmärtää suorituskyvyn tehokkuuden vaateet eri organisaatiotasolla ja niiden vaikutus koko organisaation tulosten muodostumisessa. Organisaation kaikkien osien toiminnan lähtökohtana tulee olla hyödyn tuottaminen sen sidosryhmille (Laamanen 2005, 34). Organisaation eri osilla on erilaisia sidosryhmiä, esimerkiksi tukitoimintoja tuottavalla organisaatioyksiköllä saattaa olla vain yrityksen sisäisiä sidosryhmiä. On kuitenkin huomattava, että sisäisenkin sidosryhmän takana on yleensä aina lopulta ulkoinen asiakas, joten myös tukitoimintojen suorituskyky vaikuttaa ainakin välillisesti yrityksen tuotteiden ja palveluiden laatuun ja tehokkuuteen.

Suorituskykyä ja sen tehokkuutta voidaan mitata menestystekijöiden avulla. Organisaatiosta tunnistetaan sen toiminnan kannalta keskeiset tekijät, jotka ovat keskeisiä liiketoiminnan menestymisen ja strategian kannalta. Kriittisiä menestystekijöitä ovat ne toiminnan alueet, joihin on erityisesti panostettava, jos halutaan menestyä. Menestystekijät muodostavat syy-seuraussuhteita, ja ne voidaan jakaa syy- ja seuraustekijöihin. Esimerkiksi henkilöstön osaaminen voi olla seurausta tehokkaalle toiminnalle, jolloin henkilöstön osaaminen on syytekijä ja tehokas toiminta seuraustekijä. Jotta päästään haluttuun tavoitelaan organisaation suorituskyvyn osalta, on tärkeää tunnistaa ja valita organisaation menestystekijät oikein. (Lönngqvist ym. 2006, 22-23)

Kun organisaatiossa on selvillä tahtotila, miten organisaation halutaan toimivan suhteessa sen sidosryhmiin ja miten resursointi toteutetaan, pitää vielä saada organisaatio toimimaan tehokkaasti. Laamasen (2005, 37) mukaan tehokkuus on seuraus huolellisesti suunnitelluista prosesseista. Yhteistyö ratkaisee organisaation tehokkuuden tason. Tähän tarvitaan tietoa ja ymmärrystä prosessien suorituskyvystä. Pitää ymmärtää syy-seuraussuhteet sekä mikä on halutun tehokkuuden kannalta kriittistä. Prosessien avulla nähdään ne käytännön tekemiseen liittyvät muutostarpeet, joilla saavutetaan haluttu strategia ja/tai

paremmat tulokset. Kehittämisen pitää kohdistua nimenomaan organisaation kriittisiin menestystekijöihin, jotta tehokkuus lisääntyy. Muutostilanteessa tarvitaan näkemystä, kyttäänkö organisaation strategiaa toteuttamaan nykyisillä prosesseilla, vai tarvitaanko niihin muutosta:

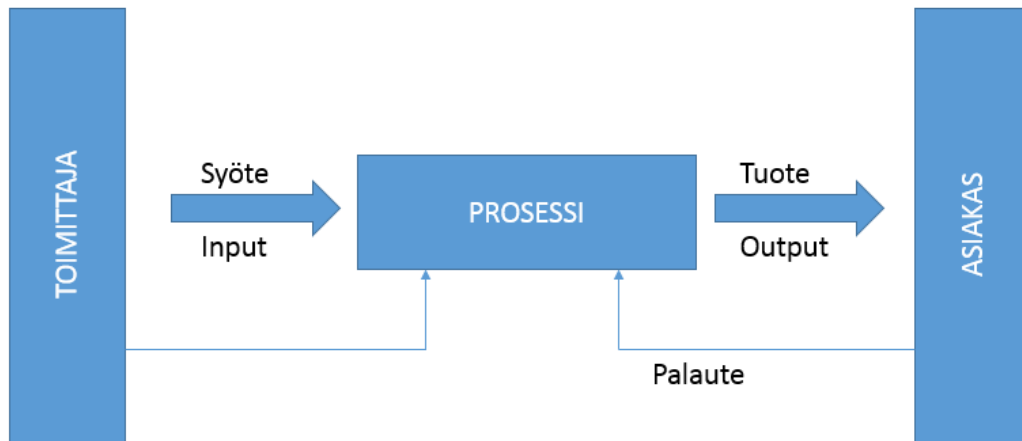
”Moni johtaja ihmettelee, että vaikka toimintaa kehitetään, se ei näytä tehostuvan merkittävästi. Tarvitaan tietoa ja näkemystä siitä, mikä on kriittistä prosesseissa” (Laamanen 2005, 37)

Muutostilanteissa yksittäisten kehityshankkeiden toteuttaminen on yksinkertaisempaa. Isot muutokset, jotka vaativat useiden rinnakkaisten prosessien muutosta, aiheuttavat helposti suorituskyvyn väliaikaista heikkenemistä. Jos organisaation johto siirtää kehittämistoimenpiteet tällaisessa tapauksessa liian aikaisin toisaalle, muutos organisaatiossa pysähtyy ja siellä ryhdytään tekemään asioita samaan tapaan kuin ennen muutostoimenpiteiden aloittamista. Muutos edellyttää yleensä aina muutosta myös organisaatiossa toimivien henkilöiden asenteisiin, ymmärrykseen ja taitoihin. Tähän tulee varata riittävästi aikaa ja ymmärtää muutoksen toteuttamiseen vaadittava prosessi. (Laamanen 2005, 38)

2.1 Prosessit ja prosessijohtaminen

Prosessi sisältää joukon toisiinsa sisältyviä toimintoja ja resursseja, joiden avulla syötteen jalostetaan tuotoksiksi. Mitä tahansa toimintaa tai kehityskulkua voidaan kuvata prosessina. (Laamanen & Tinnilä 2003, 121). Ensisijaisesti prosessi on määrämuotoinen tai strukturoitu prosessi, jossa toimintojen keskinäinen järjestys on ennalta määritetty. Sen ei kuitenkaan tarvitse olla määrämuotoinen tai strukturoitu: tällöin prosessin toimintojen suoritusjärjestys määräytyy tilannekohtaisesti. (Hannus 2004, 365)

Prosessi voidaan määritellä kahta kautta: toisaalta prosessi voidaan ajatella kehityskulkuna, jossa organisaatiossa muodostetaan prosessi esimerkiksi jonkin tavoitteen tai muutoksen toteuttamiseksi. Useimmiten kuitenkin prosessi mielletään toistuvaksi tapahtumien ketjuksi, joka koostuu suunnittelu- ja toteutusvaiheista ja arvioinnista. Prosessi rakentuu syötteestä, toiminnasta ja tuotoksista. Liiketoimintaprosessi voidaan määritellä sarjaksi toistuvia toimintoja ja resursseja, jotka muuttavat syötteen tuotteiksi ja palveluiksi liiketoiminnan tavoitteiden mukaisesti toimittajalta asiakkaalle (Kuvio 1). Prosessissa on tärkeää määritellä toimittaja ja asiakas sekä tunnistaa prosessin kriittiset toiminnot. Lisäksi prosessissa tulee varmistua siitä, että prosessissa suoritettava tehtävä onnistuu jokaisella keralla ja tuloksia syntyy. (Laamanen 2005, 152-154)



Kuvio 1. Liiketoimintaprosessin määritelmä (Laamanen 2005, 154)

Hierarkkisesti tarkasteltuna prosessit voidaan jakaa pää- ja ala/aliprosesseihin. Prosessit voidaan jakaa myös niiden merkityksellisyyden tai strategisen tärkeyden mukaan esimerkiksi ydinprosesseihin, kriittisiin prosesseihin, tukiprosesseihin jne. (Hannus 2004, 365). Niitä prosesseja, jotka tuottavat arvoa suoraan ulkoisille asiakkaille, kutsutaan ydinprosesseiksi tai liiketoimintaprosesseiksi. Organisaatio ei voi kuitenkaan toimia pelkästään ulkoisille asiakkaille arvoa tuottavien prosessien varassa, vaan tarvitaan myös näille prosesseille edellytysten luomista tuottavaa toimintaa. Tällaisia prosesseja kutsutaan tukiprosesseiksi. (Laamanen & Tinnilä 2003, 122)

Prosessiajattelussa korostetaan asiakaslähtöisyyttä ja kokonaisuusien hallintaa, ja sille on olennaista perinteisten funktionaalisten toimintatapojen ja organisoinnin osaoptimointiin liittyvien riskien esilletuominen (Hannus 2004, 102). Siinä kohdistetaan huomio suoraan organisaation toimintaan. Esimerkiksi kun kuluihin voidaan vaikuttaa pienentämällä resurssien käyttöä, prosessiajattelussa lähdetään siitä, että tähän päästään muuttamalla prosessiin liittyvää toimintaa. Prosessiajattelussa tehokkuutta saavutetaan tekemällä toiminto eri tavalla, ei niinkään tekemällä enemmän tai vähemmän. Näin ollen prosessiajattelu liittyykin läheisesti laatujohtamiseen, jatkuvaan parantamiseen ja logistiikkaan. (Laamanen & Tinnilä 2003, 12)

Prosessiajattelu perustuu siis uskomukseen, että tiettyjen tapahtuma- tai toimintaketjujen (prosessien) tuloksena organisaatio luo arvoa asiakkaalleen. Laamasen (2005, 155) mukaan prosesseissa on kysymys operatiivisesta tehokkuudesta. Jotta prosessit ovat tehokkaita ja niiden avulla päästään haluttuun tavoitteeseen, niitä tulee johtaa ja kehittää. Jotta tämä onnistuu, prosessit pitää tuntea. Tämä tarkoittaa, että prosessit pitää kuvata ja niiden suorituskyvyille tulee asettaa tavoitteet. Prosessijohtaminen tarkoittaakin käytännössä

tärkeiden ja kriittisten prosessien tunnistamista, kuvaamista, mittaamista sekä työkalujen ja osaamisen kehittämistä, arviointia ja parantamista. (Laamanen 2005, 155-156)

Laamasen & Tinnilän (2003, 10-11) mukaan prosessijohtamisen peruseriaatteena on ajatus taloudellisen menestymisen syntymisen mahdollisuudesta sitä kautta, että luodaan riittävästi arvoa asiakkaalle suhteessa syntyviin kustannuksiin. Prosessijohtamisen mukaan organisoimalla ei pystytä ratkaisemaan organisaatioon liittyviä rakenteellisia haasteita, jotka aiheuttavat ongelmia osaoptimointien kautta esimerkiksi tiedonkulun tai osaamisen osalta. Arvon luontiin organisaatiossa tarvitaan uudenlaista lähestymistä, jossa toimintaa mallintamalla pyritään ymmärtämään, mikä organisaatiossa on kriittistä toimintaa arvonluonnin näkökulmasta. Mallintamista voidaan toteuttaa esimerkiksi prosessikuvauksilla. Mallintamisen perusteella löydetään mahdollisesti muutostarpeita käytännön toimintaan parempien tulosten saavuttamiseksi. Prosessijohtamisen tehokkaassa toteuttamisessa haasteita aiheuttaa kuitenkin juuri mallintamiseen liittyvä oikean ja riittävän tason määrittely. Usein ongelmaksi muodostuu toiminnan mallintaminen liian yksityiskohtaisesti, joka saattaa helposti hämärtää kokonaiskuvan.

2.1.1 Prosessien tunnistaminen

Prosessien ja sen toimintojen kehittäminen ja tehostaminen lähtee prosessien tunnistamisesta. Heti alkuvaiheessa on erittäin tärkeää löytää prosessin alku- ja loppupisteet (input ja output), jotta kehittäminen kohdistuu oikeaan ja haluttuun kohtaan organisaatiossa. Prosessi tulee aina läpikäydä ja ajatella alusta loppuun saakka, jotta ymmärretään kehittämisen mahdollisesti aiheuttamat muutokset koko ketjussa. Jos tätä ei osata ottaa huomioon, pahimmillaan se saattaa aiheuttaa prosessin rikkoutumisen ja toiminnan estymisen kehittämiskohteen ulkopuolella olleeseen prosessin osaan.

Prosessin tunnistamiseen liittyviä vaiheita tunnistamisen lisäksi ovat mm. prosessien rajaaminen, hyväksyminen ja kehitystyön organisointi. Tunnistamisvaihe ratkaisee kehittämisestä saatavan hyödyn, sillä tunnistamisen epäonnistuminen johtaa kehitystyön keskeyttämisen menestymisen ja tehokkuuden kannalta väärin asioihin. Prosessien kehittämisen oikea tavoite on tärkeä. Kehittämisen tuleekin kohdistua prosessiajattelun mukaisesti arvon lisäämiseen:

”Usein prosessien kehittäminen mielletään kustannusten karsimiseksi tai ongelmien ratkomiseksi. Organisaatio ei voi menestyä ratkomalla ongelmiaan, vaikka toki tätäkin täytyy tehdä. Hyvinvointia ei synny saneeraamalla vaan parantaminen kohdistuu arvon lisäämiseen” (Laamanen 2005, 159)

Kehitystavoitteen tulee siis kohdistua siihen lopputuotokseen, jonka halutaan toteutuvan.

2.1.2 Prosessien kuvaaminen

Prosessien tunnistamisen jälkeen voidaan aloittaa prosessin kuvaus. Prosessijohtamisessa prosessin kuvaamisella tavoitellaan ymmärrystä siitä, miten prosessiin kuuluvien resurssien tulee toimia, jotta saavutetaan tehokas ja hyödyllinen tapa toimia ja jolla organisaatio menestyy. Prosessin kuvaamisen tarkoituksena on siis ymmärtää valitun prosessin toimintaa. Tässä vaiheessa tarkastellaan ja kuvataan mm. asiakkaisiin, tavoitteisiin, kriittisiin menestystekijöihin, syötteisiin, tuotteisiin, vaiheisiin ja vastuisiin liittyvät asiat. Kuvaustapa ei saa olla liian tarkka, jotta kokonaisprosessin kuva ei hämärry. (Laamanen 2005, 160-161)

Kuvaustapoja on erilaisia ja eritasoisia. Niitä voidaan käyttää toisiaan tukevina tai erillisinä tilanteesta riippuen. Prosessikartalla kuvataan graafisesti karkealla tasolla pää/avainprosessit ja niihin sisältyvät toiminnot. Prosessikarttaan voidaan myös lisätä prosessien väliset kytkennät, vaikkakaan siinä ei kuvata varsinaisia työkulkuja. Lisäksi prosessikartan taustalla voidaan kuvata organisaatio- tai toimintarakenne. Prosessihierarkian kuvaus näyttää taas graafisesti prosessien välisten hierarkiasuhteiden tasot, joita on yleensä 3 – 5. Tasohierarkia on tavallisesti seuraava: pääprosessi, (liike)toimintaprosessi, ala/aliprosessi ja toiminto. Tarkin ja yksityiskohtaisin kuvaus tehdään prosessikaaviolla, joka kuvaa tietyn prosessin työkulkua. Siinä kuvataan edellisten kuvausten tapaan graafisesti prosessin toiminnot, niiden suoritusjärjestys ja ajallinen eteneminen sekä prosessiin osallistuvat funktiot. Lisäksi prosessikaavioon voidaan tehdä vielä erillinen kuvaus toimintojen syötteistä, tuotoksista ja mittareista. (Hannus 2004, 105)

Prosessien kuvaamisessa on kuitenkin tärkeää käyttää yhtenäistä ja organisaatiossa standardoitua kuvaustapaa. Laamanen (2005, 161) ei suosittele käyttämään pelkkiä kaavioita tai tehtävälisteriä, vaan sanallinen kuvaaminen ja käsitteiden auki kirjaaminen on välttämätöntä ymmärryksen aikaansaamiseksi. Hän esittää mallin prosessin määrittelylle (Taulukko 1), jota muokkaamalla voi saada omaan organisaatioon sopivan mallin. Laamanen esittämässä mallissa on kuusi kohtaa, joissa kysymysten kautta mallinnetaan prosessissa olevia syötteitä, resursseja ja tuotoksia, mietitään prosessin rajauksia ja tarkoitusta sekä prosessissa olevia vastuita ja rooleja.

Taulukko 1. Laamasen prosessikuvauksen/määrittelyn malli (Laamanen 2005, 160)

| | |
|---------------------------------------|--|
| 1. Soveltamisalue | <ul style="list-style-type: none">•Mihin prosessia sovelletaan ja mitä jää ulkopuolelle?•Mistä asiakkaan prosessi alkaa ja mihin päättyy?•Miten prosessin toimintaa suunnitellaan ja tehokkuutta arvioidaan? |
| 2. Asiakkaat (tarpeet ja vaatimukset) | <ul style="list-style-type: none">•Keitä ovat prosessin asiakkaat ja sidosryhmät?•Mikä on asiakkaan prosessi ja millaisia vaatimuksia he asettavat? |
| 3. Tavoite | <ul style="list-style-type: none">•Mikä on prosessin tarkoitus ja miten sen toteutusta mitataan?•Mitkä ovat toteutuksen kannalta kriittiset vaiheet ja miten niitä mitataan? |
| 4. Syötteet ja tuotokset | <ul style="list-style-type: none">•Mitkä ovat prosessin syötteet ja tuotokset?•Miten tietoja hallitaan ja säilytetään? |
| 5. Prosessikaavio | <ul style="list-style-type: none">•Millainen on prosessin karkea kuvaus?•Millainen on prosessikaavio? |
| 6. Vastuut | <ul style="list-style-type: none">•Mitkä ovat prosessin keskeiset roolit, tärkeimmät tehtävät ja päätökset?•Mitkä ovat prosessiin liittyvät tiimit ja niiden tehtävät/pelisäännöt? |

Karkean prosessikuvauksen (prosessikartta, prosessihierarkian kuvaus tai prosessin sanallinen määrittely) jälkeen laaditaan prosessikaavio. Prosessikaaviomallejakin on valittavissa useita erilaisia. Hyvän prosessikaavion tunnusmerkkejä ovat:

- kaavio sisältää roolit, joilla osoitetaan yksittäisten henkilöiden tehtävät ja vastuut
- kaaviossa on käytetty tekemistä kuvaavia verbejä ja termejä, kuten selvittää, suunnittelee, tallentaa, lähettää
- tiedonkulkua ja vaikutuksia kuvataan nuolilla
- kaaviossa aika etenee vasemmalta oikealle
- tekeminen on kuvattu sekä kaaviomuodossa että sanallisessa muodossa
- kaaviota ei ole kuvattu liian tarkalla tasolla (noin 15-20 vaihetta riittää) (Laamanen 2005, 163)

Tarkoitus, jota varten prosessi kuvataan, määrittää prosessikuvauksen tason ja tarkkuuden. Esimerkiksi ongelmien ratkaiseminen tai tietojärjestelmien kehittäminen tai käyttöönotto vaatii tarkkoja ja yksityiskohtaisia prosessikuvauksia, kun taas prosessijohtamiseen tarvitaan karkean tason kuvaus, josta on nähtävissä prosessin pääkohdat ja logiikka. (Laamanen & Tinnilä 2003, 124). Prosessien kuvaamisella syntyy ymmärrys toimintojen ja

toiminnan vaikutuksista läpi koko organisaation. Tämä ymmärrys on erittäin tärkeää, kun suunnitellaan toimivaa strategiaa ja johdetaan tehokkaasti organisaatiota kohti strategisia tavoitteita. Organisaation strategia toteutuu prosessien kautta yritysten arjessa. Prosessikuvaus on siis tärkeässä roolissa myös organisaation strategian mallintamisessa ja strategian jalkautuksessa. Organisaatiossa työskentelevät ihmiset toimivat ja ymmärtävät toimintaa paremmin prosessien mallintamisen kautta, kuin pelkän strategiasta tehdyn suunnitelman perusteella. (Laamanen 2005, 154-155). Prosessikuvausta tehdessä tulisikin huomioida, miten prosessi tukee strategian toteutumista.

2.1.3 Toiminnan organisointi prosessien mukaiseksi

Kun prosessien tunnistamisen, määrittämisen ja kuvauksen tuloksena on syntynyt näkemys prosessin toiminnasta ja tavoitteista sekä ymmärrys prosessin vaikutuksesta organisaation strategiaan, lähdetään toteuttamaan prosessikuvausten mukaista mallia käytännön toimintaan. Laamasen (2005, 163) mukaan tämä on erittäin kriittinen vaihe, sillä tähän tarvitaan organisaatiossa ja prosessissa toimivien henkilöiden tiedostamista, ymmärtämistä ja hyväksymistä prosessiin liittyvistä toiminnoista ja tavoitteista, riittävää osaamista ja tarkoituksenmukaista organisoitumista sekä prosessin toimintaa tukevat työkalut ja ohjeet.

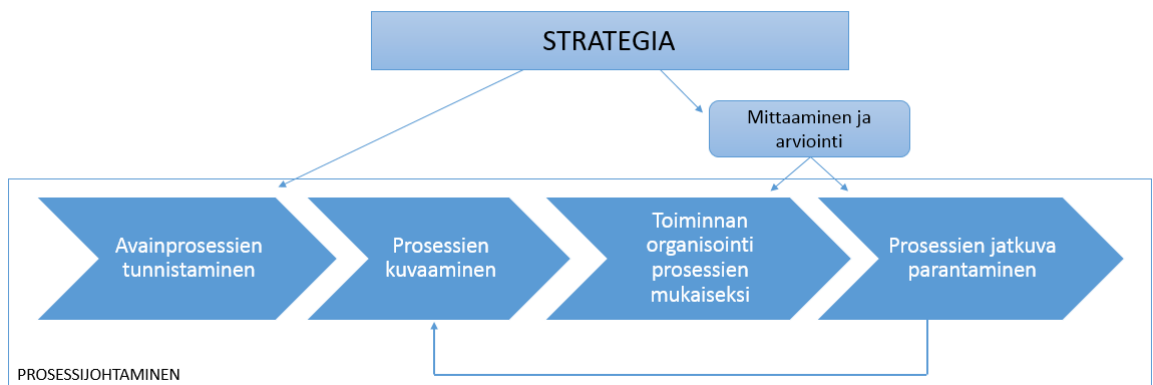
Erityisesti muutostilanteessa toiminnan organisointi uudelleen määriteltujen prosessien mukaiseksi on haastavaa. Jos prosessikuvausten tarkoituksena on ollut pelkkä prosessin kuvauksen dokumentointi, se ei aiheuta negatiivisia tunteita organisaatiossa/prosessissa työskentelevissä henkilöissä, vaan seuraukset ovat yleensä positiivisia: ymmärrys prosessin toiminnoista ja vaikutuksista lisääntyy sekä kokonaisuuksien ymmärtäminen paranee. Sen sijaan olemassa olevien prosessien muuttaminen ja kehittäminenkin aiheuttaa organisaatiossa ja prosesseissa työskentelevissä ihmisissä usein pelkoa, epävarmuutta ja muutosvastarintaa. Tässä kohtaa johtamisessa tarvitaan muutosjohtamisen välineitä. Tätä käsitellään tarkemmin luvussa 2.2 Prosessit ja muutosjohtaminen.

Käytäntöön saatua ja toimintaa ohjaavaa prosessia tulee tämän jälkeen seurata ja mitata, jotta varmistetaan prosessin hyödyllisyydestä. Prosessiin liittymättömät, mutta siihen jollain tapaa sidoksissa olevat muutokset voivat aiheuttaa prosessiin tehottomuutta tai jopa estää prosessin toimivuutta. Tämän vuoksi on tärkeää seurata, että käytössä olevat prosessit toimivat käytännön kannalta suunnitellun mukaisesti ja hyödyttävät organisaation tavoitteita. Prosessin mittaus kohdistetaan sen ydinsuorituskykyyn ja kriittisiin menestyshenkilöihin. (Laamanen 2005, 163).

2.1.4 Prosessien arviointi ja parantaminen

Kun prosessi on mallinnettu ja otettu käyttöön mallinnuksen mukaisesti, jatketaan prosessin tehokkuuden parantamista. Hannuksen (2004, 109) mukaan parantamisen tulee painottua strategisesti kriittisille alueille. Lähtökohtana tulee olla prosessiajattelun mukainen arvon lisääminen ja asiakkaiden toiminnan ja arvotekijöiden syvälinen ymmärtäminen. Siinänsä kovan prosessiajattelun näkökulman lisäksi on panostettava organisaation osaamisen kehittämiseen ja sitoutumiseen. (Hannus 2004, 109)

Prosessien mittaamisella ja arvioinnilla pyritään varmistamaan organisaation toimintojen kehittyminen, tehokkuus ja toimivuus jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Prosessien osalta on myös varmistettava, että ne saavuttavat niille asetetut tavoitteet ja toteuttavat siten omalta osaltaan organisaation strategiaa. Prosessien arviointien avulla voidaan luoda mallit jatkuvaan organisaation kehittämiseen ja oppivaan organisaatioon. (Laamanen 2005, 164). Prosessiajattelu ja prosessijohtaminen voidaan kytkeä organisaation strategiaan ja sen tavoitteisiin rullaavan prosessien mallintamisen ja kehittämisen toimintatapana (Kuvio 2).



Kuvio 2. Jatkuvan prosessiajattelun elementit (Laamanen 2005, 156. muokattu)

Hannus (2004, 124) kehottaa prosessien kehittämisessä ottamaan tarpeeksi laajan näkökulman prosessin käsitteeseen. Hän kannattaa prosessi-käsitettä laajemman kyvykkyyss-käsitteen käyttämistä toiminnan kehittämisessä. Tämä sen vuoksi, että yleensä kehittäminen, parantaminen ja uudistaminen sisältävät itse prosessiin tapahtuvien muutosten lisäksi aina myös osaamisen ja tietojärjestelmien kehittämistä. Lisäksi kehitystoiminnassa tulisi ottaa huomioon myös organisaatioiden välinen toiminta, kun prosessikehitys keskittyy yleensä vain organisaation sisäiseen toimintaan. Prosesseja ja kyvykkyyksiä vertailtaessa kaikki prosessiajattelun periaatteet pätevät myös kyvykkyyksiä tarkasteltaessa:

- asiakkaan tarpeet lähtökohtana
- kehittämisessä ja suunnittelussa huomioidaan koko ketju alusta loppuun

- pyritään tunnistamaan ja poistamaan arvoa tuottamattomat toiminnot (esim. päällekkäisyydet)
- yhtenäinen koko ketjun toiminnan ohjaus
- innovatiivisuus uusien toimintatapojen tunnistamiseen ja nykytilanteen jatkuva parantaminen
- tietotekniikan mahdollisuuksien hyödyntäminen
- parhaiden käytäntöjen tunnistaminen ja hyödyntäminen (myös muilta toimialoilta)
- suorituskyvyn mittaaminen ja johtaminen koko ketjun näkökulmasta (Hannus 2004, 124).

2.2 Prosessit ja muutosjohtaminen

Johtamisen yhtenä tehtävänä on asettaa tavoitteita ja luoda strategiaa. Tämä tarkoittaa usein uudenlaisia malleja tai suunnitelmia, joilla pyritään varmistumaan siitä, että organisaatio menestyy nyt ja tulevaisuudessa. Tämä taas tarkoittaa muutoksia ja sitä, että toiminta prosesseissa muuttuu. Muutospainetta aiheuttavat esimerkiksi omistajien vaateet oman pääoman tuotosta, kilpailijoiden toiminta ja asiakkaiden muuttuvat tarpeet. (Laamanen & Tinnilä 2003, 13-14.)

Prosesseissa muutosta toteutetaan prosessijohtamisen ja/tai prosessien parantamisen kautta. Prosessin omistaja käynnistää prosessin mallintamisen, jonka perusteella arvioidaan prosessin toimivuutta ja tehokkuutta sekä asetetaan kehittämistavoitteet. Prosessia kehitetään vain toimintatapaa muuttamalla; jos toiminta prosessissa ei muutu ei myöskään saavuteta parempia tuloksia. (Laamanen & Tinnilä 2003, 14). Kehittäminen on tärkeä osa organisaatioiden menestymisessä ja prosessit ovat tärkeässä roolissa tukemassa muutosta ja kehittämistä:

”Kehittämistä voi tehdä ilman prosesseja, mutta se ei ole tehokasta” (Laamanen & Tinnilä 2003, 14)

Kehittäminen tarkoittaa aina jonkinasteista muutosta ja muutoksen onnistunut läpivienti edellyttää hyvää muutosjohtamista. Muutokseen reagoidaan työyhteisöissä helposti järjen sijasta tunteella, joka asettaa muutoksen johtamiseen entistä enemmän haastetta. Muutos aiheuttaa työntekijälle työn hallinnan tunteen heikkenemistä ja sitä kautta lisää epävarmuuden tunnetta. Useimmiten työntekijä haluaa suoriutua työssään mahdollisimman hyvin ja olla sitoutunut siihen. Muutoksessa työntekijältä vaaditaan uusien toimintatapojen ja prosessien omaksumista usein hyvinkin nopeasti. Lisäksi työntekijän on uuden oppimisen lisäksi käytettävä aikaa vanhasta poisoppimiseen: tämä saattaa olla muutoksessa aikaa vievin osuus ja on erittäin tärkeässä osassa muutoksen läpiviennin onnistumisen kannalta. Muutoksessa tuttu ja turvallinen tapa tehdä asioita muuttuu, ja tästä syntyy muutoksen ristiriita. Jokaiselle on helpompaa tehdä asioita vanhalla ja jo opitulla tavalla. Muutos-tilanteessa työntekijä vertailee aina muutoksen paremmuutta vanhaan toimintatapaan omalta kannaltaan. Muutos on viety käytäntöön vasta, kun vanhasta on poisopittu ja uudet

opit on saatu kunnolla käytäntöön. Vasta tämän jälkeen muutoksesta on syntynyt uusi rutiini ja tapa toimia. Muutosjohtamisen haasteena on tässä asioiden (asiajohtaminen) muuttaminen tunteet huomioiden (ihmisten johtaminen), eli muutoksen tekeminen helpoksi ja inhimilliseksi työntekijän kannalta. (Pirinen 2014, 15-16).

2.2.1 Muutoksen toteuttaminen ja vaiheet

Usein muutoksia toteutetaan erillisinä muutosprojekteina, varsinkin silloin, kun kyseessä on yritysjärjestely, uudelleenorganisointi, toimintojen ulkoistaminen tai tietojärjestelmiin, prosesseihin tai organisaatiokulttuuriin liittyvä muutostyö. Pirisen (2014, 229) mukaan onnistumisen edellytyksinä muutosprojektissa ovat

- oikeanlainen osaaminen sekä projekti- että ohjausryhmässä
- tarkka projektisuunnitelma, aikataulu ja resurssisuunnitelma
- selkeä hallintomalli ja projektin pelisäännöt
- johdon vahva tuki projektille
- aktiivinen viestintä
- projektin johtamisen systemaattisuus.

Kaikkiin muutoksiin olisi hyvä soveltaa jonkinlaista mallia tai prosessia ja muutosprosessin malli tulisi olla tiedossa organisaatioissa ja työyhteisöissä. Organisaatioissa kuvattu ja noudatettava muutosprosessi tukee muutoksen toteuttamista ja ehkäisee muutosvastarintaa sekä antaa työkaluja muutoksen johtamiseen työyhteisön esimiehelle. Tässä opinnäytetyössä esitellään Kotterin kahdeksanvaiheinen muutosprosessi, joka sopii erityisesti suuriin muutosprojekteihin, mutta joka myös kuvaa hyvin onnistuneeseen muutokseen vaadittavia osa-alueita ja muutoksen toteuttamispolkua.



Kuvio 3: Onnistuneen muutoksen 8 vaihetta (Kotter & Rathgeber 2008, 125.)

Kotterin (1996, 20) mukaan on erittäin tärkeää, että isossa muutosprojektissa tai -hankkeessa läpikäydään aina kaikki kahdeksan vaihetta; yhdenkin vaiheen sivuuttaminen aiheuttaa hyvin todennäköisesti ongelmia.

Muutosprosessi alkaa muutoksen lähtökohtien valmistelulla (Kotter & Rathgeber 2008, 125). Muutoksen tarpeellisuus ja sen kiireellisyys on saatava ymmärretyksi työyhteisössä, muutoin se jatkaa toimintaansa entisten mallien mukaisesti. Kiireellisyyden tunnetta pitää korostaa, jotta muutos lähtee käyntiin. Avainasemassa on organisaatiossa tai työyhteisössä vallitsevan nykytilanteen tyytyväisyyden tunteen muuttaminen muutoksen tarpeellisuuden tunteeseen. Seuraavaksi tulee koota ohjausryhmä muutoksen toteutusta varten.

Muutoksen läpivientiin tarvitaan vahva ryhmä, jossa on neljä ominaispiirrettä:

- auktoriteetteja ja avainhenkilöitä (asemaan perustuvaa valtaa)
- osaamista ja asiantuntijoita
- uskottavuutta ja luotettavuutta
- johtajuutta (asiajohtaminen ja erityisesti ihmisten johtaminen) (Kotter 1996, 51).

Seuraavassa vaiheessa luodaan muutokselle visio ja strategia (Kotter & Rathgeber 2008, 125). Hyvä visio selkiyttää muutoksen yleistä suuntaa, kannustaa työntekijöitä tekemään oikeanlaisia toimenpiteitä ja koordinoimaan muutospäämäärää. Vision tulee olla hyvin kuviteltavissa oleva tulevaisuudenkuva, josta työyhteisö pystyy näkemään muutoksen toteutuskelpoisuuden, rajauksen ja joustavuuden. (Kotter 1996, 61-62). Vision laatimiseen

kannattaa käyttää tarpeeksi aikaa, sillä muutoshanke voi pahimmillaan kariutua siihen, että visio ei ole aivan oikea, riittävän kunnianhimoinen tai sillä on liian vähän tukea taakseen (Kotter 1996, 72).

Toteuttamisvaiheeseen kuuluvat muutoksen ja vision viestintä, työntekijöiden valtuuttaminen muutoksen toteuttamiseen, lyhyen aikavälin onnistumisten toteuttaminen ja viestiminen sekä muutoksen läpivienti (Kotter & Rathgeber 2008, 126). Jos vision huolellinen laatiminen on tärkeää, on sen viestiminen vähintään yhtä tärkeää. Vision viestimisessä on hyvä huomioida seuraavat seikat:

- viestin yksinkertaisuus
- merkityksen avaaminen kielikuvin, vertauksin ja esimerkein
- viestiminen useilla eri foorumeilla
- viestin toistaminen
- viestin mukaisesti johtaminen
- viestinnän mahdollisten ristiriitojen selvittäminen ja viestinnän uskottavuuden varmistaminen
- kaksisuuntaisen viestinnän ja vuorovaikutuksen mahdollistaminen. (Kotter 1996, 76)

Muutosvastarinnan minimoimiseksi on tärkeää yrittää saada viestinnän keinoin mahdollisimman moni ymmärtämään ja hyväksymään muutosvisio ja strategia (Kotter & Rathgeber 2008, 126). Viestiminen on ainoa tapa vaikuttaa siihen, että työyhteisö ymmärtää muutoksen tarpeellisuuden. Kun viestiminen on vuorovaikutteista ja työyhteisössä koeaan, että sitä kuunnellaan, sen on helpompi hyväksyä ja tulla mukaan toteuttamaan muutosta.

Muutosprosessissa työntekijöille tulee antaa valtuuksia ja vastuuta muutoksen toteuttamiseen. On tärkeää osallistaa työyhteisö muutoksen läpivientiin. Tämän lisäksi on huolehdittava, että työntekijöillä on myös mahdollisuus toteuttaa muutos huolehtimalla siitä, että muutoksen toteuttamisen tieltä on raivattu siihen vaikuttavat esteet. Muutoksen tiellä voi olla esim. muutokseen sopimattomat tietojärjestelmät, organisaation rakenne voi olla muutosta estävä (esim. covernance), muutoksen toteuttamiseen tarvittava osaaminen tai tiedot voivat olla puutteellisia tai esimiehet voivat omalla toiminnallaan jarruttaa muutoksen läpivientiä. (Kotter 1996, 88). Yksikin tällainen este voi huonontaa ja pitkittää merkittävästi muutoksen läpivientiä sekä lisätä muutosvastarintaa ja estää työntekijöiden sitoutumista muutokseen. On siis erittäin tärkeää aktiivisesti poistaa esteitä muutoksen toteuttamisen tieltä. Kotterin (1996, 99) mukaan tämä onnistuu seuraavilla toimenpiteillä:

- vision ja yhteisen päämäärän viestiminen on tärkeää, jotta työntekijöillä on ymmärrys muutoksen toteuttamiseen tarvittavista toimenpiteistä
- yrityksen rakenteiden tulee tukea muutoksen toteuttamista, muuten ne estävät tarvittavien toimenpiteiden toteuttamista

- henkilöstön riittävän osaamisen ja tiedon varmistaminen on erittäin tärkeää, jotta työntekijät pystyvät toteuttamaan muutoksen ja pystyvät vastaamaan heille annetuista valtuuksista
- tietojärjestelmien tulee olla sellaisia, että niillä pystytään muutos toteuttamaan
- on varmistettava, että kaikki esimiesasemassa olevat ovat muutoksen takana eivätkä he jarruta muutoksen toteuttamista.

Muutoksen toteuttaminen organisaatioissa ja työyhteisöissä on usein työlästä ja rankkaa. Työyhteisössä ollaan ehkä muutoksen takana, mutta vielä kuitenkin pohditaan muutoksen onnistumista. Tämän vuoksi on tärkeää saada aikaan näkyviä tuloksia ja onnistumisia ja viestiä niistä näkyvästi. Tämä vakuuttaa työyhteisön siitä, että muutos on toteuttavissa ja että muutosprosessin suunta on oikea. Lyhyen aikavälin onnistumiset ja niistä viestiminen antavat muutosprosessille sen tarvitsemää vahvistusta sekä antavat uskoa muutosta toteuttaville työntekijöille sekä ennen kaikkea poistavat muutosvastarintaa (Kotter 1996, 105-107). Tämän jälkeen on tärkeää jatkaa muutoksen läpivientiä pitkäjänteisesti loppuun saakka. Muutosjohtamiselta tämä vaatii erityisesti keskittymistä ihmisten johtamiseen, muutoksen esteiden raivaamisen jatkamista, ja pitkäaikaista sitoutumista muutoksen tuomiin uusiin haasteisiin. Muutokset tyrehtyvät organisaatiossa, jossa ei panosteta riittävään ihmisten johtamiseen (Kotter 1996, 126).

Viimeisenä vaiheena Kotterin muutosprosessissa on muutoksen juurruttaminen ja uuden kulttuurin luominen. Uusista toimintatavoista tulee pitää kiinni ja on varmistettava, että niistä muodostuu uusi käytäntö ja tapa toimia. (Kotter & Rathgeber 2008, 127). Vanhat toimintatavat voivat olla yllättävän sitkeitä ja niistä poisoppiminen saattaa viedä paljon aikaa. Jos uusien käytäntöjen juurruttamisesta organisaatioon ei huolehdi, tehty muutos ei muodostu uudeksi käytännöksi ja pahimmillaan organisaatiossa valutaan vanhoihin toimintamalleihin. Tällöin koko muutokseen uhrattu aika ja resurssit ovat valuneet hukkaan ja seuraavan muutoksen toteutus on vaikeampaa, kun työyhteisö ei usko muutoksen toteutumiseen. Kotterin (1996, 136-137) mukaan yrityksen kulttuuri muutetaan viimeiseksi. Näin käy sen vuoksi, että kulttuurin muokkaaminen on vaikeaa eikä sitä voi muuttaa väkisin. Kulttuuri muuttuu vasta sitten, kun työntekijät on saatu toimimaan uudella mallilla ja he näkevät hyötyjä uuden toimintamallin käytöstä vanhaan malliin verrattuna. Kotterin mukaan tämä on se syy, miksi kulttuuri muuttuu vasta muutosprosessin loppuvaiheessa.

Seuraavat seikat vaikuttavat muutoksen juurruttamiseen kulttuuriin (Kotter 1996, 137):

- kulttuurin muutos tapahtuu vasta, kun yhteiset normien ja arvojen muutokset ovat juurtuneet organisaatiossa
- uudet toimintamallit juurtuvat organisaatioon, kun on todettu niiden toimivuus ja hyöty verrattuna vanhoihin menetelmiin
- muutoksen juurtuminen vaatii paljon viestintää ja vuorovaikutteisuutta
- joskus kulttuuri muuttuu vasta kun vaihdetaan keskeisessä asemassa olevia henkilöitä
- jos organisaatorakenteita ja esim. ylentämiskäytäntöjä ei muuteta muutoshankkeen mukaisiksi, vanha kulttuuri ei häviä

2.2.2 Tiimin muutosvalmius ja sen suunnittelu

Muutoksen suunnittelu, toteutus ja läpivienti sekä muutoksen juurruttaminen käytäntöön tarvitsee muutoksen laajuudesta riippuen oman ryhmän (ohjausryhmä, projektiryhmä, tiimi tms.), joka vie muutosprosessia eteenpäin. Jos osaaminen ja aika riittävät, hyvä keino saada muutokset suoraan käytäntöön on koota muutostyöhön tarvittava ryhmä omasta työyhteisöstä. Tämä nopeuttaa muutoksen toteutumista ja varmistaa paremmin muutoksen pysyvyyden. Myös muutosvastarinnan hallinta on helpompaa, kun muutosryhmä tuntee työyhteisön ja sen taustat. (Pirinen 2014, 231).

Työyhteisön ja tiimin muutosvalmiuden suunnittelu alkaa muutoksen syiden ja tavoitteiden määrittelyllä, sekä haluttujen lopputulosten määrittelyllä. Seuraavaksi määritetään selkeät roolit ja tehtävät muutosprosessin vastuuhenkilöille. Myös muutostiimille (esim. projekti-tiimi) määritetään vastuut, tehtävät, roolit, omistajuus, muutosprosessin hallinnoinnin pelisäännöt ja toimintatavat. Muutosprosessin läpivientiin liittyvät riskit kuvataan ja analysoidaan. Henkilöstön aktivointia ja muutosviestintää varten tehdään myös suunnitelma. Tässä vaiheessa on hyvä miettiä jo tapoja, joilla muutoksen läpivientiä ja muutosta voidaan mitata ja arvioida tuloksia. (Pirinen 2014, 231). Muutosvalmiuden suunnittelua voidaan siis verrata vaikkapa normaaliin projektisuunnitelmaan, mutta muutosvalmiuden suunnittelussa on lähtökohtana ihmisten johtaminen, kun taas projektisuunnitelmat keskittyvät tavallisesti asian tai toiminnan muuttamisen suunnitteluun.

Muutostiimi tulee ottaa mukaan suunnitteluun mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, jotta siinä mukana olevat henkilöt sitoutuvat muutosprosessin läpiviemiseen. Tiimin henkilöitä valittaessa tulee huomioida, että heillä on tarpeeksi aikaa keskittyä muutosprosessin vaatimiin tehtäviin sekä halua panostaa siihen. Muutosprosessin onnistumisen kannalta on tärkeää, että on käytetty aikaa tiimiytymiseen ja ryhmän pelisäännöt ovat selvillä. Muutosprosessin ja –projektin läpivienti edellyttää pitkäjänteistä tiimityöskentelyä ja työn lopputulokset riippuvat pitkälti tiimin vuorovaikutustaidoista ja keskinäisestä yhteistyöstä. (Pirinen, 2014, 233).

Jos työyhteisön oma asiantuntemus tai resurssit eivät riitä, tarvitaan muutosprojektiin ulkopuolisia asiantuntijoita. Hyvä ulkopuolinen asiantuntija tuo muutokseen ja sen toteuttamiseen parhaimmillaan objektiivisuutta ja uusia näkökulmia. Lisäarvoa ulkopuolisten asiantuntijoiden käyttämisestä saadaan myös siinä, että heidän kauttaan saadaan ulkopuolista vertailutietoa ja ehkä jo valmiita hyviä toimintatapamalleja. (Pirinen 2014, 234).

Vaikka muutostiimissä ei käytettäisikään ulkopuolisia asiantuntijoita, kannattaisi kuitenkin

aina tutkia ja tehdä mahdollisuuksien mukaan ekskursioita organisaatioihin, jotka ovat tehneet jo aikaisemmin vastaaventyyppisiä muutosprojekteja.

2.2.3 Muutoksen onnistumisen arviointi: muutosta kuvaavat mittarit

Muutoksen edistymistä kannattaa seurata säännöllisesti. Siten saadaan tietoa, miten muutos etenee ja ollaanko menossa oikeaan suuntaan kohti tavoitetilaa. On tärkeää myös mitata työyhteisön ja työntekijöiden tuntemuksia muutoksen edetessä. Näin voidaan ryhtyä oikeisiin toimenpiteisiin, jos näyttää siltä, että työyhteisö on juuttunut muutuskäyrällä tiettyyn kohtaan.

Muutosta voidaan mitata vapaamuotoisesti palavereissa tai kahdenkeskisissä keskusteluissa tai määrämuotoisesti esim. sähköisten kyselyiden avulla. Myös jatkuva kuuntelu on tärkeä keino saada tietoa muutoksen etenemisestä ja siihen liittyvistä asioista. (Ilmarinen, 20). Sekä kielteinen että myönteinen palaute on arvokasta ja siihen vakavasti suhtautuminen antaa työyhteisölle tunteen kuulluksi tulemisesta.

Nopeasti etenevässä muutostilanteessa on Juholinin (2013, 410) mukaan tärkeää varmistua riittävästä tiedon saatavuudesta ja ymmärryksestä. Palautetietoa kannattaa kerätä jatkuvasti ja kysymysten tulee olla selkeitä ja niitä ei saa olla liikaa. Hyviä peruskysymyksiä ovat esimerkiksi:

- Mistä muutoksessa on kyse ja mihin sillä mielestäsi pyritään?
- Mitä muutos edellyttää sinulta ja muilta?
- Onko muutos mielestäsi hyvä vai huono asia?
- Mitä uhkia ja mahdollisuuksia muutoksessa mielestäsi on? (Juholin 2013, 410)

Muutostilanteessa voidaan mittareina käyttää myös normaaleja yrityksessä käytössä olevia mittareita, joita voivat olla erilaiset asiakkuuksiin, prosesseihin ja talouteen liittyvät mittarit, johtamiseen ja esimiestyöhön liittyvät mittarit sekä erilaiset henkilöstö- ja ilmapiirikyselyt (Pirinen 2014, 238). Tärkeää on, että kyselyiden tulokset läpikäydään ja niiden pohjalta tehdään toimenpidesuunnitelma, muutoin kyselyt menettävät merkityksensä eivätkä työntekijät enää vastaa niihin (Pirinen 2014, 81).

2.3 Tehokkuuden ja suorituskyvyn strategiat ja mittaaminen

Suorituskykyprosessissa tehokkuus on keskeisimpiä tavoiteltavia mittareita. Tehokkuuteen pyritään sekä hyödyn että tuottavuuden osalta. Hyöty kuvaa laadun ja hinnan suhdetta kun taas tuottavuus kertoo tuotoksen ja panoksen välisen suhteen. Kokonaistehokkuudesta voidaan puhua silloin, kun arvo ja panokset voidaan määrittää tarkasti. Yleensä tämä ei ole käytännössä mahdollista, jolloin tehokkuutta ja suorituskykyä arvioidaan osatehokkuuksien kautta. Panokseksi valitaan sellainen tekijä, jolla on suuri merkitys mitattavassa prosessissa. Tehokkuutta voidaan arvioida esimerkiksi seuraavilla arvo/panos-suhteilla:

- työaika/kokonaiskustannukset
- valmistuneet tuotteet/työtunti
- tuotosten määrä/kustannukset
- palveluiden määrä/työaika
- hävikki/kokonaiskustannukset. (Laamanen 2005, 178-181)

Yrityksissä pääsääntöisesti tavoitteena on tuoton maksimointi. Tähän pyritään myös tehokkuuden avulla. Jotta tehokkuus ja sitä kautta tuotto kasvavat, pitää hyödyn kasvaa enemmän kuin hinta/kustannukset. Laamasen (2005, 181) mukaan tavaroihin liittyvää tehokkuutta voidaan parantaa karsimalla kustannuksia esimerkiksi vähentämällä henkilöstöä. Palveluiden tehokkuus sen sijaan heikkenee helposti henkilöstön vähentämisen seurauksena. Palveluiden tehokkuuden parantamisen keinona sen sijaan voidaan käyttää palvelun automatisointia tai palvelun muuttamista itsepalveluksi. (Laamanen 2005, 179-181)

Tuotos/panos-suhteen lisäksi tehokkuutta voidaan mitata myös saantona. Tällöin tehokkuutta mitataan tuotoksen ja syötteen suhteen tai toteutuneiden ja mahdollisesti toteutuneiden tuotosten suhteen. Tehokkuuden tunnuslukuina tässä tapauksessa voisivat olla esimerkiksi hyväksytyt tarjoukset/kaikki tehdyt tarjoukset tai hyväksytysti valmistetut tuotteet/kaikki valmistuneet tuotteet. Mitä suurempi tunnusluku on, sitä tehokkaampi ko. prosessi on. (Laamanen 2005, 182)

Pelkkä tehokkuuden mittaaminen ei kuitenkaan pitkällä tähtäimellä edistä organisaation menestymistä, vaan tarvitaan strategisia toimia ja työkaluja, jotka tähtäävät tehokkuuden parantamiseen. Organisaation suorituksen optimointi vaatii tavoitteiden asettamista ja mittaamista, suunnittelua ja implementointia ja organisaation eri osien keskinäistä integraatiota. Tähän pääsemiseksi suunnittelu- ja dokumenttivoittainen strategiaprosessi on välttämätön menettelytapa, ja tavoitteet, mittarit ja seuranta ovat keskeisessä roolissa etenemisen varmistamiseksi. (Juuti & Luoma 2009, 97-97). Kun tavoitteena on toimia tehokkaam-

min ja parantaa tehokkuutta, strategisen johtamisen työkaluiksi Vuorinen (2013,13) nimeää mm. seuraavat menetelmät: Balanced Scorecard, Strategiakartat, SWOT-analyysi, Taylorismi ja Lean-johtaminen. Juuti & Luoma (2009, 100) pitävät edellä mainituista SWOT-analyysiiä kylläkin tehokkuuteen ja suorituskyvyn parantamiseen suuntaavana työkaluna, mutta kuitenkin enemmän tietynlaisena yleistyökaluna, joita voidaan käyttää myös muun tyyppisissä strategisissa tilanteissa.

2.3.1 SWOT-Analyysi tehokkuuden johtamisen työkaluna

SWOT-analyysi on kehitetty jo 1960-luvulla Yhdysvalloissa, tosin alkuperäisestä kehittäjästä eikä tarkasta keksimisajankohdasta ole selvyyttä. Se on saavuttanut suuren suosion ja on edelleen yksi suosituimmista yksittäisistä strategiatyökaluista. SWOT-analyysin tarkoituksena on saada selkeä kokonaiskuva yrityksen ulkoisesta ja sisäisestä toimintaympäristöstä strategisten valintojen tukemiseksi. Se vaatii hyvää toimialan ja toimintaympäristön tuntemusta ja näihin liittyviä osa-analyysejä onnistuakseen hyvin. (Vuorinen 2013, 88)

SWOT-analyysin nimi tulee sen osa-alueista: analyysissä kerätään tietoa yrityksen sisäisistä vahvuuksista (S=Strengths) ja heikkouksista (W=Weaknesses) sekä ulkoiseen toimintaympäristöön liittyvistä mahdollisuuksista (O=Opportunities) sekä uhista (T=Threats). Analyysi voidaan tehdä eri ajankohdista ja tavoitteista, esimerkiksi voidaan laatia SWOT nykyhetkestä, tulevaisuudesta tai vaikkapa kasvustrategiasta tai jostain liiketoiminta-alueesta. SWOT:n tarkoituksena on saada ensin analyysi yrityksen tilasta ja sen perusteella (strategisia) valintoja ja toimintasuunnitelmia. SWOT-analyysin tuloksia arvioidaan seuraavien kysymysten kautta:

- Miten vahvuuksia voidaan käyttää hyväksi?
- Miten heikkouksia vältetään, lievennetään tai saadaan poistettua kokonaan?
- Miten varmistetaan mahdollisuuksien hyödyntäminen?
- Miten uhista selvitetään, poistetaan tai lievennetään tai voidaanko uhat kääntää mahdollisuuksiksi? (Vuorinen 2013, 89)

Perinteisestä SWOT-analyysistä on kehitetty myös 8-kenttäinen TOWS-analyysi, jossa pyrkimyksenä on tuoda selvemmin esiin yrityksen heikkouksien ja vahvuuksien huomiointi suhteessa toimintaympäristön mahdollisuuksiin ja uhkiin. TOWS-analyysissä pyritään selvittämään

- miten menestystekijöitä (vahvuuksia) voi hyödyntää toimintaympäristön tarjoamissa mahdollisuuksissa
- miten uhkia voi hallita vahvuuksien avulla
- miten heikkoudet voitaisiin muuttaa sopimaan toimintaympäristön mahdollisuuksiin ja
- miten varaudutaan heikkouksien ja uhkien luomiin kriisitilanteisiin. (Vuorinen 2013, 90)

2.3.2 Taylorismi tehokkuuden johtamisen työkaluna

Työn tekemisen rationalisointiin kehitetty Taylorismi syntyi 1910-luvulla yhdysvaltalaisen Fredrik Winslow Taylorin toimesta. Työkalu kehitettiin alun perin tehdastyöhön ja tunnetuin Taylorismin käytännön sovellus on Henry Fordin lanseeraama liukuhihnatuotanto vuodelta 1913. Fredrik Taylor kehitti tämän tuottavuuden ja tehokkuuden parantamiseen tähtäävän johtamisjärjestelmän omien kokemustensa perustella työskennellessään erilaisissa ja eritasoisissa tehtävissä tehdastyöympäristössä. (Vuorinen 2013, 59)

Taylorismissa pyritään lisäämään tehokkuutta toimintaa systemaattisesti järkeistämällä. Esimerkiksi tuotantoprosessin työvaiheet ositetaan ja pyritään löytämään paras yhtenäinen tapa suorittaa kukin työvaihe. Työn tekeminen ja sen suunnitteleminen tai kehittäminen erotetaan tuotannon tehokkuuden lisäämiseksi. Lisäksi kiinnitetään huomiota työn teon kontrolloimiseen sekä jokaiselle tehtävälle asetetaan tavoitteet. Työntekijöiden suoriutumiseen vaikuttaviin tekijöihin, kuten työskentelyolosuhteisiin, kiinnitetään erityistä huomiota. Taylorin mukaan tähän päästään työtehtävien ja -vaiheiden tarkalla suunnittelulla sekä aikataulutuksella, menetelmien ja työkalujen standardoinnilla sekä antamalla työntekijöiden keskittyä pelkästään varsinaisen työn tekemiseen. Taylorismin mukaan työn tehottomuus johtuu erityisesti

- työntekijöiden huonoista työskentelyolosuhteista
- esimiesten heikosta kyvystä arvioida työsuoritusta
- epäoikeudenmukaisesta palkkauksesta, joka ei motivoi työntekijöitä
- epäselvistä tai puutteellisista ohjeista
- työtapojen ja -vaiheiden suunnittelemattomuudesta, joka vaikuttaa laatuun ja nopeuteen
- työhön erikoistumisen puutteesta tai työhön sopimattomasta henkilöstä
- työn tekemisen riittämättömästä kontrolloimisesta. (Vuorinen 2013, 60-63).

Vaikka Taylorismi on kehitetty tehdastyöolosuhteisiin, on sen malleja nähtävissä monilla muillakin aloilla. Hyvänä esimerkkinä voisi todeta vaikkapa erilaiset ketjuohjatut kaupparyhmät, joissa toiminta on hyvin standardoitua ja valmiiksi suunniteltua. Vuorisen (2013, 69) mukaan Taylorismin perinne jatkuu laatujohtamisen, prosessien kehittämisen ja erilaisten projektinhallinnan menetelmien kautta.

2.3.3 Lean management tehokkuuden johtamisen työkaluna

Lean-johtamisjärjestelmä on useista näkemyksistä koottu malli, jonka perusideana on tuottaa asiakkaalle lisäarvoa kustannustehokkaasti. Toyota on tunnetuin Lean-menetelmän lanseeraaja, kun se nousi autoteollisuuden huipulle uudella johtamistavalla. Toyotalla haluttiin yhdistää teollisen liukuhihnatuotannon tehokkuus ja supermarketin valikoima, joka vastasi asiakkaiden tarpeisiin ja toiveisiin erilaisista malleista, varusteista ja väreistä. Lean-

johtamisfilosofia tuli tunnetuksi vuonna 1990 ilmestyneestä James Womackin ja Daniel Jonesin Toyotan johtamistavasta kertovasta kirjasta *The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production*. (Vuorinen 2013, 71-72)

Lean-ajattelu perustuu lisäarvon tuottamiseen, johon päästään hukkaa ja virheitä vähentämällä. Hukka tarkoittaa kaikkea sitä, mitä ei tuota lisäarvoa asiakkaalle, mutta aiheuttaa kustannuksia. Leanin pääperiaatteita ovat asiakkaan arvon miettiminen, arvoketjun tunnistaminen, tuotannon virtaus, imuohjauksen toteuttaminen ja täydellisyyteen pyrkiminen. Lean eroaa Taylorismista erityisesti asiakaskeskeisyydellään sekä suunnittelun kehittämisen ulottamisella koko organisaatioon. Leanin mukaan kustannussäästöihin päästään eliminoimalla turha toiminta ja virheet. Lisäksi Lean korostaa nopeutta ja joustavuutta sekä tuotannon läpimenoaikojen lyhentämistä tuotantomäärien sijasta. (Vuorinen 2013, 72-75)

Vuorisen (2013, 75) mukaan Lean-mallia ei saada käytäntöön ilman ymmärrystä organisaatiokulttuurista ja muutosjohtamista, sillä suurin muutos tulee saada aikaan työntekijöiden ajattelussa ja sitoutumisessa. Lean-ajattelua sovelletaan nykyisin myös teollisuuden ulkopuolella erityisesti niillä toimialoilla, joilla tuotannon tai palveluiden joustavuus ja mukautuvuus on erityisen tärkeää. (Vuorinen 2013, 78)

2.3.4 Balanced Scorecard (BSC) tehokkuuden johtamisen työkaluna

Robert Kaplan ja David Norton kehittivät Balanced Scorecard-mallin (tasapainotettu tuloskortti) alun perin yritysten suorituskyvyn mittaukseen 1990-luvun alussa. Mittaristolla Kaplan ja Norton halusivat ratkaista ongelman, kuinka voitaisiin mitata organisaation aineetonta omaisuutta: taitoa, osaamista, motivaatiota, tehokkaita ja reagoitukykyisiä prosesseja, innovaatioita jne. (Kaplan & Norton 2002, XIII). Balanced Scorecard yhdisti taloudelliset ja toiminnalliset mittarit yhdeksi kokonaisuudeksi ja siitä on tullut yksi suosituimmista strategiatyökaluista (Vuorinen 2013, 52).

Balanced Scorecard perustuu ajatukseen johtamisen vaikeudesta ilman mittareita sekä taloudellisten mittareiden kyvyttömyyden reagoida tulevaan tarpeeksi nopeasti. Balanced Scorecardin avulla organisaation strateginen tahtotila voidaan muuttaa operatiiviseksi toiminnaksi mittareiden ja toimintasuunnitelmien avulla. (Vuorinen 2013, 52). Pelkät taloudelliset tunnusluvut eivät riitä siihen, että toiminta saadaan ohjautumaan strategiasta, vaan tarvitaan porautumista menestymiseen vaikuttaviin tekijöihin (nopeus, joustavuus, laatu, prosessien tehokkuus). Strategia toteutuukin enemmän monissa yksittäisissä prosesseissa asiakasrajapinnassa kuin yksittäisissä investointipäätöksissä. (Laamanen 2005, 108).

Balanced Scorecardissa (Kuvio 4) yrityksen strategian sisältö puretaan neljään näkökulmaan: talous, asiakas, prosessit ja oppiminen ja uudistuminen. Jokaisen näkökulman osalta mietitään strategiset tavoitteet, kriittiset menestystekijät, avainmittarit ja toimintasuunnitelma. Tärkeää on myös miettiä syy-seuraus-suhteita sekä osa-alueiden sisällä että niiden välillä. Olennaista on se, että yrityksen strategia pystytään purkamaan kaikkien ymmärtämäksi konkreettiseksi tekemiseksi. (Vuorinen 2013, 52-53)



Kuvio 4. Balanced Scorecard (Kaplan & Norton 1996, 9. muokattu)

Vuorisen (2013, 57) mukaan Balance Scorecardin avulla pystytään monipuolisesti tehostamaan toimintaa ja työkalu sopiikin parhaiten yrityksille, joilla on haasteita tehokkuuden kanssa. Työkalu ei ole optimaalisin nopealiikkeiseen ja dynaamiseen ympäristöön, jossa Balance Scorecardin mittariston sisältö saattaa vanhentua nopeasti. Laamanen (2005, 113) varoittaa myös Balanced Scorecardin liian sokeasta soveltamisesta: kaikkia liiketoimintoja ei välttämättä ole järkevää seurata samoilla tunnusluvuilla. Lisäksi hänen mielestään yleinen Balanced Scorecard-kehikko mittaa toimintaa liian karkealla tasolla, eikä huomioi riittäväällä tasolla esimerkiksi prosessin tehokkuutta.

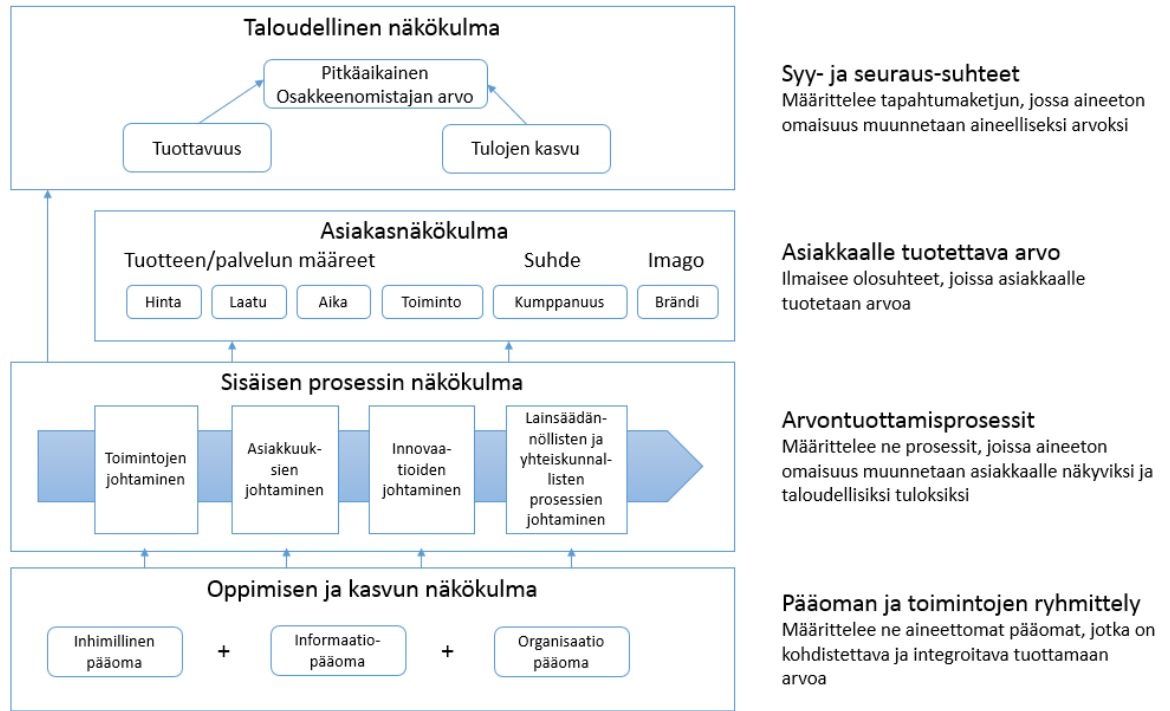
2.3.5 Strategiakartat tehokkuuden johtamisen työkaluna

Robert Kaplan ja David Norton jatkoivat Balanced Scorecardin mittaristomallin kehittämistä syy ja seuraus-suhteiden näkökulmasta ja loivat tästä Balanced Scorecardin neljään näkökulmaan perustuvan strategiakartta-mallin. Tämän mallin tarkoituksena on helpottaa ja konkretisoida organisaation strategia ja sen toteutus sekä varmistaa että kaikki strategian osa-alueet ja niiden väliset suhteet on huomioitu. (Kaplan & Norton, 2004, 32). Ensimmäistä kertaa Strategiakartta-malli esiteltiin vuonna 1996 California Management Review:n artikkelissa ”Linking the Balanced Scorecard to Strategy” (Vuorinen 2013, 81).

Strategialla kuvataan, kuinka organisaatio aikoo tuottaa kestäväää arvoa osakkeenomistajille (Kaplan & Norton 2004, 51). Sen tuottaminen edellyttää aineettoman pääoman huomiointia ja kehittämistä. Strategiakartan periaatteena on ajatus siitä, että strategia tasapainottaa vastakkaisia voimia. Investoinnit, jotka on tehty aineettomaan pääomaan, ovat usein ristiriidassa kustannusten karsimisen tarpeen kanssa. Kustannusten karsimisella taas voidaan parantaa tulosta lyhyellä tähtäimellä. Kuitenkin pitkän tähtäimen tavoite tulee olla pysyvässä voitollisen liikevaihdon kasvussa. Näin ollen strategian kuvaamisen lähtökohtana on ilmaista ja sovittaa yhteen lyhyen ja pitkän tähtäimen tavoitteet. (Kaplan & Norton 2004, 32-34)

Toiseksi strategia perustuu arvolupauksiin, joiden tarkoituksena on asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen. Arvoa taas tuotetaan sisäisillä (liiketoiminta)prosesseilla. Kun Balanced Scorecard-mittariston talous- ja asiakasnäkökulmilla kuvataan niitä tuloksia ja tavoitteita, joihin organisaatiossa pyritään, sisäisten prosessien sekä oppimisen ja kasvun näkökulmat tukevat strategiaa ja kuvaavat organisaation tapoja toteuttaa sitä. Organisaation sisäisten prosessien eri alueet tuottavat hyötyä eri aikoina. Tämän vuoksi on tärkeää, että organisaatio osaa keskittyä tärkeimpiin prosesseihin, joilla tuotetaan muista erottuvaa arvoa ja joilla on suurin merkitys tuottavuuden ja tehokkuuden parantamisessa sekä organisaation kilpailukyvyn ylläpitämisessä. (Kaplan & Norton 2004, 34-35)

Kolmanneksi strategian kohdistuksella määritetään aineettoman pääoman arvo ja rooli. Tätä kuvaa Balanced Scorecardin oppiminen ja kasvu-näkökulma. Aineettoman pääoman arvo perustuu Kaplanin & Nortonin (2004, 35) mukaan siihen, miten se tukee strategian toteutusta. Organisaation strategiakartalla kuvataan sitä, kuinka aineettomalla pääomalla synnytetään prosesseihin parannuksia, joilla täytetään asiakkaille, omistajille ja muille sidosryhmille annetut arvolupaukset. (Kaplan & Norton 2004, 36). Tämä voidaan kuvata Balanced Scorecard-strategiakartan avulla (Kuvio 5).



Kuvio 5. Strategiakartta-malli. (Kaplan & Norton 2004, 53).

Kaplanin ja Nortonin (2004, 54) mukaan strategia ei ole erillinen tai itsenäinen johtamisprosessi, vaan se on yksi vaihe prosessissa, jossa visio ja missio muunnetaan työntekijöiden tekemäksi konkreettiseksi työksi. Strategiakartan mukaisesti talous- ja asiakasnäkökulmalla kuvataan ne tavoitteet, joihin strategialla pyritään. Sisäisten prosessien näkökulma näyttää ne prosessit, jotka ovat avainasemassa strategian toteutuksessa. Oppimisen ja kasvun näkökulma määrittää strategian kannalta tärkeimmät aineettoman pääoman tekijät, joita ovat työtehtävät (inhimillinen pääoma), järjestelmät (informaatiopääoma) ja ilmapiiri (organisaatiopääoma). Aineeton pääoma linkitetään sisäisiin prosesseihin, jolloin strategiakartta kuvaa kuinka aineeton pääoma synnyttää parannuksia sisäisiin prosesseihin ja tuottaa arvoa ja arvolutauksien mukaisia tuloksia asiakkaille ja omistajille. (Kaplan & Norton 2004, 36 ja 54.)

Strategiakartassa taloudellinen näkökulma kuvaa menestyksekkään strategian taloudellisia seuraamuksia ja taloudelliset tavoitteet liittyvätkin yleensä kannattavuuteen. Taloudellisessa mielessä strategiset tavoitteet keskittyvät tuottavuuden ja kasvun lisäämiseen: yrityksen tulos paranee tästä näkökulmasta katsottuna myynnin kasvulla ja kustannusten pienenemisellä. Taloudellisen näkökulman yhteys strategiaan korostuu lyhyen ja pitkän tähtäimen kasvun ja tuottavuuden aiheuttamina tulosvaikutuksina, sillä liikevaihdon kasvuun tähtäävät toimenpiteet aiheuttavat tuottoa/arvoa pidemmän aikavälin kuluttua kuin tuottavuuden parantamiseksi tehdyt toimet. (Kaplan & Norton 2004, 658-660)

Strategiakartan asiakasnäkökulman tavoitteet kuvastavat strategian kohderyhmiä ja arvopuolusta (Kaplan & Norton 2004, 64). Yrityksen kohderyhmien ja niille annettavien arvopuolustien selkeys on strategian tärkeimpiä yksittäisiä ulottuvuuksia. Tavallisimmin käytettäviä arvopuolustuksia ja asiakasstrategioita ovat kustannusjohtajuus, tuotejohtajuus, kokonaisvaltaiset asiakasratkaisut ja lock-in-strategia. (Kaplan & Norton 2004, 34) Asiakkuuksien hallintaprosessien avulla valitaan halutut asiakaskohderyhmät, voidaan hankkia uusia asiakkaita, säilyttää vanhat asiakkaat ja/tai vahvistaa suhteita tärkeisiin asiakasryhmiin (Kaplan & Norton 2004, 140).

Kun taloudelliset ja asiakasnäkökulmat on määritelty selkeästi, voidaan sisäisten prosessien ja oppimisen ja kasvun näkökulmilla kuvata, kuinka strategia toteutetaan. Sisäisissä prosesseissa toteutetaan asiakasnäkökulman arvopuolustus sekä toisaalta parannetaan tuotantoprosesseja ja alennetaan kustannuksia. Sisäiset prosessit voidaan jakaa neljään ryhmään: toiminta-, asiakas-, innovaatioprosesseihin ja lainsäädännöllisiin ja yhteiskunnallisiin prosesseihin. Toimintaprosessit ovat organisaation päivittäisiä perusprosesseja, joissa tuotetaan ja toimitetaan tuotteita ja/tai palveluja asiakkaille. Asiakasprosesseissa luodaan, laajennetaan ja syvennetään asiakassuhteita. Innovaatioprosesseissa tehdään kehitystyötä uusien tuotteiden, palveluiden tai prosessien osalta. Lainsäädännölliset ja yhteiskunnalliset prosessit varmistavat lainsäädännön noudattamisen yrityksessä ja niillä lunastetaan oikeus toimia yhteisöissä ja valtioissa. (Kaplan & Norton 2004, 65-68)

Kukin sisäisten prosessien ryhmä tuottaa eri aikaan hyötyä organisaatioon. Toimintaprosessin parannukset tuottavat hyötyjä yleensä kaikkein nopeimmin, kun taas esimerkiksi asiakasprosesseihin kuuluvaan asiakassuhteiden hallinnan parantamisen hyödyt näkyvät noin vuoden kuluessa. Innovaatioprosessien tulokset näkyvät usein vielä pidemmällä aikavälillä ja panostukset lainsäädäntöön ja yhteiskuntaan saattavat näkyä vasta kaukana tulevaisuudessa (esimerkiksi oikeudenkäynneiltä välttyminen tai parantunut maine). Tämän vuoksi yrityksen tulisikin valita ainakin yksi strateginen teema jokaisesta sisäisen prosessin ryhmästä, jotta se saavuttaisi pitkäaikaisen kestävä kasvun omistajilleen. (Kaplan & Norton 2004, 35)

Oppimisen ja kasvun näkökulmalla linkitetään yrityksen aineeton pääoma yrityksen strategiaan. Aineettoman pääoman arvo perustuu siihen, kuinka yritys odottaa sen tukevan/toeuttavan yrityksen tavoitteiden saavuttamista. Kustannusjohtajuuteen tähtäävä yritys tekee erilaisia ratkaisuja esimerkiksi henkilöstön osalta kuin vaikkapa kokonaisvaltaiseen asiakasratkaisuja tarjoavat yritykset. (Kaplan & Norton , 205). Aineeton pääoma voidaan jakaa kolmeen ryhmään:

- Inhimillinen pääoma, joka käsittää yrityksessä käytettävissä olevat tiedot, taidot ja osaamisen
- Informaatiopääoma, joka sisältää yrityksessä käytettävissä olevat tietojärjestelmät, -sovellukset ja infrastruktuurin
- Organisaatiopääoma, joka sisältää yrityksen kulttuurin, johtajuuden, tiimityön sekä tavoitteiden ja kannustepalkkioiden kohdistamisen strategiaan. (Kaplan & Norton 2004, 207)

Inhimillinen pääoma voidaan kohdistaa yrityksen strategiaan strategisten työperheiden (esim. projektipäälliköt, myyjät, asiakaspäälliköt, jne.) avulla. Informaatiopääoman kohdistus voidaan tehdä strategisella IT-portfoliolla. Organisaatiopääomaan voidaan vaikuttaa kulttuurin, johtajuuden sitoutumisen ja tiimityön kehittämisellä. (Kaplan & Norton 2004, 36)

3 Tehokas taloushallinto

Taloushallinto voidaan määritellä järjestelmäksi, jonka toimesta organisaatio voi seurata taloudellisia tapahtumia ja raportoida toiminnastaan sidosryhmille. Sidosryhmien perusteella taloushallinto voidaan jakaa ulkoiseen laskentatoimeen ja sisäiseen laskentatoimeen. Ulkoinen laskentatoimi tuottaa informaatiota organisaation ulkopuolelle (viranomaiset, omistajat, yhteistyökumppanit, jne.) kun taas sisäinen eli johdon laskentatoimi tuottaa tietoa organisaation päätöksenteon tueksi. Strategisella tasolla taloushallinto voidaan määritellä joko liiketoimintaprosessiksi tai yrityksen tukitoiminnoksi. (Lahti & Salminen 2014, 16.) Tämä opinnäytetyö käsittelee ulkoista taloushallintoa.

Yrityksen kokonaisorganisaatiossa taloushallinto kuuluu tavallisesti tukiprosesseihin, joilla luodaan edellytyksiä liiketoiminta-/ydinprosesseille. Talousjohtamisen kannalta tämä tarkoittaa kahdenlaista näkökulmaa:

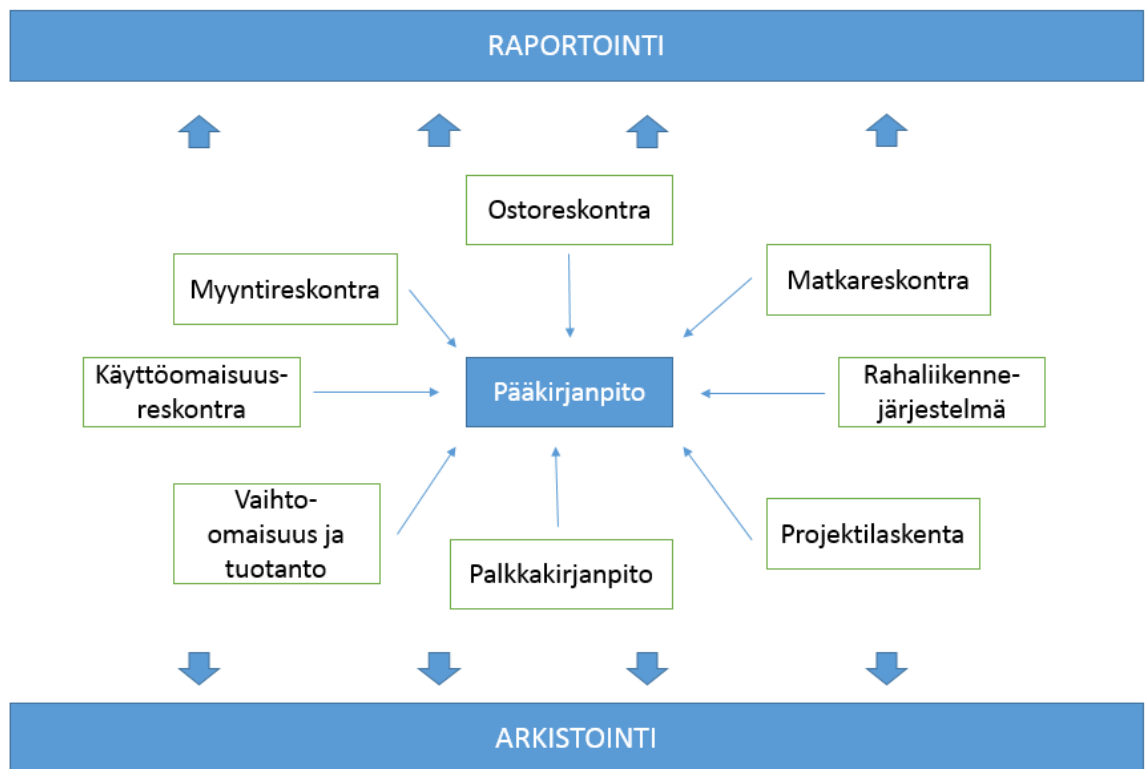
- Liiketoiminnan ohjausta palveleva talouden ja toiminnan suorituskyvyn analysointi, ohjaus ja seuranta
- Taloushallinnon rutiinien ja tapahtumakäsittelyprosessien toteutus (Hannus 2004, 231).

Talousjohtaminen keskittyykin liiketoiminnan kannalta talousosaamisen lisäksi myös liiketoiminnan syvälliseen ymmärtämiseen, jotta se voi tuottaa hyötyä ja tukea liiketoimintaan. Toisaalta taas taloushallinto hoitaa talouteen ja ulkoiseen laskentaan liittyviä prosesseja, joiden osalta yrityksissä korostuu vaatimus luotettavuudesta ja mahdollisimman pitkälle viedystä kustannustehokkuudesta. Tässä talousjohdon tärkeimpiä kehittämisen keinoja ovat prosessien virtaviivaistaminen, tietotekniikan ja sähköisen liiketoiminnan mahdollisuuksien hyödyntäminen sekä yhteisiin palveluihin tai ulkoistamiseen liittyvät ratkaisut. (Hannus 2004, 231)

Taloushallinnossa työskentelevillä, riippumatta siitä onko heidän työtehtävänsä ulkoiseen tai sisäiseen laskentatoimeen liittyviä, tulisi olla erittäin hyvä ymmärrys liiketoiminnasta, sillä se vaikuttaa liiketoimintaa palvelevan ohjauksen ja analysoinnin lisäksi rutiinien ja talousprosessien luotettavuuteen. Hannuksen (2004, 231) mukaan taloushallinnon tulisikin kyetä muuttumaan perustietojen tuottajasta johdon ja liiketoiminnan aidoksi yhteistyökumppaniksi. Liiketoimintajohdon kumppanina taloushallinnon osaamisessa yhdistyy siis liiketoiminta- ja talousosaaminen, asiakassuuntautuneisuus ja yhteistyö. Prosesseissa tulisi huomioida poikkifunktionaalisuus, kokonaisuuksien hallinta ja prosessien tehokkuus. Integroidut järjestelmät mahdollistavat automatisoidut prosessit ja luotettavan ja hyvin saatavilla olevan tiedon. (Hannus 2004, 232)

3.1 Taloushallinnon prosessit

Taloushallinnon ulkoinen laskentatoimi muodostuu pääkirjanpidosta ja siihen liittyvistä esiprosesseista (reskontrista) sekä niistä johdetusta raportoinnista. Ulkoisen laskennan prosessien tuotokset päätyvät arkistoitavaksi viranomais määräysten ja organisaation ohjeistuksen mukaisesti. Pääkirjanpitoon (pääkirjanpito prosessi) liittyviä prosesseja ovat mm. ostolasku- ja myyntilaskuprosessit, matkalasku- ja pienkuluprosessi, maksuliikenteeseen ja kassanhallintaan liittyvät prosessit sekä käyttöomaisuuskirjanpitoon ja palkanlaskentaan liittyvät prosessit (Kuvio 6).



Kuvio 6. Taloushallinnon ulkoisen laskennan prosessit (Lahti & Salminen 2014, 19)

Ostoreskontra-prosessi on taloushallinnon prosessi, jossa käsitellään yritykseen saapuvat laskut tarkastuksen ja hyväksynnän kautta maksuun ja kirjanpitoon. Ostolaskuun liittyvä prosessi alkaa kuitenkin jo palvelun tai tuotteen tilauksesta yritykseen. Tällöin puhutaan ostoprosessista tai ”ostosta maksuun tai Procure to Pay”-prosessista, johon voi sisältyä myös ostosopimusten hallintaa ja tavaran tai palvelun vastaanottoon liittyviä toimia (Lahti & Salminen 2014, 16-17). Tavallisesti taloushallinnon toimesta hoidettava ja ohjattava ostoreskontra-prosessi koostuu seuraavista päävaiheista:

- ostolaskun vastaanotto, perustietojen syöttö/tarkastus ja tiliöinti
- ostolaskun kierrätys tarkastajalla ja hyväksyjällä
- ostolaskun maksatus

- ostolaskun siirto kirjanpitoon, täsmäytykset
- ostolaskun arkistointi.

Myyntireskontra-prosessissa yrityksen tuotteiden tai palveluiden myynnit laskutetaan asiakkailta eli luodaan myyntitilauksen tai laskutusmääräyksen perusteella lasku, valvotaan laskun maksun saapumista ja huolehditaan maksamattomien myyntilaskujen seuraamisesta ja mahdollisten perintätoimien aloittamisesta. Tavallisesti taloushallinnon hoidettavana on myyntilaskujen muodostaminen ja toimittaminen asiakkaalle, avoimien (=maksamattomien) laskujen seuranta reskontrassa, saapuneiden suoritusten kohdistaminen ja maksamattomien laskujen osalta perintätoimeksiantojen tekeminen. Myynnin kokonaisprosessista puhutaan termeillä ”tilauksesta kassaan tai Order to Cash” (Lahti & Salminen 2014, 17). Myyntireskontra-prosessin päävaiheita ovat:

- laskun muodostaminen laskutusmääräyksen tai myyntitilauksen perusteella
- laskun toimittaminen (sähköisesti) asiakkaalle
- avoinna olevien (maksamattomien) myyntilaskujen seuranta
- suoritusten/maksujen kohdistaminen myyntireskontran laskuille
- myyntilaskujen siirrot pääkirjanpitoon, täsmäytykset
- muistutuslaskujen luonti, perintätoimeksiannot
- myyntilaskujen arkistointi.

Matkalasku- ja pienkuluprosessi sisältää henkilöstön työmatkustamiseen ja pienkuluihin (taksimatkat, ravintolatarjoilu, pienhankinnat) liittyvien kulojen käsittelyn. Kulu päättyy korvattavaksi tämän prosessin kautta, kun yrityksen työntekijä matkustaa työhön liittyen tai synnyttää kulutapahtumia tekemällä itse pienhankintoja. Tavallisimpia matkalasku- ja pienkuluprosessin kautta korvattavia kuluja ovat matkustamiseen liittyvät kilometrikorvaukset ja päivärahat, majoituskulut, matkaliput, pysäköinti, neuvottelu ja edustuskulut, toimisto- ja kahvitarvikehankinnat sekä kirjallisuus. (Lahti & Salminen 2014, 101) Toinen henkilöstöön liittyvä prosessi, joka liittyy taloushallinnon prosesseihin ainakin osittain, on palkanlaskentaprosessi. Isommissa yrityksissä palkanlaskenta on yleensä eriytetty omaksi toiminnokseen, josta taloushallintoon tuodaan vain pääkirjanpitoon tarvittavat tiedot.

Maksuliikenteeseen ja kassanhallintaan liittyvät prosessit sisältävät taloushallinnon osalta yleensä maksutapahtumien, viitesuoritusten ja muiden tiliotetapahtumien käsittelyn (Lahti & Salminen 2014, 17). Käytännössä tämä tarkoittaa maksutapahtumien välitystä pankkien ja yrityksen taloushallinnon järjestelmien välillä sekä maksutapahtumien käsittelyä taloushallinnon järjestelmissä (Lahti & Salminen 2014, 116). Koska tässä prosessissa liikutetaan rahaa ja maksusuorituksia, tähän prosessiin osallistuvien osalta ainakin isommissa yrityksissä pyritään varmistumaan siitä, ettei työntekijälle pääse muodostumaan niin sanottua vaarallisen työn yhdistelmää. Tällä pyritään ehkäisemään mahdollisia väärinkäytöstilan-

teita, joita voi syntyä, jos yksi henkilö pystyy esimerkiksi käsittelemään osto- tai myyntilaskun prosessin alkupäästä aina maksatukseen ja kohdistukseen sekä pääkirjanpitoon saakka.

Käyttö- ja vaihto-omaisuusreskontrissa hallinnoidaan yrityksen käytössä/omistuksessa olevaa omaisuutta (koneet, laitteet, lisenssit, tms.) ja yrityksen varastoissa olevia myyntiin tarkoitettuja tuotteita. Näihin prosesseihin kuuluvat esimerkiksi omaisuuden ja tuotteiden hankinta- ja valmistushintojen arvostus, poistot ja romutukset.

Yrityksillä voi olla muitakin reskontria, joista johdetaan tietoja taloushallintoon ja kirjanpitoon, esimerkiksi erilaisia laina-, sijoitustoimintaan tai muuhun toimintaan liittyviä järjestelmiä, joissa muodostuu kirjanpitoon tai laskentaan tarvittavia tai vaadittavia tietoja.

Pääkirjanpitoprosessi kokoaa yrityksen osareskontrista tulevat tiedot yhteen sekä näiden täsmäytyksiin, oikaisuihin, jaksotuksiin, vyörytyksiin tms. liittyvät suoraan pääkirjanpitoon tehtävät kirjaukset. Pääkirjanpidon kirjaukset muodostuvat liiketoiminnan prosesseista syntyvistä kirjauksista, osakirjanpitojen eli reskontrien tapahtumista sekä suoraan pääkirjanpitoon tehdyistä kirjauksista (muistioista). Suurin osa kirjauksista muodostuu liiketoimintaprosessien ja reskontrien kautta (Kuvio 7). (Lahti & Salminen 2014, 150) Pääkirjanpitoprosessin vastuulla ja tehtävänä on

- yrityksen kirjanpitotapahtumien ohjaus kirjausparametreilla oikeaan paikkaan ulkoisen ja sisäisen raportoinnin osalta
- reskontrien ja liittymien täsmäytys pääkirjanpitoon
- kirjanpidon kokonaisuuden täsmäytys ja analysointi sekä poikkeamien havainnointi
- edellisistä johtuvien mahdollisten oikaisujen ja korjausten sekä järjestelmien ulkopuolisten tapahtumien kirjaaminen pääkirjanpitoon (Lahti & Salminen 2014, 152).



Kuvio 7. Pääkirjanpito ja osakirjanpitoliittymät (Lahti & Salminen 2014, 152)

Taloushallinnon prosessit päättyvät raportointi- ja arkistointiprosessiin. Raportointi kokoaa taloushallinnon prosesseissa tuotetut tiedot määrämuotoisina ja määräysten mukaisina raporteina ja tuloksina halutuille ja vaadituille sidosryhmille. Raportointi on prosessi, joka käyttää hyväkseen kaikissa taloushallinnon prosesseissa olevaa tai muodostuvaa tietoa ja alkaa siitä, mihin nämä prosessit päättyvät. Arkistointiprosessissa säilötään talouden prosesseissa syntynyt tieto määrämuotoisena ja lain ja määräysten mukaisesti. Toimiva ja luotettava arkistointiprosessi on sähköisen ja digitaalisen taloushallinnon selkäranka. (Lahti & Salminen 2014, 18)

3.1.1 Tehokkaan taloushallinnon menestystekijät

Taloushallinnon toiminnassa ja työn lopputuloksessa korostuvat ensinnäkin tiedon laatu, luotettavuus ja oikea-aikaisuus. Toisaalta taloushallinnon rooli tukitoimintona edellyttää siltä kustannustehokkuutta, tietotekniikan ja sähköisten/automaattisten toimintamallien hyödyntämistä. Taloushallintoa sähköistämällä ja digitalisoimalla pyritään saavuttamaan mahdollisimman suuri tehokkuus manuaalisuutta ja turhia työvaiheita poistamalla, virheitä

vähentämällä ja ajantasaisuutta lisäämällä. Lahti & Salminen (2014, 25) määrittelevät digitaalisen taloushallinnon prosessiksi, jossa yhdistyvät ihmisten tekeminen, töiden organisointi, tietojärjestelmät ja teknologiat sekä mahdollisimman virtaviivaiset toimintaketjut, joissa automatisoinnilla pyritään poistamaan turhat tai päällekkäiset käsittelyvaiheet.

Useat taloushallinnon prosessit tai niihin liittyvät tietovirrat alkavat tai päättyvät talousorganisaation ulkopuolella, jolloin tehokkuuden ja oikeellisuuden varmistamiseksi ja lisäämiseksi on tärkeää tarkastella koko organisaatorajat ylittävää ketjua. Automatisoitaessa taloushallinnon toimintaa, kaikki kirjanpitomateriaali, tietovirrat ja prosessivaiheet tulee pyrkiä mahdollisuuksien mukaan hoitamaan sähköisesti toimittajien, asiakkaiden, viranomaisten, henkilöstön, rahoittajien ja mahdollisten muiden sidosryhmien kanssa, jotta välitetään jo valmiiksi jossain järjestelmässä digitaalisessa muodossa olevien tietojen käsittelyä manuaalisesti useaan kertaan (Lahti & Salminen 2014, 24).

Taloushallinto-organisaatio voidaan määrittää pitkälti asiantuntijaorganisaatioksi. Asiantuntijaorganisaatioille ominaisia menestystekijöitä ovat mm. tuloksen laatu, ajanhallinta ja ajankäytön tehokkuus, tieto ja osaaminen, työntekijän ja organisaation tarpeiden yhteensopivuus, hyvä työilmapiiri, kiinteä yhteistyö asiakkaan kanssa, tiedon muunnosprosessien hyödyntäminen ja tiedon virtaus suhdeverkostoissa. Asiantuntijatyössä tulosten laatu on tärkeää samoin kuin ajankäytön hallinta. Henkilökohtainen osaaminen ja sen kehittäminen sekä osaamisen ajantasaisuus ovat asiantuntijan tärkein resurssi. Asiantuntijatyössä viihtyvyys työtehtävässä sekä organisaatioissa takaavat sen, että organisaatio saa parhaan työpanoksen käyttöönsä. Lisäksi asiantuntijatyössä korostuvat yhteistyö ja verkostot sekä jatkuva työssäoppiminen. (Lönnqvist ym. 2006, 53-54)

Organisaatioissa taloushallinnolta odotetaan ketteryyttä, joka vaatii toteutuakseen edellä kuvatun mukaisesti keskittämistä, automaatiota ja muutосkykyä nopeasti muuttuvassa ympäristössä. Taloushallinnon informaatio ja analytiikka ovat keskeisessä roolissa, samoin liiketoimintaa palvelevat joustavat palvelut. Taloushallinnon toiminnan ja kehityksen kulmakivinä ovat prosessit, järjestelmät ja organisointi. (Lahti 16.1.2017) Taloushallinnon ulkoisen laskennan menestystekijöiksi voidaankin edellisen perusteella määritellä seuraavasti:

- tehokkaat prosessit
- automaatio ja digitaalisuus
- liiketoiminnan ja sen erityispiirteiden osaaminen ja linkittäminen talousosaamiseen
- muutosvalmius ja – kyvykkyys
- jatkuva kehittäminen.

3.1.2 Tavoitteet ja mittarit tehokkuuden kasvattamiseen

Tavoitteiden tulee kohdistua toiminnan tai prosessin menestystekijöihin, jotta saavutetaan mahdollisimman optimi suorituskyky ja tehokkuus. Tavoitteella tarkoitetaan tulosta ja tahoitilaa, jotka aiotaan saavuttaa tietyssä ajankohtana, ja ne voidaan jakaa taloudellisiin, ulkoisen ja sisäisen tehokkuuden sekä kehittämisen tavoitteisiin (Kamensky 2014, 212-216). On tärkeää löytää tavoitteiden kohteeksi menestystekijä, joka on tarpeeksi konkreettinen ja johon voidaan suoraan vaikuttaa haluttujen tulosten aikaansaamiseksi joko nykyisten toimintamallien/prosessien ylläpitämiseen tai muutosten aikaansaamiseen (Laamanen 2005, 86).

Organisaatioiden vaatimukset ja paineet jatkuvaan toiminnan tehostamiseen ja kustannussäästöihin tarkoittavat usein taloushallinnon käytössä olevan ajan ja resurssien vähenemistä. Jotta taloustoiminto pystyy toimimaan ja vastaamaan näihin tavoitteisiin, sen tulee panostaa tehokkaasti hoidettuihin prosesseihin, tehtävien priorisointiin ja tehdä työtä arvoa tuottamattomien sekä aikaa vievien tehtävien eroon pääsemiseksi. (Lahti & Salminen 2014, 206)

Taloushallinnon ulkoista laskentaa ja sen tavoitteiden asetantaa tarkasteltaessa suurin huomio kiinnittyykin ulkoisen laskennan prosesseihin ja niiden kehittämiseen ja virtaviivaistamiseen. Tämä sen vuoksi, että talousprosesseihin asetettavat tehokkuus- ja kehitystavoitteet näyttävät ja antavat konkreettisia tavoitteita ja kehityskohteita kohti mahdollisimman tehokasta ja digitaalista taloushallintoa. Talousosaston henkilöstöä ei myöskään saa unohtaa, sillä asiantuntijaorganisaationa taloushallinto nojaa pitkälti asiantuntevaan tekemiseen ja osaamiseen. Seuraavaksi käsitellään ulkoisen laskennan prosesseja ja niissä tavoiteltavia toimintatapoja ja malleja erityisesti tehokkuuden kannalta katsottuna.

Ostolaskuprosessin painopistealueita ovat automaation lisäys laskujen käsittelyssä, sähköisten sanomien ja toimintojen kasvattaminen sekä käyttäjäystävällisyyteen panostaminen (Lahti 16.1.2017). Yksi eniten resursseja vaativa prosessi taloushallinnossa on ostolaskujen käsittelyprosessi, jonka vuoksi yleensä myös sen tehostamisella saavutetaan suurimmat hyödyt. Kun käytössä on sähköinen ostolaskujen käsittely laskun kierrätyksestä ostoreskontraan ja pääkirjanpitoon saakka, saadaan niistä yleensä kattavia tilastotietoja laskun kierronopeuteen, laskumääriin, laskutyyppeihin ja laskujen toistuvuuteen liittyen. Näiden avulla saadaan taloushallintoon hyviä seurantakohteita ja mittareita tavoitteiden seuraamista ja kehittämistä ajatellen.

Laskutuksen ja myyntireskontran painopistealueet keskittyvät laskutettavien tietojen keräämisen automatisoitiin, itsepalvelun lisäämiseen sekä verkkolaskutuksen maksimoimiseen (Lahti 16.1.2017). Tavoitteena tulee pyrkiä laskutustietojen saamiseen reskontraan liittymien kautta, jolloin laskutus nopeutuu ja oikeellisuus paranee. Kustannusten säästämiseksi tulisi käyttää verkkolaskuja aina kun mahdollista. Itsepalvelu tuo myös säästöjä ja tehokkuutta: parhaimmillaan lasku syntyy suoraan vaikkapa asiakkaan itsensä tekemänä verkkokauppatilauksen perusteella (Lahti 16.1.2017). Myyntilaskutuksen mittareina voidaan seurata esimerkiksi liittymälaskutuksen vs. manuaalilaskutuksen suhdetta, hyvityslaskujen määrää (virheet), verkkolaskujen osuutta ja asiakkaiden yhteydenottojen määrää heille toimitettujen laskujen osalta.

Henkilöstön matka- ja pienkululaskuprosessi herättää yleensä paljon kritiikkiä riippuen siitä, kuinka paljon henkilöstö joutuu käyttämään aikaa ja resurssejaan tässä prosessissa olevien toimintojen dokumentointiin. Matkalaskuprosessin tavoitteena tulisivatkin olla kuittidatan mahdollisimman tehokas hyödyntäminen, automaation lisääminen luottokorttistojen yhteydessä sekä panostaminen turhien työvaiheiden poistamiseen (Lahti 16.1.2017). Tämä on prosessi, jota tehostamalla saavutetaan hyötyjä taloushallinnon lisäksi myös muualla organisaatiossa. Automatisointi ja kuittidatan saaminen sähköisessä muodossa edellyttää kuitenkin tämän mahdollistavaa matka- ja pienlaskujärjestelmää.

Maksuliikenneprosessin kulmakivinä ovat tiliotekäsittelyn automaatio, turhien työvaiheiden poistaminen ja maksutapahtumien keskittäminen sekä uusiin maksutapoihin perehtyminen sekä niiden automatisointi (Lahti 16.1.2017). Tehottomuutta ja kustannuksia aiheuttavat eniten manuaalimaksut, pankkitilien suuri lukumäärä sekä käteisen rahan käsittely. Tavoitteena tulisi olla näiden toimintojen automatisointi, karsiminen tai lopettaminen. Mittareina voidaan käyttää esimerkiksi manuaalimaksujen määrää, pankkitilien käsittelyyn ja ylläpitoon liittyviä kustannuksia ja epäselvien pankkitilitapahtumien määrää.

Käyttöomaisuusprosessin tehokkuuteen vaikuttaa myös ostolaskuprosessin toiminta. Käyttöomaisuusprosessissa tavoiteltavia asioita ovat hankinta-, ostolasku- ja käyttöomaisuusprosessien integraatio, käyttöomaisuusjärjestelmän reaaliaikaisuus sekä ohjeistukseen ja ohjaustietoihin panostaminen. Oikeellisuus ja tehokkuus paranevat riittävällä ohjeistuksella, jolla varmistetaan jo ostolaskun käsittelyvaiheessa oikeanlainen valinta kulkukirjauksen tai käyttöomaisuuteen aktivoinnin välillä. Myös käyttöomaisuusrekisterin ajantasaisuus sekä ohjaustietojen (asetukset) riittävä määrä ja laatu johtavat tehokkuuteen ja oikeellisuuteen. (Lahti 16.1.2017). Käyttöomaisuusrekisterin osalta käytettäviä mittareita voisi olla esimerkiksi käyttöomaisuusrekisteriin ja niihin liittyviin kirjauksiin tehtyjen korjausten määrä.

Pääkirjanpito prosessi (kirjanpito prosessi) kokoaa kirjanpidon tapahtumat yhteen, joten sen osalta tavoitteet ja painopistealueet keskittyvät kirjanpidon integroinnin lisäämiseen, ohjaustietojen laatuun panostamiseen sekä kirjanpidon kauden katkojen tehostamiseen (Lahti 16.1.2017). Kauden katkon tehostamisen lisäksi erittäin tärkeää on varmistaa kirjanpidon virheettömyys. Kun reskontraprosessit toimivat tehokkaasti ja oikeellisesti, vaikuttaa se suoraan myös pääkirjanpitoon korjausten määrän vähenemisellä, kauden katkon nopeutumisella ja laadukkaalla kirjanpidon raportointidatana. Kirjanpito prosessin tehokkuutta ja oikeellisuutta voidaan mitata esimerkiksi korjausmuistioden määrällä, manuaalitositteiden määrällä, kauden katkon virheillä ja katkoaikataulussa pysymisellä. Lisäksi kirjanpidon katkojen osalta kannattaa seurata ja analysoida mihin aikaa kuluu ja mitkä ovat kauden katkon pullonkaulat (Lahti 16.1.2017). Tämä on tärkeää tietoa kehittämistä silmälläpitäen.

Kirjanpidon prosessien lopputuloksena organisaatiolla on käytössään talousdataa raportointia varten. Raportoinnilla on erilaisia tarpeita raportoinnin näkökulmasta riippuen. Tehokkuuden kannalta talousraportointi kannattaa järjestää mahdollisimman pitkälti säännöllisen normaaliraportoinnin osalta itsepalveluperiaatteella, jolloin käyttäjä voi itse tutkia ja analysoida eri raportoinnin näkökulmia esimerkiksi porautumalla ylätasoilta haluamiinsa yksityiskohtaisiin tietoihin (Lahti & Salminen 2014, 207).

Yhteenvetona voisi todeta, että taloustoiminnon prosessit ovat keskiössä sekä taloushallinnon menestystekijöitä määritettäessä että kehittämisen kannalta. Lahti & Salminen (2014, 206) korostavat taloushallinnon prosessien johtamiseen ja ohjaamiseen panostamista. Heidän mukaansa taloushallinnon prosessien tulee olla

- harmonisoituja ja kuvattu koko organisaation tasolla
- resursoitu sille taholle, jonka on tarkoituksenmukaisinta hoitaa ko. tehtävää koko organisaation kannalta
- automatisoituja mahdollisuuksien mukaan
- kontrolloituja automaattisesti toimivien tai prosessiin integroitujen kontrollipisteiden avulla (Lahti & Salminen 2014, 206).

Lisäksi prosesseja tulee mitata, jotta varmistetaan niiden tehokkuus ja tulokset sekä havaitaan kehityskohteita (Lahti & Salminen, 2014, 206).

3.1.3 Taloushallinnon prosessien jatkuva parantaminen/kehittäminen

Taloustoimintojen tulee olla jatkuvasti tehokkaita, jotta se täyttää sille asetetut odotukset ja pystyy toteuttamaan vaaditut tehtävät. Lisäksi on tärkeää keskittyä olennaiseen, priori-

soida resurssit ja ajankäyttö (Lahti & Salminen, 2014, 207). Organisaatiossa ja liiketoiminoissa tapahtuvat muutokset vaikuttavat hyvin usein myös taloushallinnon toimintaan tai prosesseihin, jolloin talouden prosessien jatkuva seuranta ja kehittäminen on välttämättömyyttä. Kehittämistoimenpiteiden tarkastelu kokonaisuutena on tärkeää. Taloustoimintojen ja raportoinnin kehittämisen tavoitteena tulee olla organisaation kokonaisuus eikä vain esimerkiksi taloushallinnon tehtävien tehostaminen (Lahti & Salminen, 2014, 206).

Muutostilanteessa taloustoiminnoilta odotetaan nopeaa reagointikykyä ja osaamista muuttaa toimintaa ja prosesseja hyvinkin nopeasti. Usein muutostilanteessa keskitytään liiketoiminnan muutoksen toteuttamiseen ja saatetaan unohtaa, että taloushallinto on muutoksen toteutuksen osalta etunenässä. Kun muutostilanteessa liiketoiminnoilla saattaa olla oma prosessi hioutumatta loppuun asti, se näkyy helposti kirjanpitoprosesseissa esimerkiksi tiedonsaannin vaikeutena, katkoksina ja myöhästymisinä sekä tiedon laadun heikkenemisenä. Taloushallinnon tulee kuitenkin muutostilanteessakin pystyä toimimaan lakisääteisten aikataulujen ja organisaation asettamien tarpeiden mukaisesti. Jotta tämä onnistuisi mahdollisimman hyvin, taloushallinnon prosessien ja käytäntöjen sekä ohjaustietojen ajantasaisuudesta on tärkeää pitää huolta.

Taloushallinnon kehityksen näkökulmina ovat prosessit, järjestelmät ja organisointi. Prosessien osalta tulee tarkastella säännöllisesti, millaisilla prosesseilla taloushallintoa toteutetaan ja miten prosesseissa toimitaan. Kehitystyössä panostetaan työtapojen yhtenäisyyteen ja tehokkuuteen. Taloushallinnon digitalisoituessa kovaa vauhtia, tulee kiinnittää erityistä huomiota siihen, minkälaisilla järjestelmillä taloushallintoa hoidetaan, missä masterdataa ylläpidetään ja miten tieto liikkuu eri järjestelmien välillä. Organisoinnin osalta tarkasteltavat asiat liittyvät siihen, millainen on työnjako talousosaston ja muun organisaation kesken sekä talousosaston sisällä ja tämän lisäksi vielä se, tehdäänkö taloushallinnon työt omassa organisaatiossa vai ulkoistettuina toimintoina. (Lahti 16.1.2017)

Jatkuvan kehittämisen ja ajantasaisuuden kannalta hyviä käytäntöjä osto- ja myyntireskontrien osalta ovat mm. toimittaja- ja asiakasrekisterin säännöllinen läpikäynti ja siivous, verkkolaskutuksen maksimointi sekä ostolaskujen että myyntilaskujen osalta, laskujen arkistoinnin säännönmukaisuus ja sähköinen arkistointi. Sopimukseen perustuvien laskujen kierron automatisointi ja maksukertojen harvennus vapauttavat aikaa epäselvien ja erikoistapausten käsittelyyn. Ostolaskujaksotusten automatisointi nopeuttaa kauden katkon töitä. Myyntilaskutuksen osalta kannattaa hyödyntää itsepalvelua laskutietojen syötössä sekä tutkia mahdollisuutta automatisoida laskutusprosessia. Maksukehotusten ja korkolaskutusten automatisoiminen varmistaa, että eräänntyneitä myyntisaatavista lähtee muis-tukset asiakkaille. (Lahti & Salminen 2014, 77 ja 100)

Matka- ja pienkuluprosessia kannattaa kehittää ja automatisoida kuittien osalta mahdollisimman sähköiseen muotoon. Lisäksi henkilötietojen päivitys HR- tai palkkajärjestelmistä matkalaskujärjestelmästä vähentää päällekkäistä työtä ja varmistaa matkalaskujärjestelmän tietojen ajantasaisuuden. Tiliöintien päivitys kirjanpitoon kannattaa automatisoida samoin kuin maksutietojen siirto maksatusjärjestelmään. (Lahti & Salminen 2014, 115)

Maksuliikenteen osalta kehittämiskohteina ja toimintaa tehostavina hyvinä käytäntöinä on manuaalisten maksusuoritusten minimointi ja tiliotekirjauksissa toistuvien tapahtumien automatisointi. Myös pankkitilien lukumäärän minimointi tehostaa toimintaa ja säästää kustannuksia. Käteiskassojen käytöstä kannattaa luopua ja ohjata tällä tavoin hoidetut maksut matkalasku- ja pienkuluprosessiin. (Lahti & Salminen 2014, 129)

Pääkirjanpidon kehittämiskohteet ja hyvät käytännöt liittyvät kirjausten automatisointiin ja täsmäytysten tehokkuuteen sekä kirjanpidon perustietojen huolelliseen suunnitteluun. Tositteiden tallennuksen ja jaksotusten purkujen automatisointi parantaa oikeellisuutta sekä tehostaa työtä. Kauden katkon töiden kriittinen tarkastelu helpottaa ja nopeuttaa katkoa. Kaikki ne toimenpiteet, jotka ovat siirrettävissä pois katkoajankohdasta, kannattaa siirtää muuhun ajankohtaan. Myös kaikista epäolennaisista työvaihteista tulee päästä eroon. Selkeä tilikartta ja hyvät kirjausohjeet auttavat sekä taloushallinnossa työskenteleviä kuin myös muualla organisaatiossa olevia hahmottamaan tilien sisältöä sekä edesauttavat oikeellisuutta ja turhia korjauksia tililtä toiselle. (Lahti & Salminen 2014, 170)

3.1.4 Taloushallinto strategiakarttamallin talous- ja asiakasnäkökulmasta

Taloudellinen näkökulma tähtää organisaatioissa useimmiten kasvuun ja kannattavuuteen, joihin päästään myynnin kasvun ja toisaalta kustannusten pienenemisen kautta. Tuokitoimintona taloushallinnon tavoitteet taloudellisen näkökulman osalta keskittyvät kustannusten optimointiin ja kustannustehokkuuteen, joka tarkoittaa ennen kaikkea sujuvia ja tehokkaita, mahdollisimman pitkälle automatisoituja talousprosesseja. Kasvun ja kannattavuuden osalta taloushallinnon toiminta tukee liiketoimintaa ja johtoa tuottamalla oikeellista ja luotettavaa tietoa oikea-aikaisesti esimerkiksi taloudellisten mittareiden ja talousraportoinnin kautta.

Asiakasnäkökulman kannalta taloushallinnon asiakkaat ovat pääsääntöisesti organisaation sisäisiä asiakkaita. Taloushallinnon toiminnalla on kuitenkin myös suoria yhteyksiä asiakkaaseen esimerkiksi laskutusten, maksatusten ja julkaistavien taloustietojen (esimer-

kiksi tilinpäätökset) kautta. Onnistuessaan nämä ovat sinänsä näkymättömiä toimia ja toimenpiteitä, joiden oletetaan aina toimivan. Asiakkaan kannalta taloushallinnon toiminta on onnistunut silloin, kun siinä ei ole poikkeamia. Epäonnistuessaan tai huonosti hoidettuna (paljon ja/tai toistuvasti virheellisyksiä) nämä vaikuttavat loppuasiakkaiden tyytyväisyyteen ja jopa huonontavat yrityskuvaa. Esimerkiksi vuonna 2012 Helsingin kaupungin taloushallinnon tietojärjestelmäongelmien vuoksi pahimmillaan lähes 300 000 laskua oli lähettämättä asiakkaille ja suoraveloitukset eivät toimineet (Yle 2012). Tilanne aiheutti paljon uutisointia ja vaikutti suureen määrään asiakkaita sekä ruuhkautti myös Helsingin kaupungin asiakaspalvelun. Ongelmat jatkuivat yli vuoden ajan ja vaikuttivat myös myyntisaamisten määrään ongelmien laajentuessa myös maksamattomien laskujen maksumuistuksiin ja perintään (MTV3 2013). Taloushallinto tuottaa asiakkailleen (suorat ja välilliset) parhaiten lisäarvoa, kun sen toiminta on luotettavaa, oikea-aikaista ja asiantuntevaa.

3.2 Taloushallinnon aineeton pääoma strategiakarttamallin mukaisesti

Aineeton pääoma voidaan määritellä usealla tavalla. Lönnqvist ym. (2006, 23) määrittelevät aineettoman pääoman tarkoittamaan sellaisia organisaation ei-fyysisiä asioita, jotka tuottavat hyötyjä tulevaisuudessa. Heidän mukaansa aineeton pääoma muodostuu yksittäisistä resursseista (=tekijöistä), jotka liittyvät työntekijöiden kyvykkyyksiin, organisaation resursseihin, toimintatapoihin ja sidosryhmäsuhteisiin. Kaplanin & Nortonin (2004, 207) mukaan aineetonta pääomaa voidaan kuvailla organisaatiossa olevaksi tietämykseksi, jolla saavutetaan differentointietu tai yrityksen työntekijöiden kyvyksi tyydyttää asiakastarpeita.

Taloushallinnon osalta aineeton pääoma korostuu erityisesti osaamisen, prosessien ja järjestelmien osalta. Osaaminen tarkoittaa talousalan osaamisen lisäksi myös yrityksen toimialan tuntemusta. Seuraavassa käsitellään taloushallinnon aineetonta pääomaa Kaplanin & Nortonin strategiagemallin mukaisesti jaoteltuna.

3.2.1 Inhimillinen pääoma taloushallinnossa

Inhimillinen pääoma sisältää Kaplanin & Nortonin strategiakarttamallin mukaan työntekijöiden taitoihin, kyvykkyyteen ja tietoon perustuvan aineettoman pääoman. Toimintojen parantamisen kannalta työntekijöiden kyky kehittää prosessia, jossa he toimivat, on ensiarvoisen tärkeää (Kaplan & Norton 2004, 102). Inhimilliseen pääomaan voidaan katsoa kuuluvaksi myös osaamiseen, henkilöominaisuuksiin, asenteeseen, koulutustasoon, kokemukseen (hiljainen tieto) ja henkilökohtaisiin verkostoihin liittyvät asiat (Kujansivu, Lönn-

qvist, Jääskeläinen & Sillanpää 2007, 29). Näistä tärkeimmäksi nostetaan usein osaaminen, jota Kamensky (2014, 282-283) pitää hyvin moniulotteisena. Hänen mukaansa osaamisen keskeisiä ulottuvuuksia ovat kuitenkin seuraavat asiat:

- **Tiedot, taidot, näkemys, halu ja rohkeus**, jossa tieto on osaamisen perusraaka-ainetta ja vaatii taitoa tiedon hyväksikäyttämiseksi. Tietotaito ei kuitenkaan riitä menestyksekkääseen toimintaan ilman halua, rohkeutta ja näkemystä.
- **Teknis-taloudellis-sosiaalinen osaaminen**, jonka osalta tulee varmistaa, että niiden osalta organisaation osaaminen on tasapainossa. Organisaatio ei menesty yksipuolisella osaamiskulmalla, vaan tarvitaan näitä kaikkia.
- **Osaamisen taso, kehitys ja muutososaaminen**, joista osaamisen taso ratkaisee menestymisen nykytilanteessa. Pitkällä tähtäimellä menestymisessä ratkaisee osaamisen kehitysvauhti.
- **Yksilö- ja joukkueosaaminen**: liiketoiminta on joukkuepelejä. On tärkeää ymmärtää, että kun yksilö tekee työtä jonkin osa-alueen menestyksen hyväksi, hänen tulisi pystyä samaistumaan koko organisaatioon ja hakea menestystä koko yrityksen hyväksi yhden osa-alueen sijaan.
- **Ydinosaaminen**, joka pelkistää ja priorisoi tärkeimmät osaamiset, osoittaa osaamisen yhteyden liiketoimintaan ja toimintaympäristöön sekä on oppimispohjaista ja siksi yrityksen kaikkein arvokkainta osaamista.
- **vuorovaikutusosaaminen**, joka koskee henkilöiden välisten suhteiden lisäksi myös asioiden välisiä suhteita ja tämän vuoksi liittyy kaikkiin osaamisen alueisiin. (Kamensky 2014, 282-289).

Osaamisen yksi peruskysymyksistä on se, kuinka yksilöt ja organisaatiot kykenevät hankkimaan ja valitsemaan mahdollisimman luotettavaa ja pätevää tietoa (Kamensky 2014, 282).

Ulkoisen laskennan ja kirjanpidon toimintaa säädellään tarkoin kirjanpitolaeilla, säännöksillä ja erilaisilla normeilla. Tämä asettaa taloushallinnon ulkoisen laskennan työntekijöille vaateita erityisesti kirjanpito-osaamiselle. Tämän lisäksi eri toimialoilla olevat erityispiirteet korostavat eri osa-alueita, jolloin kirjanpito-osaamisenkin vaateet kohdentuvat eri osa-alueisiin. Esimerkiksi rahoituslaskennalla tarvitaan erikoistumista sijoituksiin, rahoitusinstrumentteihin ja niiden arvostuksiin ja kirjauksiin (rahoituskirjanpito) kun taas vaikkapa käyttötavaraa myyvän yrityksen osalta tavaroiden kierto hankinnasta myyntiin (varastokirjanpito) on tärkeässä roolissa. Myynti- ja ostoreskontrissa tarvitaan tietotaitoa soveltaa välillisen verotuksen säännöksiä ja määräyksiä laskujen käsittelyssä. Muutoinkin verotukseen liittyvät asiat ovat yksi tärkeimmistä kirjanpidon ja reskontrien osaamisalueista. Kirjanpitoon liittyvistä asioista tärkeää osaamista on tuloutuksiin, aktivointeihin, jaksotuksiin ja tilinpäätöksiin liittyvät asiat; (pää)kirjanpitäjän toimen edellytyksenä on lähes poikkeuksetta tilinpäätösosaaminen. Jos yritys muodostaa konsernin, konsernilaskennan osaaminen on yksi erikoisosaamisen alueista ulkoisen laskennan ja kirjanpidon osalta.

Ulkoinen taloudellinen raportointi ja taloustoimintojen toteuttaminen kuuluvat sisäiseen hallintoon liittyväksi tukikyvykkyudeksi, joka luokitellaan ei-kriittiseksi kyvykkyudeksi. Tukikyvykkyysien osalta, joiden strateginen merkitys on pieni, tehokkuutta voidaan hakea prosessien tehostamisen ja palveluiden jakamisen sekä ulkoistamisen kautta. Myös tarpeettomaksi muodostuneista toiminnoista luopuminen ja näiden säännönmukainen tarkastelu on järkevää. Hannuksen (2004, 99) mielestä tietyn toiminnon kokonaan ulkoistaminen ei yleensä ole järkevää, vaan paras ratkaisu saavutetaan yleensä selektiivisellä ulkoistamisella, jossa organisaatio pitää toiminnan ohjauksen omissa käsissään. (Hannus 2004, 94-99). Lahden (16.1.2017) mukaan helpoiten ulkoistettavia ulkoisen laskennan toimintoja ovat ostolaskujen käsittely ja ostoreskontra, matkareskontra, myyntireskontra, perintä, käyttöomaisuus sekä avustavat kirjanpitotehtävät.

Yrityksen sisällä toimivan taloushallinnon tärkeä osaamisalue on edellisen perusteella yrityksen toimialan ja sen erityispiirteiden osaaminen. Jos yrityksen liiketoiminnoilla on huono taloudellisten asioiden osaaminen/tuntemus, oman talousorganisaation merkitys ja siellä olevan talousosaamisen yhdistyminen liiketoiminnan tuntemiseen korostuu. Ulkoisen laskennan luotettavuus ja oikeellisuus paranee, kun taloushenkilöstö ymmärtää liiketoiminnan tuloksen muodostumisen lainalaisuudet ja hahmottaa kokonaisuuksia. Lisäksi ulkoisella laskennalla on paljon erilaisia sidosryhmiä ja erilaisia rooleja niihin liittyen, jolloin yhteistyökyky ja vuorovaikutustaidot ovat myös tärkeitä. Muutostilanteissa yleensä talousosasto on aina mukana toteuttamassa muutoksia (esim. yritysjärjestelyt) ensimmäisten joukossa, joka vaatii taloushenkilöstöltä myös muutososaamista ja ennen kaikkea muutuskävykkyyttä.

3.2.2 Informaatiopääoma taloushallinnossa

Informaatiopääomaan kuuluvat käytettävissä olevat tietokannat, tietojärjestelmät, verkot ja tekninen infrastruktuuri. Tekniikalla on tärkeä merkitys toimintojen tulosten ja tehokkuuden parantamisessa. Sen kehittämisellä saavutetaan toistuvien ja henkilötyövaltaisten prosessien automatisoinnin kautta kustannustehokkuutta, tasalaatuisuutta ja nopeutta. (Kaplan & Norton 2004, 102)

Tietotekniikan hyödyntäminen lähti liikkeelle jo 1960-luvulta tavoitteena saavuttaa erityisesti tukitoimintojen järjestelmillä matalammat toimintakustannukset. Talous- ja henkilöstöhallinnon toimintoihin on ollut saatavilla valmiita tietojärjestelmiä 1970-luvulta alkaen. Näiden toimintojen tietojärjestelmät ovat olleet siitä lähtien jatkuvan kehitystyön kohteena: tehokkuuden parantamisen lisäksi syynä ovat olleet myös lainsäädännön jatkuvat muutok-

set. (Tiirikainen 2010, 46-47). Ensimmäisenä ei-sähköisenä kirjanpitojärjestelmänä voidaan pitää yli sata vuotta sitten syntynyttä Taylorix-menetelmää, jossa kirjanpitotapahtumat jäljennettiin reikäkorttien avulla. Atk-perusteinen kirjanpito lähti kehittymään 1950-luvulla ja 1970-luvulla ilmestyivät ensimmäiset kirjanpidon valmisohjelmistot markkinoille. (Lahti & Salminen 2014, 35)

Taloushallinto ja erityisesti ulkoinen laskenta on keskeinen ja välttämätön lakisääteinen osa yrityksen toimintaa. Tietotekniikalla ja järjestelmien kehittymisellä on tässä merkittävä rooli. Lahti & Salminen (2014, 35) arvioivat, että tietotekniikan ja ohjelmistokulujen suhteellinen osuus taloushallinnon hoitamiseksi syntyvistä kuluista tulee kasvamaan tulevaisuudessa, kun talouden transaktioprosesseja automatisoidaan, järjestelmiä integroidaan keskenään ja loppukäyttäjille tarjotaan web-pohjaisia itsepalveluportaaleja manuaalisen työn vähentämiseksi ja varmistettaessa datan parempaa hyödyntämistä. (Lahti & Salminen 2014, 34-35)

Talouden tietojärjestelmäratkaisut voidaan jakaa taloushallinnon erillisjärjestelmiin ja kokonaisvaltaisiin integroituihin ERP-järjestelmiin (Enterprise Resource Planning- eli toiminnanohjausjärjestelmä), jotka sisältävät myös taloushallintoon kuuluvat moduulit. Vaikka taloushallinto on tarkasti säänneltyä ja vakioitua, eri toimialoilla saattaa olla hyvin erilaisia tarpeita talouden prosessien suhteen. Merkittävimmät prosessierot löytyvät yleensä myyntilaskutus- ja raportointiprosesseista sekä taloushallinnon integroinnista yrityksen liiketoimintaprosesseihin. Pienen yrityksen tarpeet taloushallinnon hoitamiseksi ovat pieniä ja yksinkertaisia. Yrityskoon kasvaessa ja volyymien lisääntyessä myös vaateet ja tarpeet taloushallinnon osalta laajenevat. Kun organisaatio kehittyy ja liiketoimintaprosessit muuttuvat monimuotoisemmiksi, talousraportoinnin ja johtamisjärjestelmän merkitys kasvaa. Tämä taas asettaa lisävaatimuksia talouden perusjärjestelmiin ja viimeistään tässä vaiheessa yrityksen on hyvä ryhtyä automatisoinnin ja digitalisoinnin avulla tehostamaan eri prosessiensa rutiininomaista tapahtumankäsittelyään. Lisäksi volyymien kasvaessa on hyvä suunnitella järjestelmät ja niiden rajapinnat ottaen huomioon myös ulkoiset sidosryhmät (erityisesti toimittajat, kumppanit ja asiakkaat), jolloin järjestelmämielessä huomio kohdistuu järjestelmien integroinnille, avoimuudelle sekä erilaisille raportointiportaaleille ja tiedonjaon välineille. (Lahti & Salminen 2014, 35-39)

ERP- eli toiminnanohjausjärjestelmät ovat yleistyneet suuryrityksissä 1990-luvulta lähtien. Yleensä taloushallintomoduli on näissä keskeisessä osassa perus- ja ohjaustietojen osalta. ERP-järjestelmän käyttöönotto onkin yleensä raskas ja työläs, mutta käyttöönoton jälkeen niillä saadaan tehostettua toimintaa merkittävästikin, koska järjestelmän avulla voidaan korvata useita erillisjärjestelmiä ja poistaa päällekkäisiä työvaiheita koko prosessin

(ei pelkästään taloushallinnon) osalta. Toisaalta markkinoilla on paljon erillisiä valmishjelmistöjä eri taloushallintoprosesseihin. Ne ovat tyypillisesti hyvin standardeja ja niistä löytyy kattavat ominaisuudet ja toiminnallisuudet kulloisenkin käyttötarkoituksen mukaiseen prosessiin. Tällaisten erillishjelmistöjen heikkouksena on se, että ne eivät keskustele automaattisesti yrityksen muiden sovellusten ja tietokantojen kanssa, ellei niitä yhdistetä liittymien tms. avulla toisiinsa. Yleensä erillishjelmistöissä on kuitenkin valmiit rajapinnat yleisiin liittymä- ja tiedonsiirtotarpeisiin. (Lahti & Salminen 2014, 40-41)

Konserniyhtiöiden järjestelmien keskittämällä saavutetaan huomattavia It-kustannuksiin liittyviä säästöjä sekä taloushallinnon prosessien tehokkuuden ja läpinäkyvyyden paranevista. Tehokkuus ja hyöty syntyvät pääosin yhteisten perus- ja ohjaustietojen käyttämisestä, joka mahdollistaa yhtenäiset prosessit esimerkiksi täsmäytysten ja kirjausten osalta. Mahdollisten liittymien rakentaminen tarvitaan vain kertaalleen ja lisäksi yhtenäiset järjestelmät mahdollistavat taloushallinnon ja sitä tukevien It-toimintojen keskittämisen. Lahti & Salminen (2014, 50) suosittelevat yhtenäistämään ainakin seuraavat perustiedot/rekisterit:

- tilikartta
- sisäisen laskennan dimensiot
- toimittajarekisteri
- asiakasrekisteri
- valuuttakurssit (Lahti & Salminen 2014, 49-51)

Tehokkaasti toimivassa taloushallinnossa on käytössä integroidut järjestelmät ja integroidut prosessit mahdollisimman pitkälle automatisoituina. Tällöin myös yhteydet sidosryhmiin (viranomaiset, asiakkaat, toimittajat, alihankkijat) on integroitu liittymillä tai muilla rajapinnoilla. Kirjanpidon kirjausperusteet ja kirjauksiin tarvittava aineisto voi olla hajautuneena yrityksen operatiivisiin prosesseihin, esimerkiksi myyntiin, varastoihin, ostoihin. Kun tapahtumien alkulähteiltä saadaan integroitua tapahtumat suoraan kirjanpitojärjestelmään, vähentää sen virheiden määrää, säästää työtä ja nopeuttaa tiedonkulkua. (Lahti & Salminen 2014, 42). On hyvä huomioida, että operatiivisten prosessien tehottomuus ja manuaalisuus vaikuttavat myös taloushallinnon tehokkuuteen tai tehottomuuteen. Taloushallinnon tehokkuus ei voi kasvaa, jos sen tarvitsemia tietovirtoja ei voida tai ei katsota tarpeelliseksi kehittää tai automatisoida. Lahden & Salmisen (2014,43) mukaan integrointi muuttaa myös taloushallinnon työntekijöiden työnkuvia tallennustyön hoitamisesta virhetilanteiden selvittämiseen ja liittymillä siirrettyjen tietojen täsmäyttämiseen. Tämä vaatii yhä enemmän taloushallinnon henkilöstöltä hyvää järjestelmäosaamista sekä operatiivisten toimintojen (ostot, myynnit, materiaalihallinto) ymmärrystä virhetilanteiden täsmäyttämisen onnistumiseksi (Lahti & Salminen 2014, 43).

3.2.3 Organisaatiopääoma taloushallinnossa

Organisaatiopääomaan sisältyvät mm. yrityksen kulttuuri, johtaminen, tiimityö ja oppiminen. Kaplanin & Nortonin (2004, 103) mukaan organisaatio ei voi luottaa siihen, että yksittäiset työntekijät löytävät parhaat käytännöt prosessien kustannusten, laadun, ajan tai asiakaspalvelun parantamiseksi, vaan johtamisen ja yhteistyön yhtenä tavoitteena tulee olla parhaiden innovaatioiden ja käytäntöjen tunnistaminen ja jalkauttaminen eri organisaatioyksiköiden toimintaan. Tämä vaatii onnistuakseen oikeanlaista kulttuuria, jotta työntekijät sitoutuvat jatkuvaan prosessien kehittämiseen ja jatkuvaan laadukkaiden palveluiden tuottamiseen. (Kaplan & Norton 2004, 103)

Jotta tehokkuus toteutuu organisaatiossa, kaikilta sen jäseniltä vaaditaan kykyä tehdä asioita paremmin yksilöinä, tiimeinä ja organisaationa. Tehokkuus ei synny kuitenkaan tekemällä aina vain enemmän ja nopeammin, vaan siitä, että asioita tehdään älykkäämmin. Tässä oppiminen on yksi olennainen tekijä, ja tähän tarvitaan tietoa, osaamista ja ymmärrystä. Tulevaisuuden ihanneorganisaatiota voidaan kuvata älykkääksi organisaatioksi, jolla on kyky jatkuvasti uusiutua ja ennakoita muutoksia sekä oppia nopeasti. Älykkäässä organisaatiossa panostetaan mm. ydinosaamiseen, tiimityöskentelyyn, toiminnan jatkuvaan parantamiseen sekä suorituksen johtamiseen. (Sydänmaanlakka 2012, 218-223)

Strategian laadinnan yhteydessä on olennaista määritellä organisaation ydinosaaminen. Tämän avulla esimiehet voivat kehittää henkilöstöstään strategisia osaajia eli avainhenkilöitä, jotka ovat organisaation toiminnan tukipilareita ja strategiaprosessin keskeisiä toimijoita ja toteuttajia ja siten erittäin tärkeitä organisaation voimavaroja. Kun osaaminen tai kompetenssi määritellään tiedon, taidon ja kokemuksen yhdistelmäksi, ydinosaaminen on yrityksen tai yhteisön strategisesti merkittävintä osaamista. Ydinosaaminen on ainutlaatuista, asiakkaille lisäarvoa tuottavaa ja tulevaisuudessa uusia mahdollisuuksia tuottavaa osaamista organisaatiossa. On tärkeää huomata, että ydinosaaminen muodostuu vain yksilöiden osaamisen kautta. Tällöin sen kehittämisen haasteena onkin, miten yksilöiden osaaminen saadaan organisaation yhteiseksi osaamiseksi. Avainhenkilöt ovat organisaation tukipilareita ja keskeisiä toimijoita etenkin organisaation uudistamis- ja muutostilanteissa. Avainhenkilö voi toimia missä tahansa organisaation toiminnan kannalta keskeisessä tehtävässä ja hänellä on seuraavanlainen tietojen, taitojen ja kokemuksen yhdistelmä:

- lisäarvon tuottaminen organisaatiolle
- vastaavaa osaamista ja kokemusta on vaikeaa saada työmarkkinoilta
- tietotaito ja kokemus on ainutlaatuista ja siten vaikeaa jäljitellä
- henkilö on vaikeasti sisäisesti korvattavissa. (Tuomi & Sumkin 2010, 54-55 ja 73-74)

Avainhenkilökäsitteen näkökulmasta katsottuna on kuitenkin huomattava, että organisaatioon ei synny pysyvää kilpailuetua yksittäisistä osaajista, vaan siihen tarvitaan osaamisen jakamista ja yhdessä tekemisen toimintatapojen aktiivista kehittämistä ja toteuttamista (Tuomi & Sumkin 2010, 75). Organisaation koosta riippuen tiimien ja verkostojen rooli kasvaa. Asioiden tehokas hoitaminen edellyttää tehtävien ja vastuiden jakamista. Laamanen (2005, 41) mukaan hierarkkiset rakenteet eivät tuota parasta tulosta tilanteessa, jossa henkilöstön osaamisen merkitys tuloksenteossa on suuri. Tällöin organisaation rakennuspalikoita ja peruspilareita ovat työyhteisöt, tiimit ja prosessit. (Laamanen 2005, 40-41)

Työyhteisöjen merkitys on monille ihmisille suuri. Se merkitsee kuulumista ryhmään ja palvelee samaa tarkoitusta kuin entisajan kyläyhteisöt. Jokainen ihminen haluaa kuulua johonkin ryhmään sekä tuntea merkityksellisyyttä omassa työssään. Työyhteisöissä luodaan identiteetti, jonka avulla voidaan ankkuroitua osaksi isompaa kokonaisuutta ja voidaan tuntea yhteenkuulumisen tunnetta organisaatiossa, verkostoissa ja sidosryhmissä. Työyhteisöt koostuvat tiimeistä, joissa sovitaan käytännön töistä ja organisoidutaan työn tekemistä ja päätöksentekoa varten. (Laamanen 2005, 41). Tiimi voidaan määritellä ryhmäksi ihmisiä, joilla on toisiaan täydentävää osaamista. Hyvä ja tehokas tiimi on sitoutunut yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin sekä kokee yhteisvastuullisuutta suorituksestaan (Sydänmaalakka 2012, 51).

Tiimejä voidaan ryhmitellä tarkoituksen, ajan ja laajuuden mukaan, ja jokaisella tiimityypillä on omat rakenteeseen ja johtamiseen liittyvät ominaisuutensa. Tiimi voi olla aikaan sidottu tai organisaatioon kuuluva pysyvä tiimi ja sen tarkoituksena voi olla kehittämiseen, ohjaamiseen tai suorittavaan toimintaan liittyvä tehtävä. Tiimit voivat olla funktionaalisia, poikkifunktionaalisia tai poikkiorganisatorisia. Tiimin suorituskyykyyn ja tehokkuuteen vaikuttaa tiimin organisoinnin ja suorituskyykyyn välisen kytkennän lisäksi tiimille annetut valtuudet tehtäviensä toteuttamiseen ja toimintansa kehittämiseen. Tiimin tehokkuuden ja onnistumisen perusedellytyksinä ovat selkeä yhteinen näkemys päämäärästä ja konkreettista tavoitteista sekä vahva sitoutuminen niihin. Sitoutumisen tulee toteutua sekä yksilön että tiimin tasolla. (Hannus 2004, 259-261).

Tiimit voivat olla hyvinkin itsenäisiä riippuen tiimille annetuista valtuuksista. Tiimejä, joilla on pitkälle viedyt valtuudet hoitaa tehtäviään ja vastuitaan, kutsutaan itseohjautuviksi tiimeiksi (Hannus 2004, 261). Johtamisella on suuri merkitys sekä yksittäisten tiimien tavoitteiden saavuttamisessa sekä (itsenäisten) tiimien toiminnan yhdistämiseksi organisaatiossa tehokkaasti. Hannuksen (2004, 261) mukaan itseohjautuvien tiimien avulla on mahdollista saavuttaa positiivisia tuloksia, mutta usein tässä epäonnistutaan johdon puutteellisen sitoutumisen vuoksi. Laamanen (2005, 41) näkee taas tiimien toiminnan nivoutuvan

organisaatiossa tehokkaasti prosessien kautta. Prosessijohtamisen avulla mallinnetaan tehokas toiminta, jotta organisaatiossa syntyy ymmärrys kokonaisuudesta ja toimintatavoista hyvien tulosten aikaansaamiseksi. Hänen mukaansa prosessit tarjoavat keinon suunnata tiimin toiminta palvelemaan asiakasta. Ilman prosesseja tiimit kääntyvät sisäänpäin ja ryhtyvät ylläpitämään pelkästään omaa tarkoitustaan ja hyvinvointiaan (Laamanen 2005, 41).

Myös Sydänmaanlakka (2012, 220-223) korostaa prosesseja ja tiimejä. Hänen mukaansa älykäs organisaatio on nykyaikainen virtuaali-, tiimi- ja prosessiorganisaatio, jolla on yhteinen visio ja päämäärä. Jatkuva parantaminen on kaiken toiminnan pohjalla. Organisaatioissa toimitaan pääosin tiimeissä ja tiimien johtamiseen ja organisoimiseen panostetaan. Lisäksi organisaation prosessit ovat selkeästi määritetyt asiakkaiden tarpeiden lähtökohdista ja prosesseja parannetaan ja virtaviivaistetaan koko ajan. Suorituksen johtamiseen on panostettu, erityisesti osaamisen johtamiseen sekä tiedon johtamiseen. Tehokkailla johtamisprosesseilla varmistetaan asetettujen tavoitteiden toteutuminen. Lisäksi johtamisella varmistetaan osaamisen kehittymistä sekä sitä, että tieto on kaikkien käytettävissä organisaatiossa. Johtaminen on palvelufunktio, jossa johtajan tehtävänä on onnistumisen organisointi. (Sydänmaanlakka 2012, 223-224).

Johtajuuden rooli voidaan Kaplanin & Nortonin (2004, 282) mukaan määritellä kahdella tavalla: johtajien kehittämisprosessina ja toisaalta johtajuuden osaamismallina, jossa määritellään johtajan ominaisuudet. Johtajuuden osaamismallissa määritellään ne ominaisuudet, joita johtajalla tulee olla, jotta päästään ylivoimaiseen tuloksiin organisaatiossa. Kaplan & Norton (2004, 282) jakavat johtajuuden osaamisalueet kolmeen yleiseen ryhmään:

- arvon tuottaminen, jossa johtaja tuottaa hyviä taloudellisia tuloksia organisaatiossa
- strategian toteuttaminen, jossa johtaja käynnistää muutosprosessin ja ohjaa sitä
- inhimillisen pääoman kehittäminen, jossa johtaja rakentaa osaamista ja määrittelee organisaatiolle korkeat standardit.

Johtamisella pyritään menestymään. Menestymisen avaintekijät asiantuntijaorganisaatiossa ovat usein aineetonta pääomaa koskevia, jolloin johtaminen keskittyy haasteellisen aineettoman pääoman johtamiseen. Aineettoman pääoman johtamisen oletuksena on paremman suorituskyvyn saavuttaminen sekä taloudellinen menestyminen. Jos aineetonta pääomaa ei johdeta, todennäköisesti seurauksena on se, että organisaation resursseja ei hyödynnetä tehokkaasti. Haasteita aineettoman pääoman johtamisessa aiheuttavat usein ajanpuute (aika menee operatiivisten tehtävien hoitamiseen ja johtamiseen), puute osavista työntekijöistä ja muutosvastarinta, joka vähintään hidastaa tai pahimmillaan estää uusien asioiden oppimista ja vanhojen asioiden poisoppimista. Lisäksi aineettoman pääoman johtamisen avulla saavutettavia tuloksia tai hyötyjä voi olla vaikeaa ymmärtää tai

nähdä etukäteen, joka saattaa johtaa johtamisen panostamisen muihin asioihin. (Kujan-sivu ym. 2007, 6-7)

Toimiva taloushallinto ulkoisen laskennan osalta rakentuu erityisesti organisaatiopääoman osalta toimivaan tiimityöhön, jossa päivittäisille tehtäville on suunniteltu toimivat työn tekemisen mallit, toimivat ja osaavat sijaisuudet ja varamiesjärjestelyt sekä hyvään suorituksen johtamiseen. Ulkoisen laskennan tiimit voidaan määritellä funktionaaliksi, pysyviksi ja suorittaviksi tiimeiksi, joissa toteutetaan poikkifunktionaalisia prosesseja, joiden alku- ja loppupää ovat taloushallinnon tiimien ulkopuolella, joko organisaation sisällä tai sitten kokonaan yrityksen ulkopuolella. Tämä vaatii taloushallinnolta kykyä verkostoitumiseen ja yhteistyöhön sen sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien kanssa. Tiimin yksilöiden sitoutuminen tiimin tehtäviin ja tavoitteisiin vaikuttaa suoraan tiimin tehokkuuteen ja tiedonkulkuun sekä yhteishenkeen. Yhteiset periaatteet ja toimintamallit ovat olennaisessa osassa taloushallinnon toimivuutta tarkasteltaessa.

Tavoiteltaessa tehokasta ja hyvin toimivaa taloushallintoa, johtamiselta edellytetään prosessijohtamisen osaamista, kokonaisuuksien hallintaa ja osaamisen johtamista. Tehokkuus ja kustannussäästöjen toteuttaminen vaativat priorisointikykyä ja muutosjohtamista. Toimivan tiimityön onnistumiseksi tarvitaan taloushallinnon työntekijöiden ohjaamista ja sitouttamista tiimityöhön. Koska kyseessä on pitkälti asiantuntijatyö, on lisäksi varmistettava, että tiimien ja työntekijöiden osaaminen on ajan tasalla. Lahden & Salmisen (2014, 206) mukaan prosessien johtamisessa tulee kiinnittää huomiota erityisesti prosessien kuvaamiseen, harmonisointiin ja prosessien resursoimiseen sille taholle, jonka on tarkoituksenmukaisinta hoitaa ko. prosessi. Muutoksen johtaminen tarkoittaa erityisesti talouden prosessien kehitystoimintaa sekä jatkuvaa kehitystä, automatisointia ja monitorointia. Lisäksi johtamisessa tulee huomioida taloushallinnon työntekijöiden osalta kokonaisuuksien ja liiketoiminnan ymmärtäminen. Taloushallinnon tulisi integroitua entistä enemmän osaksi liiketoimintoja ja pyrkiä pois ainoastaan organisaatiota palvelevan tukifunktion roolista. (Lahti & Salminen 2014, 205-207)

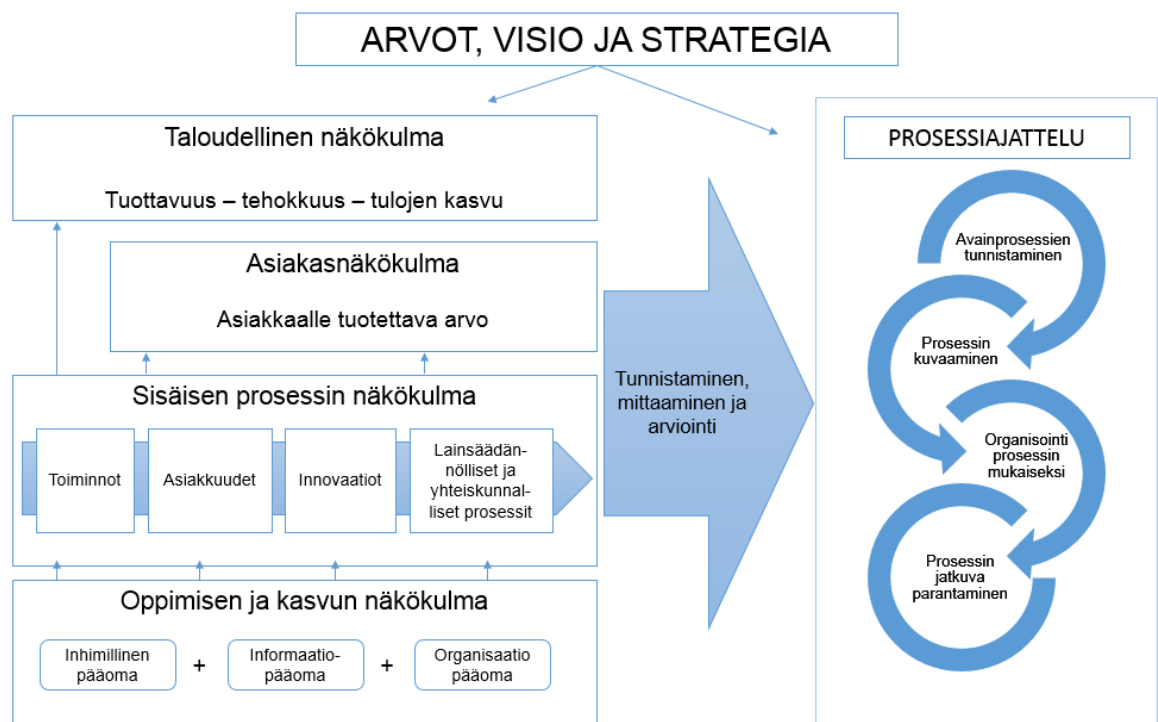
3.3 Yhteenveto tietoperustasta

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan tehokkuutta ja prosessien kehittämistä taloushallinnossa. Organisaation tehokkuutta ja suorituskykyä on tarkasteltu yleisesti prosessijohtamisen ja muutosjohtamisen näkökulmista luvussa 2 (Organisaation tehokkuus ja suorituskyky). Koska yrityksen strategiaa toteutetaan prosesseissa, on teoriaosuuden luvussa 2.3 (Tehokkuuden ja suorituskyvyn strategiat ja mittaaminen) esitelty myös viisi tehokkuuteen

johtavaa strategiatyökalua, joista viitekehyyksenä käytettävä Kaplanin ja Nortonin Balanced Scorecard strategiakarttamalli on esitelty tarkimmin.

Opinnäytetyössä tarkasteltava alue, taloushallinto, sijoittuu organisaatorakenteessa yleensä tukitoimintoihin. Tukitoimintojen tehokkuus keskittyy erityisesti prosessien kehittämiseen, jossa mittaaminen vie tavoitteisiin. Kuitenkaan pelkkä tehokkuuden mittaaminen ei riitä pitkällä tähtäimellä, vaan tarvitaan näkemys tavoitetilasta ja kuvaus-/toteutusmenetelmä, jossa yhdistyy aineettoman pääoman käyttö prosesseihin. Kaplanin ja Nortonin Balanced Scorecard strategiakartta-malli sopii tähän, koska siinä huomioidaan aineettoman pääoman yhdistäminen sisäisiin prosesseihin ja sitä kautta arvon luominen organisaatiossa.

Tämän opinnäytetyön viitekehys perustuu Kaplanin ja Nortonin Balanced Scorecard strategiakartta-malliin sekä prosessijohtamiseen liittyvän prosessien jatkuvan parantamisen/kehittämisen malliin, joka on esitelty luvussa 2.1.4 (Prosessien arviointi ja parantaminen).



Kuvio 8. Opinnäytetyön viitekehys

Edellä kuvatun perusteella on laadittu tehokkaan taloushallinnon malli teoriaosuudessa käsiteltyjen asioiden mukaisesti mukailien Kaplanin & Nortonin Balanced Scorecard-strategiakarttaa. Mallin tarkoituksena on kuvata, minkälainen ja kuinka toteutetaan mahdollisimman tehokas taloushallinto, joka toimii yrityksen sisällä. Näkökulmana on keskisuuri tai

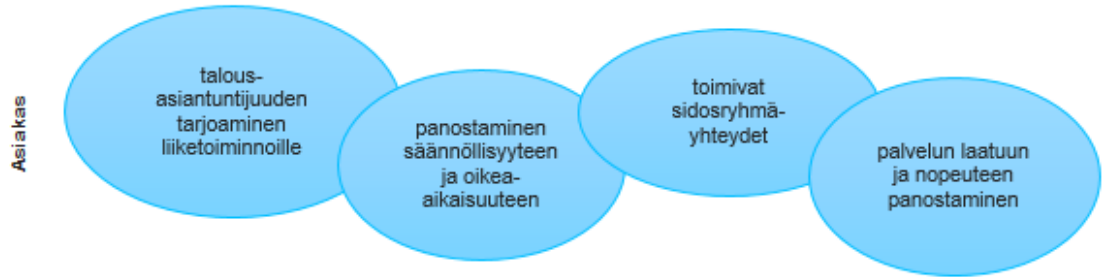
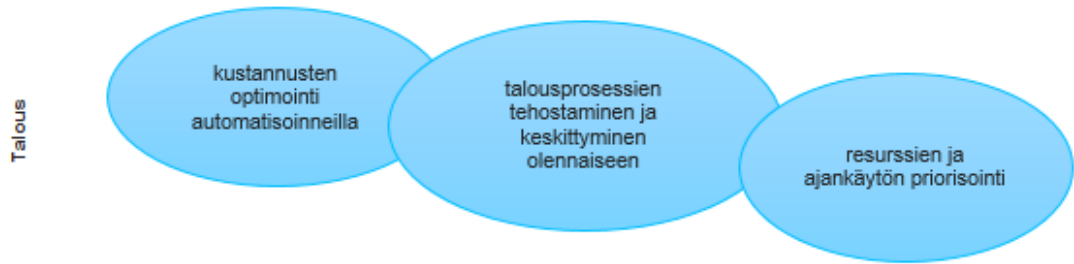
suuri taloushallinto ja sen ulkoinen laskenta. Malli on kuvattu kokonaisuudessaan tavoitteineen ja mittareineen yhdelle sivulle liitteessä 1 (Tehokkaan taloushallinnon malli). Mallin laadinnassa on jokaisen näkökulman osalta pyritty vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

- Talousnäkökulma: Miten ulkoinen laskenta pystyy tuottamaan rahallista arvoa tai säästämään kustannuksia omalla toiminnallaan?
- Asiakasnäkökulma: Mitä ulkoisen laskennan tulee tarjota asiakkailleen (organisaation sisäiset asiakkaat), jotta se pystyy tarjoamaan riittäviä tukipalveluja?
- Sisäinen näkökulma (prosessinäkökulma): Mitä ja minkälaisia prosesseja ulkoisella laskennalla tulee olla, jotta se toimii mahdollisimman tehokkaasti?
- Oppimisen ja kasvun näkökulma: Mitä ulkoisessa laskennassa tulee osata hyvin, jotta tehokkuus säilyy? Kuinka säilytetään kyky kasvattaa tehokkuutta?

Taulukko 2. Tehokkaan taloushallinnon malli

näkökulma

TEHOKAS TALOUSHALLINTO (ULKOINEN LASKENTA)



| | toimintaprosessit | asiakasprosessit | innovaatioprosessit | lainsäädännölliset & yhteiskunnalliset prosessit |
|--|-------------------|------------------|---------------------|--|
|--|-------------------|------------------|---------------------|--|

Sisäinen näkökulma

| | | | |
|--|---------------------------------|--|--|
| yhtenäiset työtavat | yhteistyö liiketoiminnan kanssa | jatkuva prosessikehitys | lainsäädännön muutosten aktiivinen seuraaminen |
| automatisoidut reskontraprosessit | tukiprosessit liiketoimintaan | automaation lisääminen ja sähköistäminen | taloushallinnon kehittymisen seuraaminen |
| tehokkaat tapahtumakäsittely-prosessit | yhteistyö sidosryhmien kanssa | | |
| priorisoidut työtavat ja -mallit | | | |
| kontrolloidut prosessit | | | |

| | inhimillinen pääoma | informaatiopääoma | organisaatiopääoma |
|--|---------------------|-------------------|--------------------|
|--|---------------------|-------------------|--------------------|

Oppiminen & Kasvu

| | | | |
|------------------------|--|--|-------------------------------------|
| talusosaaminen | toimintaa tukevat talouden järjestelmät | | toimiva tiimityö |
| liiketoimintaosaaminen | automatisointi ja integrointi | | sitoutuneet työntekijät |
| järjestelmäosaaminen | master datan säilytys ja ylläpito | | kokonaisvaltainen talusjohtaminen |
| yhteistyökyky | tiedon liikkuminen järjestelmien välillä | | muutosvalmius |
| jatkuva kehittyminen | tiedon siirtäminen sidosryhmien välillä | | osaamisen kehittäminen työilmapiiri |

4 Empiirinen osa (toteutettu kehitysprojekti)

Empiirisessä osassa esitellään kohdeorganisaatiossa toteutetun kehitysprojektin lähtökohta, suunnitelma, työvaiheet ja toteutus sekä kehitystyön lopputulokset organisaatiossa.

4.1 Kehitystyön tausta ja kohdeorganisaatio

Opinnäytetyön kohdeorganisaationa on S-ryhmään kuuluva S-Pankki, joka on aloittanut toimintansa vuonna 2007 ja sen jälkeen yhdeksän vuoden aikana kasvanut pankkitoimintaa ja varainhoitoa harjoittavaksi konserniksi yritysostojen, liiketoimintasiirtojen ja fuusioiden kautta.

S-Pankki Oy aloitti talletuspankkitoiminnan 15.10.2007, jolloin osuuskauppojen säästökassatoiminta siirtyi pankille. Sen omisti Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta (SOK) 100 %:sti ja se kuului SOK Yhtymä –nimiseen konserniin. Toimintaansa aloittavalle pankille siirtyi säästökassoista ja huoltokonttoreista talletuksia 829 miljoonaa euroa ja 1,83 miljoonaa henkilöasiakkuutta sekä 1,6 miljoonaa maksuominaisuuskorttisopimusta. Samana vuonna vähän ennen pankkitoiminnan aloitusta elokuussa 2007 perustettiin S-Pankin täysin omistama palveluyhtiö S-Asiakaspalvelu Oy. S-Asiakaspalvelu Oy perustettiin tuottamaan pankkitoimintaan ja osuuskauppojen asiakkaiden asiakaspalveluun liittyviä palveluita. Lisäksi S-Pankki laski liikkeelle ensimmäisenä Euroopassa Visa Credit / Debit -monisovelluskortit. Näitä kortteja myönnettiin ensimmäisenä toimintavuotena noin 40 000 kappaletta. (S-Pankki 2007, 5)

Ensimmäisen kokonaisen toimintavuoden 2008 aikana S-Pankin talletuskanta kasvoi 1,9 miljardiin euroon. Myös Visa-korttien määrä nelinkertaistui vuoden 2008 aikana. S-Pankki profiloi itsensä suomalaiseksi kauppapankiksi, jossa pankkipalvelut ovat helppokäyttöisiä ja selkeästi hinnoiteltuja. Se keskittyi peruspankkitoimintaan tarjoamalla palveluita arjen raha-asioihin: säästämiseen, maksamiseen sekä vakuudettomiin luottoihin. Vakuudellinen luotonanto ei ollut tässä vaiheessa kauppapankin tarjonnassa. Uusi pankki onnistui hyvin ottamaan oman paikkansa suomalaisessa pankkimailmassa; vuoden 2008 aikana pankkiin tuli keskimäärin 15 000 uutta asiakasta per kuukausi ja vuoden lopussa asiakasmäärän osalta rikkoutui 2 miljoonan raja. (S-Pankki 2008, 5)

Vuonna 2009 S-Pankki teki ensimmäisen positiivisen tuloksen, 2,9 miljoonaa euroa, haastavassa markkinatilanteessa, jossa taloustilanteen taantuma ja alhainen korkotaso aiheuttivat haasteita perinteiselle pankkitoiminnalle. Myös talletuskantaa pystyttiin kasvattamaan

lähes 2,5 miljardiin euroon. Pankki laajensi toimintaansa hankkimalla Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnalta (SOK) S-ryhmän lahjakorttitoiminnan sekä teki luottokannan kasvattamiseen tähtäävän sopimuksen Citibankin yksityisasiakkaille suunnatun luottoliiketoiminnan hankkimisesta vuodelle 2010. Lisäksi alkukesästä 2009 toteutettiin suunnattu osakeanti S-ryhmän alueosuuskaupoille ja paikallisosuuskaupoille, jolla kasvatettiin omaa pääomaa 79,6 miljoonalla eurolla. Osakeannin jälkeen S-Pankin omistajina olivat Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta (SOK) 50 %:lla ja S-ryhmän osuuskaupat ja yksi paikallisosuuskauppa yhteensä 50 %:n osuudella. (S-Pankki 2009, 16)

Vuoden 2010 aikana S-Pankki nelinkertaisti tuloksensa 12,5 miljoonaan euroon. Tuloskehitys on tärkeää pankkitoiminnassa, sillä se on edellytys kasvuille, riittävälle riskinkantokyvyille ja omien varojen riittävyydelle. Tuloskehityksen taustalla olivat onnistunut sijoitustoiminta, Citibankilta hankitun kulutusluottokannan sekä luotto- ja arvonalentumistappioiden suotuista kehittyminen. (S-Pankki 2010, 15). Ensimmäisten toimintavuosien aikana S-Pankin strategiana ja tavoitteena oli toimia osuuskaupan asiakasomistajien omana pankkina ja saada jalansija pankkimarkkinoilla asiakkaiden kakkospankkina. Vuoden 2011 vuosikerptomuksessa korostetaan osuustoiminnan periaatteita ja nimetään S-ryhmän asiakasomistajat S-Pankin tärkeimmiksi asiakkaisiksi, joille halutaan tarjota maksuttomat pankkipalvelut. S-Pankin visio kuului seuraavasti: Osuuskaupan asiakasomistajalle parhaat palvelut päivittäisissä raha-asioissa, säästämässä ja hankintojen rahoittamisessa. (S-Pankki 2011, 9)

S-Pankkikonserni kasvoi vuonna 2011 kahdella yhtiöllä, kun S-Pankki Oy hankki omistukseensa kaksi logistiikkaterminaalia, joissa toimii SOK-yhtymään kuuluva Inex Partners Oy. Näiden kiinteistöyhtiöiden hankinnan taustalla oli halu hajauttaa pankin sijoitussalkkuja. Yhtiöiden hankinnan seurauksena S-Pankki laati ensimmäisen konsernitilinpäätöksensä vuodelta 2011. Aikaisemmin konserniyhdistely S-Asiakaspalvelu Oy:n osalta oli jätetty tekemättä tytäryhtiön toiminnan ja taseen vähäisyydestä johtuen. Yhdistelemättä jättämisestä oli haettu lupa Finanssivalvonnalta.

Viidentenä toimintavuotena S-Pankin myöntämien Visakorttien osalta saavutettiin miljoonan myönnetyn kortin raja. Pankin asiakkuusstrategiaan linjattiin keskipitkän aikavälin tavoitteeksi tahtotilana olla pankki, joka tuottaa eniten hyötyä asiakkailleen. Asiakaspalaute onkin ollut hyvää läpi koko nuoren pankin historian ja esimerkiksi lokakuussa 2012 pankkien asiakastyytyväisyyttä kuvaava EPSI Ratingin tuloksena S-Pankin asiakkaat arvioivat S-Pankin tuotteet laadukkaimmiksi sekä kokivat saavansa parasta vastinetta rahoilleen. Lisäksi tutkimuksessa saavutettiin ykkössija parhaasta asiakasuskollisuudesta. (S-Pankki 2012, 7). Pankin vakavaraisuusaste nousi 19,4 %:iin vuonna 2012, mikä oli reilusti yli

oman asetetun tavoitteen. Vakavaraisuudella ja omilla varoilla varmistetaan toiminnan jatkuvuus ja suojataan tallettajia ja sijoittajia. Pankkitoimiluvan edellytyksenä on omien varojen ehdoton 5 miljoonan euron vähimmäismäärä sekä 8 %:n minimivakavaraisuus.

Vuosi 2013 oli S-Pankille merkittävien päätösten vuosi uudistumisen ja toiminnan laajenemisen kannalta. Alkuvuonna neuvoteltiin sekä sijoituspalvelutalo FIM:n ostamisesta sekä fuusioitumisesta LähiTapiola Pankin kanssa. FIM-kauppa toteutettiin elokuussa 2013, jolloin S-Pankki Oy osti osake-enemmistön (51 %) FIM-konsernista. FIM-konserniin kuuluivat konsernin emoyhtiö FIM Oyj ja sen kolme tytäryhtiötä: FIM Pankki Oy, FIM Varainhoito Oy ja FIM Kiinteistö Oy. Kaupan myötä S-Pankin toiminta laajeni rahastoihin ja varainhoitoon. Marraskuussa varmistui päätös S-Pankki Oy:n ja LähiTapiola Pankki Oy:n kombinaatiofuusiosta seuraavan vuoden 2014 toukokuussa. Marraskuussa lanseerattiin myös koko S-ryhmän yhteinen S-mobiili, joka yhdisti pankin ja kaupan asiakkuuden täysin uudenlaiseen mobiilipalvelukokonaisuuteen. Myös tuloksellisesti vuosi 2013 oli merkittävä: S-Pankkikonserni teki historiansa parhaan tuloksensa, 27,9 miljoonaa euroa. Tulokseen vaikuttivat vähittäispankkitoiminnan volyyymien kasvu, sijoitustoiminnan suotuisa markkina-tilanne sekä kulujen maltillinen kasvu. (S-Pankki 2013, 9). Vuotta leimasi tekemisten osalta vahvasti uudistumiseen ja yhdistymisiin liittyvä suunnittelu ja toteuttaminen.

Vuosi 2014 on ollut S-Pankkikonsernille sen historian suurimpien muutosten vuosi. Vanhan S-Pankki Oy:n taival loppui 30.4.2014 ja jatkui 1.5.2014 uudessa kombinaatiofuusiolla synnytyssä S-Pankki Oy:ssä. Se visio itsensä edelleen kauppapankiksi, joka uudistaa ja syventää asiakasomistajuutta. (S-Pankki 2014, 4). Kuitenkin digitaalisten palvelujen kehittäminen ja digitalisoituminen nostettiin tärkeäksi osaksi toiminnansuunnittelua. S-Pankissa digitaalisuus nähdään mahdollisuutena tarjota asiakkaille sitä hyödyttäviä palveluja kustannustehokkaasti ja pankkikonsernin tavoitteeksi on asetettu digitaalisuuteen panostaminen. (S-Pankki 2014, 7)

Fuusion jälkeen pankkikonsernin tuotevalikoima laajeni edelleen myös vakuudellisiin luottoihin ja pankkikonserni tarjoaa nykyisin asiakkailleen säästämiseen, raha-asioiden päivittäiseen hoitamiseen, kulutusluottoihin, vakuudellisiin luottoihin sekä rahastoihin ja varainhoitoon liittyviä palveluja. Omistus pohja on edelleen täysin kotimainen, mutta laajentunut siten, että S-Pankin omistus jakautuu SOK-yhtymän (37,5 %), S-ryhmään kuuluvien alueosuuskauppojen (37,5 %), LähiTapiola-ryhmän (23,5 %) ja Elon (1,5 %) kesken.

Vuoden 2014 aikana tehtiin myös pankkikonsernin sisällä merkittäviä muutoksia: FIM Pankin vähittäispankki- ja treasury -liiketoiminta siirrettiin S-Pankki Oy:lle ja FIM Pankki Oy:lle haettiin Finanssivalvonnalta sijoituspalvelulupaa. Lisäksi LähiTapiola Varainhoidon

hallinnoimat rahastot siirrettiin liiketoimintakaupalla FIM Varainhoidon hallinnoitaviksi. (S-Pankki 2014, 9). Jo ennen fuusiota aloitetut laajamittaiset integraatiotyöt toimintojen ja järjestelmien yhtenäistämiseksi jatkuivat edelleen. Yksi suurimmista integraatioprojektin töistä, S-Pankin ja LähiTapiola Pankin pankkijärjestelmien yhdistäminen vietiin onnistuneesti tuotantoon lokakuussa 2015. Pankin järjestelmätoimittajan Crosskeyn mukaan yhdistämisprojekti oli yksi Suomen suurimmista pankki- ja rahastoalan IT-projekteista vuonna 2015. (Crosskey 2015).

Vuoden 2016 aikana jatkettiin edelleen pankkikonsernin organisaatorakenteen yksinkertaistamista. S-Pankki hankki FIM-konsernin 100 %:sti omistukseensa ja myi vuonna 2011 hankkimansa kiinteistöyhtiöt. Lisäksi tehtiin konsernin sisällä liiketoimintasiirtoja ja osakevaihtoja, joiden seurauksena vuoden lopussa FIM Oyj fuusioitiin S-Pankkiin 1.12.2016 ja FIM Sijoituspalvelut Oy:lle haettiin vaihtoehtorahastojen toimilupaa sekä sen nimi muutettiin FIM Pääomarahastot Oy:ksi vuoden 2017 alussa. (S-Pankki 2016, 9). Vuoden 2016 lopussa S-Pankki-konserni näytti lukujen valossa seuraavanlaiselta:

- 2,9 miljoonaa asiakasta
- 1,9 miljoonaa kansainvälistä maksukorttia
- 1,7 miljoonaa kappaletta verkkopankkitunnuksia
- 4 547 miljoonaa euroa talletuksia
- 3 492 miljoonaa euroa myönnettyä luottoa
- 6 264 miljoonaa euroa hallinnoitavia varoja
- 15,1 % vakavaraisuusaste
- 22,3 miljoonan euron liike-tulos (S-Pankki 2016, 6)

S-Pankin tavoitteena on ollut koko ajan ylivoimaisen helppojen ja hyödyllisten palveluiden tuottaminen asiakkailleen. Se kiteyttää tämän vuoden 2016 vuosikertomuksessaan toimitusjohtajan katsauksessa seuraavasti:

”S-Pankin perustamisesta tulee syksyllä kuluneeksi kymmenen vuotta. Jo silloin perustamishetkellä määritely tahtotila on edelleen ajankohtainen: S-Pankin tehtävänä on helpottaa S-ryhmän asiakasomistajien arkea. Ylivoimasta helppoutta ja hyötyä – sen vision ympärille S-Pankin palvelut on rakennettu.” (S-Pankki 2016, 8)

Tavoitteeseen tähdätään erityisesti digitaalisten palveluiden kehittämisen kautta. Tästä yhtenä esimerkkinä on helmikuussa 2016 yhdessä ABC-ketjun kanssa lanseerattu älypuhelinsovellus mobiilitankkauspalvelusta, joka ainutlaatuisuudellaan voitti kesäkuussa 2016 National Association of Convenience Stores (NACS) -järjestön teknologiapalkinnon (S-Pankki 2016, 9). Pankkikonsernin strategia tähtää kaikessa toiminnassaan digitaalisuuteen ja sitä kautta ylivoimaiseen helppouteen ja hyötyyn: tämä tulee ottaa huomioon kaikessa toiminnassa ja erityisesti toimintaa ja prosesseja kehitettäessä. Kehitystyötä, uudelleenorganisointumista ja toiminnan tehostamista on toteutettu suuressa määrin erityisesti viimeisen parin vuoden aikana ja työ jatkuu edelleen.

Konsernin strategian ja tavoitteiden mukaisesti toiminnan yhtenäistäminen, tehostaminen ja kustannussäästöjen saavuttaminen koskee myös pankkikonsernin taloushallintoa. S-Pankin muutospainotteisen historian aikana myös pankin taloushallinto on kokenut erilaisia muutoksia ja toiminut erilaisissa kokoonpanoissa. Toiminnan alkuvaiheessa ulkoisen kirjanpidon hoito oli keskitetty SOK Yhtymän palvelukeskukseen, ja pankin palveluksessa oli kaksi laskentasuunnittelijaa ja talousjohtaja, jotka hoitivat raportointiin, budjetointiin, pankkijärjestelmien täsmäytyksiin ja tilinpäätöksiin liittyvät tehtävät. Vuonna 2010 kaikki taloushallinnon työt palkanlaskentaa lukuun ottamatta siirrettiin pois SOK Yhtymän palvelukeskuksesta ja muodostettiin kirjanpito- ja täsmäytystiimi, johon siirtyi palvelukeskuksesta kirjanpitäjiä ja reskontranhoitajia. Sen jälkeen S-Pankin taloushallinto- ja riskienvalvontayksikön vastuulle kuului pankkikonsernin kirjanpidon ja talousraportoinnin osalta ulkoinen laskenta ja raportointi, budjetointi ja ennustaminen, viranomaisraportointi, sekä osallistuminen kehityshankkeisiin talouden ja raportoinnin osalta.

Hankinnat, liiketoimintasiirrot ja fuusio ovat vaikuttaneet merkittävästi myös talousosaston tehtäviin, prosesseihin ja organisointiin. Joulukuussa 2014 FIM-konsernin hankinnan jälkeen yhdistettiin S-Pankin talous ja FIM-konsernin talousosastot/tiimit. Tässä vaiheessa talous-osastolle tuli kirjanpitojen hoitoon liittyen tuplajärjestelmät (FIM-yhtiöiden kirjanpitojärjestelmät ja vanhan S-Pankkikonsernin järjestelmät). Fuusiohetkellä astui voimaan uusi organisaatio myös talouden osalta ja samassa yhteydessä myös LähiTapiola Pankin taloudesta siirtyi henkilöitä S-Pankin talouteen ja sisäiseen laskentaan. Ulkoinen laskenta ja raportointi hoidettiin Ulkoinen laskenta ja raportointi-osastolla, joka kuului Taloushallinto ja riskienvalvonta-yksikköön. Vuonna 2016 organisaatiomuutoksessa ulkoinen laskenta ja raportointi erotettiin ja molemmat siirrettiin Tieto ja pääoma -yksikköön. Yritysjärjestelyiden ja liiketoimintasiirtojen jälkeen kesällä 2017 tehtiin vielä uusi organisoituminen, jossa ulkoinen laskenta ja sisäinen laskenta yhdistettiin omaksi riippumattomaksi taloushallinto-toiminnoksi pois liiketoimintayksiköstä.

Kuten edellä kuvatusta S-Pankin vaiheista on todettavissa, yhtiörakenteisiin ja liiketoimintoihin on tehty muutoksia niin paljon ja nopeassa aikataulussa, että mm. talouden toimintatapojen yhtenäistäminen ja kehittäminen on jäänyt kaiken muun tekemisen jalkoihin. Lisäksi isona haasteena on ollut talousosaston henkilöiden vaihtuvuus erityisesti vuosina 2014 ja 2015, ja sitä kautta talouden prosessien kokonaisuuksien selkeä hahmottaminen koko taloustiimille. Muutosten seurauksena talousorganisaatiossa tarvittiin prosessien läpikäyntiä ja yhtenäistämistä, jotta mahdollistettiin yhtenäisesti, kustannustehokkaasti ja ketterästi toimivat prosessit. Tässä opinnäytetyössä kuvattu ja yrityksessä toteutettu kehitystyö perustui tähän tavoitteeseen ja tahtotilaan.

4.2 Kehitystyön tavoitteet ja rajaukset

Kehitystyössä keskityttiin taloushallinnon prosessien yhtenäistämiseen ja kehittämiseen pankkikonsernin strategian mukaisesti. Kehitystyön aloitusvaiheessa lähtökohtana yrityksessä oli se, että toimiva talousorganisaatio syntyy, kun kolmen aikaisemmin erillisinä toimineiden talousosastojen tavoista ja toimintamalleista luodaan yksi yhteinen tapa ja poistetaan käytöstä kirjanpitoon liittyvät tuplajärjestelmät.

Prosessikehityksen osalta tämä tarkoitti taloushallinnon pääprosessien ja toimintamallien (esim. kirjausohjeet, laadintaperiaatteet) kuvaamista nykytilanteessa ja tavoitetilanteessa. Lisäksi tunnistettiin tarve selvittää prosessien toimivuuteen ja tehokkuuteen johtavia tekijöitä toteutettavan muutoksen suunnittelua ja toimeenpanoa varten. Tällä tähdättiin talousprosessien lopputulosten tehokkuuden ja oikeellisuuden paranemiseen ja talousorganisaatiossa parempaan työajan hallintaan. Muutoksen toteuttaminen pyrittiin varmistamaan selvittämällä onnistuneen muutoksen läpiviennin lainalaisuuksia. Näiden toimenpiteiden uskottiin lisäävän talousosaston henkilöiden työtyytyväisyyttä ja sitoutumista organisaatioon.

Talousjärjestelmäkehityksen tavoitteeksi asetettiin kustannustehokkuuden lisääminen ja talousraportoinnin yhtenäistäminen sekä raportoinnin aikataulujen yhtenäistäminen. Järjestelmäkehityksen päätavoitteena oli saada pankkikonserniin yhdet yhteiset järjestelmät. Lähtötilanteessa konsernissa oli käytössä esim. useita pääkirjanpitoon ja reskontriin liittyviä järjestelmiä.

S-Pankissa toteutettu kehitystyö keskittyi ulkoisen laskennan talousprosesseihin ja taloushallinnon järjestelmiin ja tarkastelunäkökulma oli taloushallinnon näkökulma. Tällä pyrittiin varmistamaan, että saataisiin kuvattua nimenomaan talousprosessien kannalta mahdollisimman tehokas ja järkevä tapa toimia. Yleensä uusien tuotteiden ja/tai toimintatapojen kehittämisessä lähdetään liikkeelle liiketoiminnan tavoitteesta ja tahtotilasta, jolloin talousprosessit toteutetaan liiketoiminnan määrittelemien ehtojen mukaisesti. Tällöin helposti käy niin, että talousprosessien luomiseen ei jää riittävästi aikaa, eikä prosessia saada talouden osalta sovitettua olemassa oleviin automatisoituihin toimintoihin ja lopputuloksena on paljon aikaa ja työtä vaativia tehoittomia manuaaliprosesseja.

Järjestelmien osalta kehitystehtävä rajattiin koskemaan ainoastaan pankkikonserniin yhdisteltävien yhtiöiden pääkirjanpitojärjestelmää ja siihen kiinteästi liittyviä reskontria sekä sähköistä ostolaskujen kierrätysjärjestelmää. Lisäksi käyttöön jääneet järjestelmät rajoitti-

vat prosessikehitystä siten, että prosessitehokkuutta kasvatettiin pääsääntöisesti nykyjärjestelmissä olevia automatisointeja ja muita tehokkuutta lisääviä ominaisuuksia hyödyntämällä ja käyttöönottamalla. Järjestelmäkehitys tarkoitti käytännössä tuplajärjestelmien käytöstä poistamista ja SAP RS2-järjestelmään siirrettävien yhtiöiden talousprosessien muokkaamista ko. tietojärjestelmäympäristöön sopiviksi. Liiketoiminnan järjestelmien kirjanpitoliiittymät ja niiden kehittäminen eivät kuuluneet tämän kehitystyön piiriin. Lisäksi kehitystyön kohteena olivat ainoastaan pankkikonserniin yhdisteltävät yhtiöt.

4.3 Kehitystyön työmenetelmät ja menetelmävalinnat

Yritysten toimintaympäristön jatkuva muutos on nostanut jatkuvan kehitystyön merkityksen erittäin suureksi ja jopa elintärkeäksi yrityksen olemassaololle. Parhaiten pärjäävät yritykset, jotka pystyvät kehittämään kokonaan uusia toimintamalleja ja ratkaisuja omalla alallaan ja pystyvät olemaan disruptiivisia ja innovatiivisia. Edellä kuvattu kehitystyön tutkimusongelma tulostavoitteineen on aito työelämän kehittämishanke. Tällaisessa tapauksessa voidaan puhua kehittämispohjaisesta oppimisesta. Tällöin tavoitteena voi olla uusien tuotteiden tai palveluiden tuottaminen tai toimintamallien tai työkultuurin luominen ja keskeisiä piirteitä ovat autenttisuus, kumppanuus, kokemuksellisuus, tutkimuksellisuus ja luovuus. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 15). Tämän tyyppisessä kehittämisessä toteutetaan yleensä soveltavaa tutkimusta.

Soveltava tutkimus ei ole akateemista tutkimusta, vaan sitä voidaan kuvata esimerkiksi kehittämisenä, jonka aiheuttamaa muutosta voidaan arvioida syklisesti. Periaatteessa kaikkea yritystoiminnassa tapahtuvaa kehitystä voidaan nimittää soveltavaksi tutkimukseksi. Soveltavan tutkimuksen tyypillisiä piirteitä ovat mm. sen käytännönläheisyys, asiakaslähtöisyys, muutokseen ja ratkaisuihin tähtääminen sekä ratkaisujen vaikutusten ennustaminen ja (laajojen) vaikutusten aikaansaaminen. Soveltava tutkimus on yleensä aikaan ja kustannuksiin sidottua ja sitä tehdään toimeksiantoina (esim. yritysten liiketoiminta). Tutkimusmetodeja voi olla useampia eikä tutkimuksessa ole yleistettävyyden vaatimusta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 133). Soveltavassa tutkimuksessa ei myöskään ole muotopakkoa, vaikkakin tavoitteena on mallin käyttö.

Kehitystyön tutkimuksen lähestymistapoina on kolme vaihtoehtoa: tapaustutkimus, toimintatutkimus tai konstruktiiivinen tutkimus.

4.3.1 Kehitystyön soveltavan tutkimuksen lähestymistavat

Kehitystyön avain tutkimuksellisuuteen sitomisessa on siinä, että sen avulla kehittämiseen vaikuttavat tekijät tulevat kattavammin ja suunnitelmallisemmin huomioiduksi sekä työn

tuloksia voidaan perustella paremmin. Tutkimuksellisuus johtaa siihen, että kehitystyö etenee järjestelmällisesti, analyttisesti ja kriittisesti. Lisäksi kehittäminen ja sen tulokset perustuvat olemassa olevaan tietoon ja/tai malliin. (Ojasalo ym. 2014, 21)

Näkökulman valinta tulee miettiä huolellisesti, sillä se määrittää suurelta osin kehitystyön onnistumisen ja pääsemisen alkutilanteessa määriteltyyn tavoitetulokseen. Tavallisesti kaikki yllä olevat lähestymistavat sopivat jollain tavoin lähes jokaiseen tutkimuskohteeseen. Tämän opinnäytetyön lähestymistavan valinta tehtiin perehtymällä jokaiseen tapaan erikseen arvioimalla, miksi se olisi sopiva tai epäsopiva tähän työhön. Kriteerinä sopivuuden arviointiin olivat opinnäytetyön tutkimusongelma sekä kehitystyön tavoitetulokset ja käytännön toteutustapa.

Tässä opinnäytetyössä pyritään selvittämään, millainen on tehokkaasti toimiva taloushallinto kehitystyön kohteena olevassa pankkikonsernissa. Tavoitteena on ollut talousosaston toimivuuden parantaminen, tehokkuuden ja oikeellisuuden lisääminen ja talousjärjestelmäkehitys päällekkäisten järjestelmien osalta. Tämä tavoite perustuu yrityksen strategiaan. Jotta muutos saadaan vietyä läpi ja pystytään kehittämään ja laajentamaan osamista, talousosaston henkilöiden tulee olla mukana kehittämässä ja toteuttamassa muutosta. Muutos suunniteltiin toteutettavaksi syklisesti ja kehitettäviä osa-alueita läpikäytiin yhdessä käytännön tekijöiden kanssa ja haettiin tällä tavoin ko. organisaatiolle parasta toimintatapaa. Suurimpana haasteena tunnistettiin lähtöhetkellä mahdollinen muutosvastarinta ja vanhojen käytäntöjen vankka jalansija koko organisaatiossa.

Tämän kontekstin pohjalta lähestymistavoista toimintatutkimus ja konstruktiiivinen tutkimus sopivat parhaiten tämän tyyppiseen kehitystyöhön. Tapaustutkimuksen periaate tuottaa pelkästään ratkaisuehdotuksia, ei sovellu kehitystyöhön, jossa voimakkaasti panostetaan muutoksen tekemiseen ja sen toteuttamiseen käytännössä. Konstruktiiivinen tutkimus ja toimintatutkimus ovat lähellä toisiaan ja molemmat sopisivat omalta osaltaan näkökulmiksi, koska molemmissa lähestymistavoissa korostetaan käytännön ongelman ratkaisua ja ratkaisun viemistä käytäntöön. Konstruktiiivisessa tutkimuksessa kuitenkin korostetaan enemmän uuden luomista ja innovaation tärkeyttä sekä muutoksen kohdistumista konkreettiseen kohteeseen, kun taas toimintatutkimuksessa korostuu ehkä enemmän muutoksen kohdistuminen ihmisten toimintaan. Vaikka toteutetussa kehitystyössä oli molempia osa-alueita (järjestelmäkehitys ja toiminnan kehitys), pääpaino oli kuitenkin toiminnan muuttamisessa toimivampaan, tehokkaampaan ja oikeellisempaan tapaan toimia. Järjestelmäkehitys tarkoitti tässä kehitystyössä suurimmalta osaltaan tuplajärjestelmien poistamista. Tämän perusteella valitun kehitystyön näkökulmaksi ja lähestymistavaksi valittiin toimintatutkimus.

4.3.2 Laadulliset tutkimusmenetelmät osana S-Pankin kehitystyötä

Lähes poikkeuksetta kaikissa lähdeoteoksissa korostetaan laadullisten ja määrällisten tutkimusmenetelmien välisten erojen ja rajanvedon vaikeutta. Eskolan & Suorannan (1998, 13.) mukaan laadullinen tutkimus saa tukea ja perustaa näkemyksiä määrälliseen tutkimukseen. Tiettyjä tutkimusmenetelmiä, esim. tiettyä yksittäistä haastattelua voidaan analysoida tietyissä tilanteissa sekä määrällisten että laadullisten menetelmien kautta. Hirsjärven ym. (2014, 136 – 137) mukaan laadulliset ja määrälliset tutkimusmenetelmät ovat toisiaan täydentäviä suuntauksia, joka ilmenee mm. seuraavilla tavoilla:

- laadullisia menetelmiä voidaan käyttää määrällisten menetelmien apuna selvittämissä mitattavien asioiden tarkoituksenmukaisuutta
- laadullisia ja määrällisiä menetelmiä voidaan käyttää rinnakkain laadullisen tutkimuksen tulosten yleistettävyyden apuna
- määrällisiä menetelmiä voidaan käyttää ennen laadullisten menetelmien käyttöä esim. vertailuryhmien muodostamiseen.

Tämän kehitystyön osalta käytettävät tutkimusmenetelmät olivat kvalitatiivisia eli laadullisia menetelmiä. Tämä perustuu kehitystehtävän tavoitteeseen (minkälainen on tehokkaasti toimiva taloushallinto ja miten se muodostetaan) ja tutkimuksessa valittuun lähestymistapaan (toimintatutkimus). Koska kehitystyön tavoite on saada aikaan muutos, parantaa ja yhtenäistää toimintatapoja ja toisaalta saada muutos hallitusti käytäntöön, tarkoittaa se koko talousorganisaation osallistumista ja osallistamista. Kehitystyön tekijän rooli oli vahvasti osallistuva ja lopputulokseen vaikuttava, sillä hän vetää kehitystyön kohteena olevaa ulkoisen laskennan osastoa.

Koska kehitystyö viedään läpi vaiheissa ja jokaisessa vaiheessa tutkitaan, kuvataan, ideoidaan ja toteutetaan muutosta, menetelminä käytettiin ryhmähaastatteluja, workshop-tyyppisiä kehittämispajoja ja havainnointia. Kehitystyö toteutettiin syklisesti yhtiöittäin ja osaluaittain. Tavoitetilan saavuttamista seurattiin ja dokumentoitiin havainnoinnilla ja menetelmänä käytettiin päiväkirja-tyyppistä raportointia. Päiväkirja tutkimusmenetelmänä on vaativa. Hirsjärvi (1997, 220) ohjeistaakin käyttämään päiväkirjamenetelmää kyselylomakkeen tapaan.

Erillisistä workshoppeista (KOM-, ostoreskontra, myyntireskontra- ja pääkirjanpidon workshopit) ja projektipalaverista kerättiin kirjallinen materiaali ja tehtiin muistiot tai muu kirjallinen dokumentti läpikäydyistä ja sovitusta asioista. Tällä menetelmällä syntyneet materiaalit ja dokumentit kerättiin ja tallennettiin yrityksen talousosaston yhteiselle verkkolevylle. Lisäksi päiväkirjamenetelmällä vedettiin yhteen palavereissa ja kehityspa-

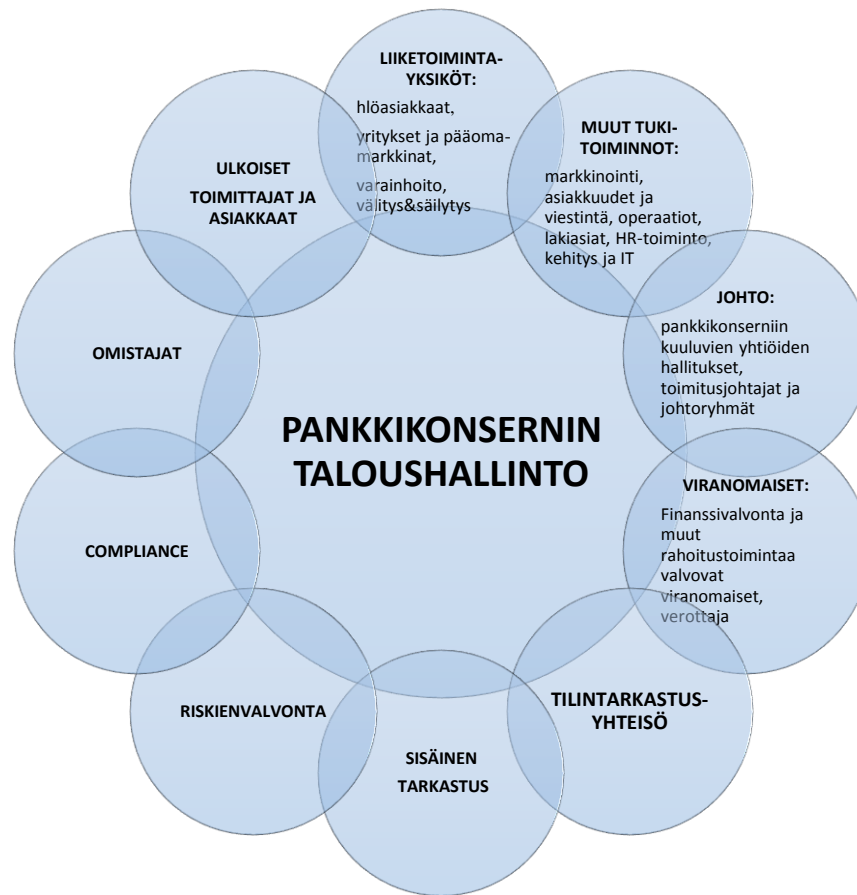
joissa/workshopeissa käydyt asiat ja arvioitiin ko. työllä saavutettu kehitys ja projektin tilanne. Tämä päiväkirjamenetelmällä kerätty koonti/arviointi tehtiin kuukausittain ja jokaisella raportilla kuvataan etukäteen määritettyjä asioita (kyselylomake), jolloin pystytään kuvaamaan ja dokumentoimaan kehitystyön eteneminen ja kehityksen syklit tasalaatuisesti. Päiväkirjamalli sisälsi aina alla kuvatut osiot:

- kuvaus kehitystyön etenemisestä
- avainkohdat tekemisistä
- toteutusaikataulun seurannan suunnitelmaan verrattuna
- kehitystyön seuraavat toteutettavat tehtävät
- erityisesti huomioitavat asiat ko. raportointikuukaudelta
- havainnot siitä, miten kuukauden aikana tehdyt työt/asiat olivat vaikuttaneet/vastanneet kehittämistehtävän tutkimusongelmaan seuraavien osalta:
 - o kuinka järjestelmäkehitys on vaikuttanut talousosaston tehokkuuteen
 - o kuinka prosessien kuvaamista voidaan käyttää kehittämismenetelmänä
 - o kuinka työntekijät saadaan mukaan kehittämiseen ja muutoksen toteuttamiseen

4.4 Kehitystyön toteutus S-Pankin taloushallinnossa

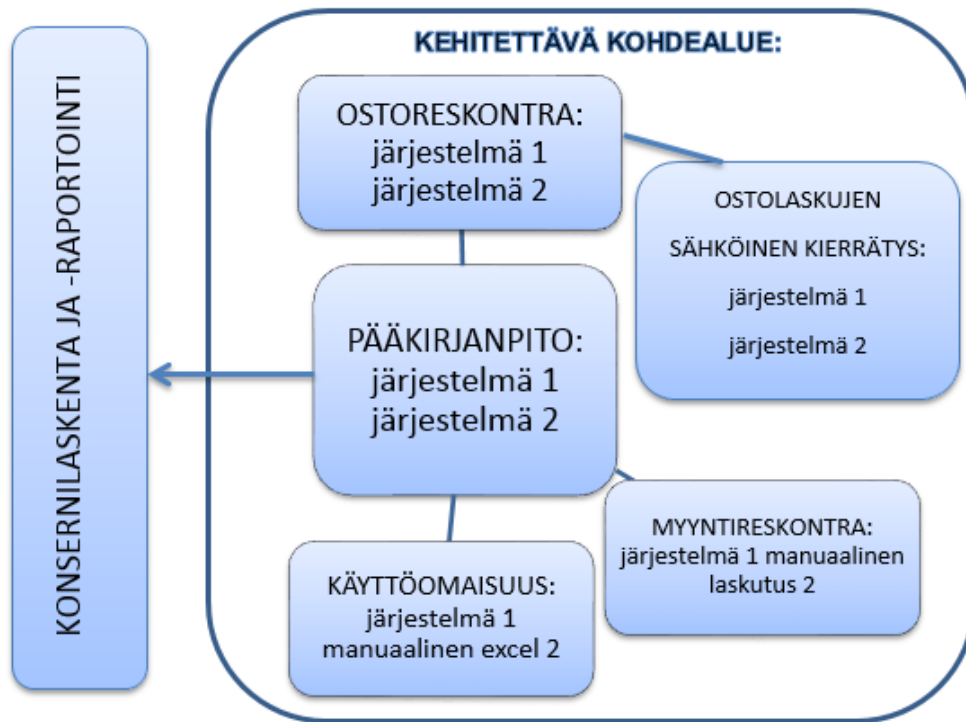
4.4.1 Kehitystyön kohde (ympäristö)

Pankkikonsernin taloushallinto hoidetaan keskitetysti emoyhtiön taloushallinto-osastolla, ja ulkoisen laskennan osalta vain palkanlaskenta on ulkoistettu suurimman omistajan ylläpitämään talouspalvelukeskukseen. Talousosaston toimintaan liittyvät sidosryhmät kuvattiin lähtötilanteessa seuraavan kuvion 9 mukaisesti:



Kuvio 9: taloushallinnon sidosryhmät

Kehitystyössä keskityttiin talousorganisaation sisäisen toiminnan tehostamiseen ja kehittämiseen ja yksi suurimmista kehityskohteista oli nykyisten talousjärjestelmien yhtenäistäminen. Lähtötilanteessa tavoitteena oli tehokkuuden lisääminen siten, että projektin lopputuloksena päällekkäiset järjestelmät on yhdistetty ja ulkoisen laskennan toiminnot on siirretty yhteiseen järjestelmään. Lopputuloksen odotettiin vaikuttavan taloushallinnon sidosryhmiin prosessien selkeytymisenä ja nopeutumisenä sekä tiedon laadun ja oikeellisuuden paranemisenä. Kehityksen kohteena olevien järjestelmien liittymäpintoja ja yhtenäistämistä kuvataan alla olevassa kuviossa 10:



Kuvio 10: Ulkoisen laskennan kehitettävien kohteiden liittymäpinnat

Lähtötilanteessa konsernissa oli käytössä kaksi erillistä ostolaskujen kierrätysjärjestelmää ja kaksi erillistä kirjanpidon järjestelmää, joista toisessa oli käytössä pääkirjanpidon lisäksi ainoastaan ostoreskontra. Käyttöomaisuuskirjanpito ja myyntireskontra olivat tämä vuoksi osalla yhtiöistä täysin manuaalisesti hoidettava prosessi. Järjestelmien yhtenäistämisen arvioitiin hyödyttävän eniten taloushallintoa selkeyttämällä, nopeuttamalla ja tehostamalla prosesseja sekä vähentämällä manuaalisia toimintoja. Sisäisille sidosryhmille suurin muutos oli ostolaskujen sähköisen kierrätyksen siirtäminen yhteen yhteiseen järjestelmään, mikä selkeytti ja helpotti laskujen tarkastajien ja hyväksyjien työtä.

Kun tavoitteena oli siirtää kaikkien konserniin yhdisteltävien yhtiöiden kirjanpito SAP RS2-järjestelmään, tarkoitti se yhtiöiden osalta seuraaville S-Pankki-konserniin kuuluville neljälle yhtiölle kirjanpitojärjestelmämuutosta:

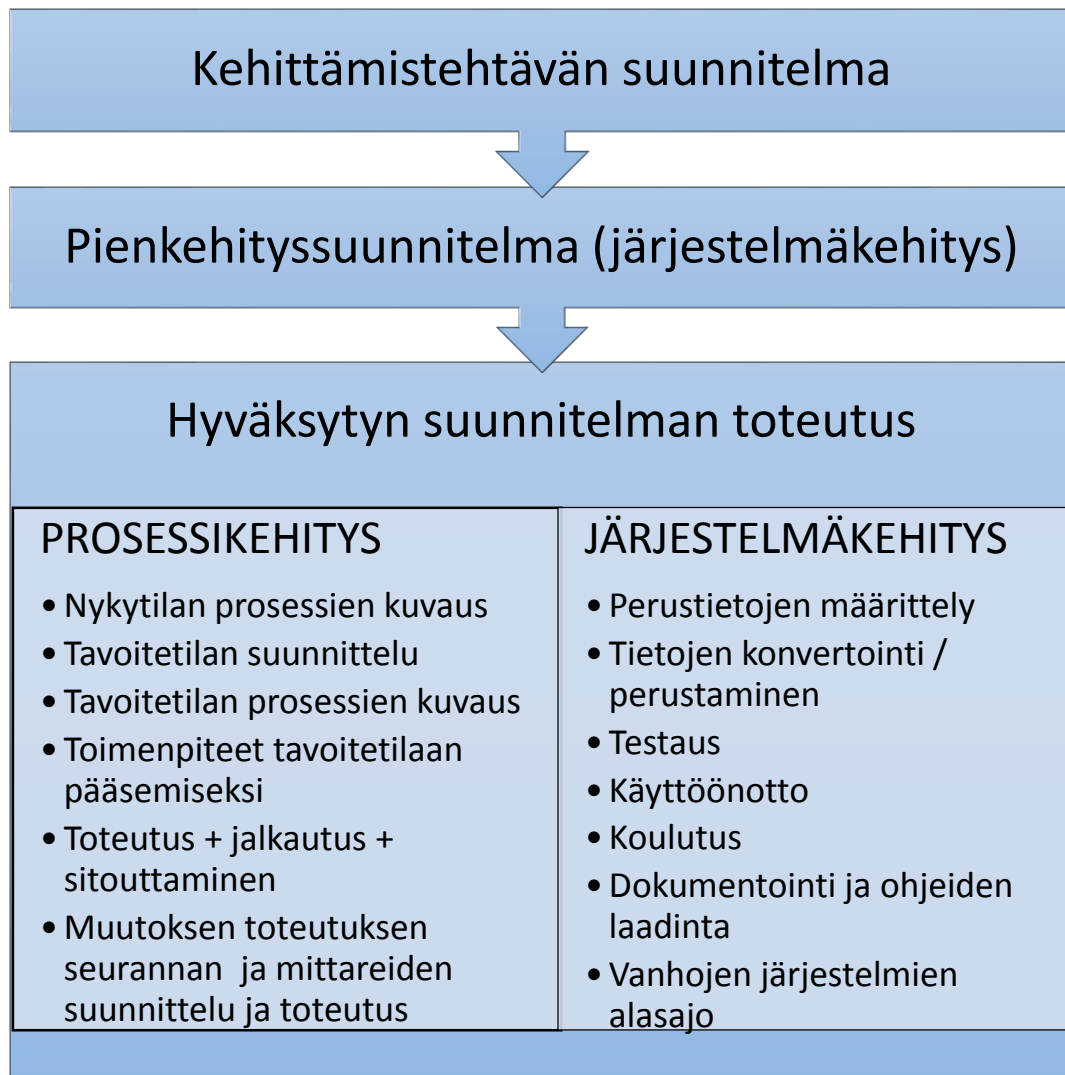
- FIM Oyj
- FIM Sijoituspalvelu Oy
- FIM Varainhoito Oy ja
- FIM Kiinteistö Oy.

4.4.2 Kehitystyön työsuunnitelma ja -vaiheet

Kehitystehtävä sisälsi järjestelmäkehitykseen ja toimintatapojen kehittämiseen ja tehostamiseen liittyvät osiot, jotka limittyivät toisiinsa. Kehitystehtävä toteutettiin jaettuna proses-

sikehitykseen ja järjestelmäkehitykseen. Järjestelmäkehityksen suunnitelma ohjasi kuitenkin käytännössä koko kehitystehtävän aikataulutusta ja resursointia. Alla olevaan taulukoon 3 on kuvattu kehitystehtävän keskeisimmät vaiheet. Pienkehityssuunnitelma laadittiin ja hyväksyttiin järjestelmäkehityksen osalta pankkikonsernin projektimallin mukaisesti. Järjestelmäkehitykseen liittyvä osio arvioitiin kohdeyrityksessä ja luokiteltiin pienkehityshankkeeksi ja sille myönnettiin käynnistyslupa 11.12.2015.

Taulukko 3: Kehitystehtävän työvaiheet



4.4.3 Kehitystyön aikataulu ja resurssit

Kehitystehtävä ositettiin ja aikataulutettiin alla oleva taulukon 4 mukaisesti. Lisäksi laadittiin erillinen tehtävälista, johon merkittiin meneillään olevat ja tulevat tehtävät, niiden vastuhenkilöt, tehtävän status ja mahdolliset kommentit tehtävään liittyen. Listaa ja siinä olevien tehtävien statusta läpikäytiin, seurattiin ja päivitettiin jokaisessa yhteisessä työpalaverissa/workshopissa.

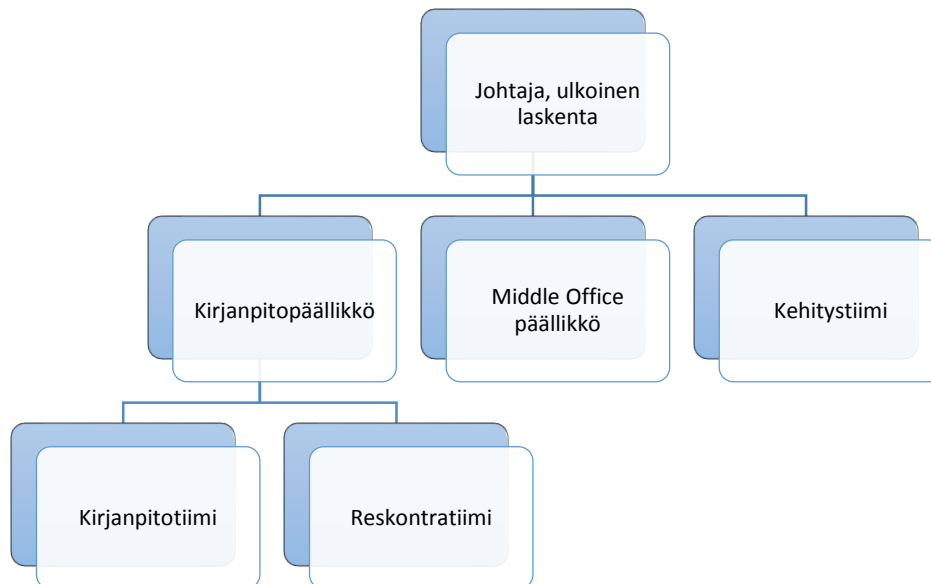
Taulukko 4. Kehitystehtävän aikataulu

| AIKATAULU | 2015 | | | 2016 | | | | | | | | |
|---|------|--------|-------|-------|-------|--------|-------|-------|------|-------|-----|-----|
| | loka | marras | joulu | tammi | helmi | maalis | huhti | touko | kesä | heinä | elo | sys |
| Nykytilan prosessien kuvaus | | | | | | | | | | | | |
| Tavoitetilan suunnittelu | | | | | | | | | | | | |
| Tavoitetilan prosessien kuvaus | | | | | | | | | | | | |
| Yritysten perustiedot käyttöönotettavista moduuleista | | | | | | | | | | | | |
| Tilikarttojen läpikäynti, yhtenäistäminen ja konvertointi | | | | | | | | | | | | |
| Kustannuspaikka-/laskentapaikkarakenteen konvertointi | | | | | | | | | | | | |
| testaussuunnitelma | | | | | | | | | | | | |
| testaus | | | | | | | | | | | | |
| uuden järjestelmän käyttöönotto yrityksittäin | | | | | | | | | | | | |
| talouslöstön SAP-koulutus tarvittavilta osin | | | | | | | | | | | | |
| uusien toimintatapojen käyttöönotto (muut kuin järjestelmämuutokset) | | | | | | | | | | | | |
| talousosaston sitouttaminen muutoksiin | | | | | | | | | | | | |
| ohjeistusten päivittäminen ja siirtäminen yhteen yhteiseen paikkaan | | | | | | | | | | | | |
| Vanhan kirjanpitojärjestelmän muutokset | | | | | | | | | | | | |
| Toisen ostolaskujen kierrätysjärjestelmän alasajo | | | | | | | | | | | | |
| vanhojen tietojen arkistoinnin järjestäminen | | | | | | | | | | | | |
| määritetään muutosten käytäntöön oton seuranta ja mittarit toiminnan seurantaan muutosten jälkeen | | | | | | | | | | | | |

prosessikehitys
 järjestelmäkehitys

Kehitystehtävään kuuluvan järjestelmäkehityksen pienkehityskohteen omistajana toimi yrityksessä ulkoisesta laskennasta vastaava johtaja. Pienkehityksen projektipäällikkönä toimi kirjanpito- ja reskontratiimien esimiehenä toimiva kirjanpitopäällikkö. Järjestelmäkehitys toteutettiin pienkehityshankkeena pankkikonsernin projekti- ja pienkehitysmallien kriteerien mukaisesti.

Toiminnan kehittämisen ja yhtenäistämisen osalta yhtenäistettävien prosessien ja toimintatapojen mallintamisen kokonaisvastuu kehittämistehtävässä oli ulkoisesta laskennasta vastaavalla johtajalla. Uusien käytäntöjen toteuttamisvastuu ja käytäntöön pano oli kirjanpitopäälliköllä. Kehitys- ja suunnittelutyöhön osallistuivat kaikki ulkoisen laskennan organisaatiossa työskentelevät henkilöt sen mukaan, miten kehitettävät prosessit vaikuttivat/vaikeuttavat heidän työtehtäviinsä. Ulkoisen laskennan osastolla työskenteli kehitystehtävän päättyessä kehitystehtävissä 2-3 henkilöä, middle officessa yksi henkilö, kirjanpitotiimissä 3 henkilöä ja reskontratiimissä 3 henkilöä (Kuvio 11).



Kuvio 11. Ulkoinen laskenta – organisaatio kehitystyön loppuvaiheessa

Kehitystyö toteutettiin prosessikuvausten ja kirjanpidon perustietojen laatimisen osalta workshoppeina teoriaosuudessa kuvattujen prosessikuvausmenetelmien ja laadullisten tutkimusmenetelmien mukaisesti. Prosessikuvausten määrittelyjen perustana käytettiin Laamasen prosessikuvausten/määrittelyn mukaista mallia, joka on kuvattu luvussa 2.1.2 (Prosessien kuvaaminen/Taulukko 1.).

Tämän jälkeen viikoittaisissa projektipalaverissa käytiin läpi kehitystyön etenemistä, ratkottiin esiinnousseita haasteita ja sovittiin seuraavista tekemisistä. Jokainen tehtävälistaan merkitty tekeminen oli vastuutettu tiimiläisille ja tehtävien etenemistä seurattiin listalla koodilla aloittamatta, kesken, valmis. Muutosjohtamisen periaatteiden mukaisesti panostettiin viestintään ja tiedottamiseen: kehitystyön tiedottaminen hoidettiin työhön osallistuvien osalta palaverien ja workshopien dokumentoinnilla, viikoittaisten tapahtumien tiivistelmillä talousosaston intranetin foorumilla sekä muun organisaation osalta sähköpostitse, talouden intranetin sekä yrityksen sisäisen sähköisen uutiskirjeen avulla. Ulkoisille sidosryhmille (mm. toimittajat) lähetettiin tietoa muutoksesta sähköpostitse sekä postin välityksellä (mm. uudet laskutusyhteystiedot).

4.5 Kehitystyön tulokset S-Pankin taloushallinnossa

4.5.1 Prosessikehittämisen toteuttaminen

Prosessikehityksen osalta kehitystyö aloitettiin prosessikuvausten workshoppeilla, jotka jaettiin neljään eri aihealueeseen: käyttöomaisuusreskontra, ostoreskontra, myyntireskontra

ja pääkirjanpito. Workshopeihin osallistuivat ulkoisen laskennan vetäjä, talousosaston kirjanpitoapäällikkö sekä ko. aihealueen tiimien henkilöt. Reskontrien workshopeissa toimittiin seuraavan mallin mukaisesti:

- aiheen/workshopin alustus sekä tavoite
- ko. läpikäytävän prosessin perustietojen kerääminen ja läpikäynti
- ko. prosessin vaiheiden kuvaaminen ja kirjaaminen

Reskontrien osalta kuvaukset laadittiin sekä nykytilasta että tavoitetilasta. Tavoitetilaksi oli määritelty suunnitelman mukaisesti SAP-järjestelmään sopiva prosessi. Koska osa pankkikonserniin yhdisteltävistä yhtiöistä toteutti jo SAP-järjestelmään mukautettuja prosesseja, muutettavien yhtiöiden kirjanpito prosessien tavoitetilan kuvauksissa keskityttiin erityisesti näiden yhtiöiden erityispiirteiden kuvaamiseen ja käyttöönottoon SAP-ympäristössä. Näiden osalta pyrittiin saamaan käyttöön kaikki ne teoriaosuudessa luvussa 3.1.2 (Tavoitteet ja mittarit) esitetyt tehokkuutta lisäävät muutokset, jotka olivat toteutettavissa käyttöönotettavassa järjestelmässä ilman erillistä kehitystyötä. Eli toisin sanoen pyrittiin ottamaan käyttöön mahdollisimman kattavasti kaikki käyttöönotettavan järjestelmän tarjoamat automaatiomahdollisuudet. Lisäksi workshopeissa tunnistettiin ja listattiin kehitysehdotuksia ja –kohteita, jotka tulivat esille prosessikuvauksen laadinnan yhteydessä.

Pääkirjanpidon workshopeissa tunnistettiin ja dokumentoitiin muutosta ja/tai läpikäyntiä tarvitsevat alueet sekä keskityttiin SAP-järjestelmään tarvittavien perustietojen tunnistamiseen ja luomiseen. Koska teorian mukaan tehokkuus syntyy pääosin yhteisten perus- ja ohjaustietojen käyttämisestä, ja sitä kautta prosessien yhtenäistämisestä, perustietojen läpikäyntiin käytettiin paljon aikaa. Perustietojen läpikäynneistä tärkeimpiä olivat tilikartan yhdistämiseen liittyvät toimet, organisaatorakenteiden (laskenta- ja kustannuspaikat, projektinumerot) sekä käyttöomaisuuteen liittyvien perustietojen luominen.

Prosessikuvauksessa prosessin perustiedot kerättiin ja dokumentoitiin sanallisesti projektin perustietojen osalta Microsoft Word-pohjalle ja prosessivaiheiden kuvauksen osalta Microsoft Excel-pohjalle. Prosessikuvausten pohjien mallina käytettiin soveltuvin osin PHKK:n Prosessien mallinnusohjetta (PHKK 2010, Liite 1). Tämän mallin perusteella laadittu ja muokattu prosessikuvausmalli on kuvattu liitteissä 2 ja 3. Malli noudattaa teoriaosuudessa esiteltyä Laamasen prosessikuvauksen/määrittelyn mallia (luku 2.1.2 Prosessien kuvaaminen/Taulukko 1.), jossa kysymysten kautta mallinnetaan prosessissa olevia syötteitä, resursseja ja tuotoksia, prosessin rajauksia ja tarkoitusta sekä prosessissa olevia vastuita ja rooleja. Prosessivaiheet dokumentoitiin läpikäymällä kaikki prosessissa tapahtuvat vaiheet kohta kohdalta sanallisesti kuvaamalla. Lopputuloksena kaikista muutos-

kohteena olevista prosesseista syntyi kaksi erillistä dokumenttia: prosessin perustiedot sisältävä Microsoft Word-muotoinen dokumentti ja prosessivaiheet sisältävä Microsoft Excel-muotoinen sanallinen prosessikaavio.

Prosessikuvauksiin käytettiin useita erillisiä workshoppeja ja niihin kutsuttiin mukaan kaikki ko. prosessissa mukana olevat talousosaston työntekijät. Tällä pyrittiin muutosjohtamisen periaatteiden mukaisesti osallistamaan ja sitouttamaan talousosaston työntekijät muutoksen toteuttamiseen. Prosessikuvausten tekemiseen osallistuvat henkilöt kokivat kuvausten laadinnan melko työlääksi ja raskaaksi, mutta toisaalta kuitenkin hyödyllisiksi. Prosessikuvausten aikana mukana olevat henkilöt kokivat saavansa käsityksen kokonaisuuksista sekä ymmärryksen tai perustelun sille, miksi jotain asiaa oli tehty jollain tietyllä tavalla. Tämä auttoi myös yritysjärjestelyjen tuloksena yhdistettyjä ja aikaisemmin omina osastoinaan toimineita talousosastoja ymmärtämään toistensa talousprosesseihin liittyneitä erityispiirteitä ja toimintatapoja. Lisäksi kehitystyön onnistumisen varmistamiseksi oli tärkeää saada mahdollisimman moni prosessiin kuuluvien työtehtävien tekijä mukaan antamaan omia näkemyksiään prosessin toimivuudesta ja kehittämisestä.

Pääkirjanpidon osalta kaikkein suurin ja haastavin osa-alue oli kirjanpidon tilikarttojen yhdistäminen, joka koko toteutetun kehitystyön kannalta muodostui projektin pullonkaulaksi. Tämä johtui pääosin siitä, että eri yhtiöiden tilikartat ja niihin liittyvät kirjauskäytännöt olivat hyvin erilaiset ja eritasoiset. Tavoitetilikartta oli paljon suppeampi kuin muutettavien yhtiöiden lähtöhetken tilikartta, joka aiheutti ongelmia kirjausten ja raportoitavien kohteiden osalta. Yhteisen tilikartan muodostamisen haasteena oli myös se, että yhtiöillä oli käytössään useita erilaisia tuloslaskenta- ja tasemalleja, jotka tuli kyetä muodostamaan uuden tilikartan avulla. Uudella tilikartalla tuli saada raportoitua yhtiöiden tulokset seuraavilla malleilla:

- Osakeyhtiön tuloslaskelma- ja tasekaava
- Sijoituspalveluyrityksen tuloslaskelma- ja tasekaava
- Luottolaitoksen tuloslaskelma- ja tasekaava.

Toinen iso ja paljon työtä aiheuttanut osa-alue oli käyttöomaisuuden ja käyttöomaisuuserien yhtenäistäminen. Aikaisemmin Microsoft Excel-taulukkolaskentaohjelmassa ylläpidetyn käyttöomaisuusrekisterin ja niiden poistolaskennan siirtäminen käyttöomaisuusjärjestelmään osoittautui erittäin haastavaksi jo heti perustietojen (KOM-kohteet, jäljellä olevat poistoajat, poistoeron laskenta) osalta. Tähän työhön tarvittiin eniten ulkopuolista asiantuntijaa, kun muut toteutetut työt ja kehittäminen tehtiin pääasiallisesti yrityksen talousosaston voimin.

4.5.2 Järjestelmäkehityksen toteuttaminen

Järjestelmäkehitys toteutettiin yhteistyössä yrityksen käytettävissä olevien ja käyttöön jäävien talousjärjestelmien omistajien/pääkäyttäjien sekä järjestelmäasiantuntijoiden kanssa. S-Pankin talousosasto käyttää SOK:n tarjoamia talousjärjestelmiä yhtiöiden kirjanpitojen ja reskontrien sekä ostolaskujen sähköisen kierrätyksen osalta. Näistä järjestelmästä pyrittiin ottamaan käyttöön mahdollisimman kattavasti kaikki käyttöönotettavien järjestelmien käytettävissä olevat automaatiomahdollisuudet. Järjestelmäominaisuuksien käyttöönoton perusteena oli tehokkuuden ja automaation kasvattaminen.

Järjestelmäkehityksen muutoksen kohteena olevien yhtiöiden kirjanpidot siirrettiin SAP RS2-järjestelmään, josta käyttöönotettiin pääkirjanpidon moduulin lisäksi käyttöomaisuus-, osto- ja myyntireskontrat. Lisäksi ostolaskujen sähköinen kierrätys siirrettiin SAP-järjestelmän yhteydessä toimivaan Basware IP-järjestelmään ja maksuliikenne maksatuksineen ja tiliotekäsittelyineen Basware Maksuliikenne-järjestelmään. Järjestelmämuutokset aiheuttivat muutoksia myös organisaatietietoja (mm. toimittaja- ja asiakastiedot) ylläpitävään järjestelmään, palkkahallinnon järjestelmiin sekä käyttöoikeuksiin.

Ostolaskujen osalta järjestelmämuutos aiheutti muutokset laskutusosoitteisiin ja laskutus-tietoihin. Verkkolaskuoperaattori vaihtui ja lisäksi paperilaskut ohjattiin suoraan erilliseen skannauspalveluun. Ostolaskujen kierrätysjärjestelmän vaihtuminen aiheutti järjestelmämuutoksen myös taloushallinnon ulkopuolella työskenteleville asiattarkastajille ja hyväksyjille ja muutti heidän toimintatapojaan tiettyjen osa-alueiden suhteen sekä poisti myös heidän käytöstään tuplajärjestelmän käytön. Käyttöönoton ajoitus ostolaskujen siirtämisessä toiseen järjestelmään oli ensimmäinen käytännössä toteutettu osa järjestelmäkehitystä ja samalla myös yksi tärkeimpiä etappeja: verkkolaskujen siirron jälkeen käytännössä projektia ei voinut enää keskeyttää tai siirtää käyttöönottoa myöhemmäksi. Ostolaskujen siirron onnistumisen edellytyksinä olivat tarkasti aikataulutettu siirtohetken suunnitelma ostolaskujen vastaanottamisen, kierrätysten, jaksotusten, maksatusten ja kirjanpitoon siirtojen osalta.

Myyntireskontran osalta järjestelmämuutos tarkoitti käytännössä sitä, että muutoksen kohteena olevissa yhtiöissä otettiin käyttöön järjestelmässä oleva myyntireskontra-sovellus. Järjestelmässä käyttöönotettavalle laskulomakkeelle luotiin oma yrityskohtainen logo ja laskutusta varten suunniteltiin ja perustettiin laskutusnimikkeet. Myös myyntireskontran käyttöönotto vaikutti talousosaston ulkopuolelle laskutusmääräyksiä toimittaviin henkilöihin, jotka muutoksen jälkeen ryhtyivät toimittamaan laskutusmääräyksiä yhtenäisellä laskutusmääräyslomakkeella.

Maksatukset sekä tilitiedot tiliotekäsittelyineen siirrettiin myös yhteen yhteiseen Basware Maksuliikenne-järjestelmään. Tiliotekirjaukset pyrittiin automatisoimaan mahdollisuuksien mukaan erityyppisillä säännöillä. Palkkajärjestelmiin jouduttiin muuttamaan perustietoja, lähinnä laskenta- ja kustannuspaikkatietoja uusien kriteerien mukaiseksi. Siirrettävien yhtiöiden osalta lisäksi palkka-aineistot muuttuivat liittymän kautta kirjanpitoon luettaviksi, kun aikaisemmin ne kirjattiin käsin raportilta. Myös kirjanpito- ja reskontra-aineistojen arkistointi muuttui siirtymähetkestä lähtien SAP-järjestelmään liitettyyn arkistointijärjestelmään.

Käyttöomaisuuden (KOM) osalta laskukohtainen excel-käyttöomaisuus seuranta poistohistorioineen yhtenäistettiin konsernin emon (S-Pankki Oy:n) periaatteiden mukaiseksi. Tämä tarkoitti laskukohtaisten KOM-rivien niputtamista isompiin KOM-kohteisiin, poistoaikojen yhtenäistämistä sekä poistoerolaskennan ja hyllypoistojen siirtämistä järjestelmän laskettavaksi. Haasteina käyttöomaisuuden siirrossa järjestelmään olivat epäyhtenäiset poistajat, poistojen laskukohtainen laskenta sekä järjestelmässä käyttöön otettu aloitushetki. Järjestelmän poistolaskennan parametrien vuoksi käyttöomaisuuserät jouduttiin viemään järjestelmään avaavaan taseeseen.

Pääkirjanpidon osalta huolehdittiin tilikartan tilien kuvaamisesta ja käyttöönotosta sekä muiden laskentatunnisteiden perustamisesta järjestelmään. Lisäksi läpikäytiin käyttöönotettavat tositelajit, jaksotukset sekä liittymät ja automaattikirjaukset. SAP-järjestelmästä saatavien tulos- ja taseraporttien sisältö ja tilien/tiliryhmien paikat määriteltiin ja tarkistettiin. Aloittavat taseet konvertoitiin uusien laskentatunnisteiden mukaisiksi ja luettiin siirtymähetkeen SAP-järjestelmään. Siirtohetki täsmäytettiin vanhan järjestelmän lopputilanteeseen.

Aikataulullisesti järjestelmämuutoksen käyttöönotto oli toukokuu 2016. Muutoksen kohteena olevien yhtiöiden kirjanpidot ja reskontrat siirtyivät yhteisiin järjestelmiin kirjauspäivästä 1.5.2016 alkaen. Käytännössä siirrot toteutettiin syklisesti osissa ja myös yhtiöiden osalta vähän eri tahdissa riippuen kunkin yrityksen kirjanpitoaineistojen laadusta ja määrästä sekä kirjanpitäjien etenemisestä ja kohdatuista haasteista. Ensimmäisinä uuteen ympäristöön siirtyivät ostolaskujen kierrätys ja maksatus sekä tiliotekäsittelyt. Käyttöomaisuuserien tuli olla valmiina viimeistään kesäkuun alussa, jolloin KOM-järjestelmästä ajettiin normaalin kuukausiaikataulun mukaisesti toukokuun poistolaskennat ja muut KOM-erät. Myös myynti- ja ostoreskontrien osalta ensimmäinen kuukausikatko täsmäytyksineen tehtiin kesäkuun alussa. Pääkirjanpidon kirjaukset, jaksotukset sekä täsmäytykset olivat valmiina 8. kesäkuuta, jolloin järjestelmässä tehtiin toukokuun kirjanpitokauden sulkua. Ensimmäinen kuukausi uudella järjestelmällä oli takana.

4.5.3 Yhteenveto kehitystyön lopputuloksista

S-Pankin talousosastolla toteutetun kehitystyön lopputuloksena kaikkien S-Pankki-konserniin yhdisteltävien yhtiöiden kirjanpidot siirtyivät yhteen yhteiseen kirjanpitojärjestelmään reskontrineen. Muutos koski neljää yhtiötä: FIM Oyj:tä, FIM Sijoituspalvelu Oy:tä, FIM Varainhoito Oy:tä ja FIM Kiinteistö Oy:tä. Kehitystyön suunnittelu aloitettiin syys-lokakuussa 2015 ja toteutetun muutoksen jälkeen ensimmäinen kirjanpidon katko uudessa järjestelmässä tehtiin kesäkuussa 2016 toukokuun kirjanpitotiedoista. Kirjanpitojen konversio uuteen järjestelmään täsmäytettiin ja käytiin läpi tilintarkastajien kanssa kesäkuussa 2016. Prosessikuvaukset tehtiin lähtötilanteessa muutoksen kohteena olevien prosessien osalta sekä lähtötilanteen että tavoitetilan mukaisina.

Tehokkuutta kasvatettiin pääsääntöisesti järjestelmäautomaation lisäämisellä ja tuplajärjestelmien ja tuplaprosessien poistolla. Toimintatapojen yhtenäistymiseen vaikutti eniten tuplajärjestelmien poistuminen käytöstä. Projektissa muutoksen kohteena oleville yhtiöille otettiin käyttöön myyntireskontra ja käyttöomaisuuskirjanpito, jotka aikaisemmin hoidettiin manuaalisesti ilman järjestelmää. Ostolaskujen sähköinen kierto yhdistettiin yhteen järjestelmään ja tiliotteet saatiin pääsääntöisesti muutettua konekielisesti käsiteltäviksi. Toimintoja automatisoitiin ostolaskujaksotuksien ja tiliotekirjausten sekä automaattisten tositelajien (esim. jaksotukset) avulla. Muutos mahdollisti lisäksi myös ostolaskujen automaattisen kierrätyksen laajemman käyttöönoton.

Kehitystyössä suunnitellut ja toteutetut lopputulokset esiteltiin S-Pankin Tieto ja pääoma-johtoryhmässä 8.6.2016. Tässä vaiheessa loput jäljellä olevat tekemiset siirrettiin toteutettavaksi myöhemmässä vaiheessa, sillä syksylle 2016 oli tulossa toteutukseen uusia liiketoimintasiirtoja ja yksi fuusio, jotka vaativat toteutusaikaa ja kehitystyössä mukana olleiden henkilöiden työpanosta. Myöhempään ajankohtaan siirrettävät tehtävät liittyivät vanhojen ohjelmistojen alasajoon ja arkistointiin, ohjeiden päivityksen viimeistelyyn sekä prosessien jatkuvaan kehittämiseen ja yhtenäistämiseen.

Talousosaston toiminta tehostui erityisesti juuri järjestelmämuutosten johdosta. Eniten työaikaa säästyivät tuplajärjestelmien poistolla sekä automaation lisäämisellä. Yhtenäiset laskentaperiaatteet ja -tunnisteet (tilikartta, organisaatorakenteet, jne.) lisäsivät tehokkuuden lisäksi myös kirjanpitojen oikeellisuutta. Konsernin keskinäisten erien täsmäytys helpotti yhtenäisten tunnisteiden ja kirjauskäytäntöjen seurauksena. Prosessien kuvausten laadinta yhteisissä workshoppeissa lisäsi kokonaisuuksien ymmärtämistä ja synnytti kriittisiäkin havaintoja prosessin eri vaiheista.

Kehitystyö vaikutti myös talousosaston sidosryhmiin. Ostolaskujen kierrätysjärjestelmien yhdistäminen poisti myös liiketoimintojen asiataarkastajilta ja hyväksyjiltä tuplajärjestelmien käytön. Lisäksi ostolaskujen kierrätyksen automaation lisääminen toistuvaislaskujen osalta säästää myös tarkastajien ja hyväksyjien työaika. Kirjanpitoaineiston siirto raportointiin ja tietovarastoon yksinkertaistui laskentatunnisteiden yhtenäistämisen kautta sekä liittymien määrän pienenemisellä yhteen liittymääjään.

Vuoden 2017 alusta ulkoisessa laskennassa otettiin käyttöön mittarit, joilla seurataan kuukausittain ostolaskujen kierron tehokkuutta sekä kirjanpidon tositteiden manuaalisuutta. Tavoitteena on edelleen nostaa toistuvaislaskujen automaatiota ja verkkolaskuja ostolaskujen osalta sekä vähentää manuaalisia toimintoja pääkirjanpidossa. Tällä pyritään työn tehokkuuden lisäämiseen sekä kustannussäästöihin.

Miten sitten saatiin talousosaston työntekijät mukaan muutokseen? Lähtötilanteessa talousosastolla oltiin oikeastaan yksimielisesti sitä mieltä, että toteutettava muutos on pakollinen. Työn tekeminen ja prosessit olivat liian hajanaisia ja irrallaan toisistaan. Tuplajärjestelmien pyörittäminen oli työlästä ja turhauttavaa ja alasajon kohteena olevien järjestelmien toimivuus ja ylläpito oli heikkoa. Konzernissa nopealla aikataululla tehtyjen useiden liiketoiminta-/yritysjärjestelyjen aiheuttama työpaine vaikutti kuitenkin työntekijöihin siten, että he pelkäsivät tämän muutostyön entisestään lisäävän painetta oman työn tekemiseen ja epäjärjestystä ja sitä kautta kehitystyön epäonnistumista. Kun kaikki talousosaston kehitystyössä mukana olleet henkilöt tekivät tätä työtä ns. oman normaalityön ohella, aiheutti se myös painetta työn määrään sekä tuntemukseen työn stressaavuudesta.

Muutos toteutettiin vaiheessa, jossa tiedettiin, että tulossa on vielä lisää yritysjärjestelyjä. Tämä asetti kehitystyön toteuttamiseen tiettyjä aikatauluraameja ja vaikutti siihen, että viimeiset suunnitellut tehtävät jätettiin toteutettavaksi myöhemmäksi. Kehitystyön toteuttamisessa työn määrä ja kiirehuiput ajoittuivat eri henkilöiden ja toimintojen osalta eri kohtiin ja tämä aiheutti stressiä ja paineita yhteistyöhön sekä talousosastolla että kehitystyöhön osallistuvien sidosryhmien kanssa. Muutosvaihe koettiin ajoittain hyvinkin haastavaksi sekä kehitystyön vetäjien että toteuttajien osalta. Tätä kuvaa hyvin huhtikuun 2016 osalta opinnäytetyön tekijän päiväkirjadokumentointimerkintä tehokkuudesta:

Muutosvaiheessa ja erilaisissa ongelmaselvitystilanteissa tehokkuus katoaa ja aiheuttaa lähinnä kasvavaa tehostomuutta. Näin muutostilanteen keskipisteessä on vaikeaa arvioida vaikutuksia tehokkuuteen. Tässä vaiheessa tarvitaan tehostettua ja ylimääräistä työpanosta ja sitkeää sitoutumista ja uskoa siihen, että muutoksen jälkeen helpottaa.

Kehitystyön aikana panostettiin muutosjohtamisen periaatteiden mukaan erityisesti tiedon kulkuun ja tiedottamiseen. Kaikki materiaali tehtävälisöineen, aikatauluineen, palaveri-muistioineen ja muine dokumentteineen olivat koko ajan yhteisellä verkkolevyllä kaikkien käytettävissä. Lisäksi joka viikkoisten status-/työpalaverien lisäksi julkaistiin talouden omassa käytössä olevassa intranet-osiossa kooste kunkin viikon tekemisistä ja etenemisestä. Välietappeja ja onnistumisia pyrittiin rummuttamaan laajalti sekä luomaan uskoa hyvään lopputulokseen pääsemisestä.

Tiimien jäsenet osallistuivat pidettyihin workshoppeihin ja kehitystyön alkuvaiheessa kaikki olivat mukana pääosin positiivisesti. Kiireen ja aikataulupaineen alla mieliala projektissa laski ja talousosastolla esiintyi arvostelua muutoksen toteutusta, esimiehiä ja toisia tiimiläisiäkin kohtaan. Tilanne pysyi kuitenkin hallinnassa, kun koko tiimi/osasto ei lähtenyt mukaan negatiiviseen rummutukseen ja näin kehitystyö eteni kaikesta huolimatta. Oman osaston muutosvastarinnan lisäksi haasteena oli hieman yllättäen ilmennyt muutosvastarinta tiettyjen liiketoimintaa vaikuttavien muutosten osalta.

Järjestelmämuutosten käyttöönoton jälkeen viimeisessä viikoittaisessa projektipalaverissa haastateltiin ja keskusteltiin vapaamuotoisesti kehitystyön toteutuksesta, onnistumisista ja haasteista. Opinnäytetyön tekijä kirjasi kesäkuun 2016 osalta päiväkirjadokumentointina seuraavat ko. palaverissa kehitystyössä mukana olleiden talousosaston henkilöiden esiinnostamat asiat:

- "Jokaiselle osui oma kiirehuippu, jossa työtä oli yllin kyllin. Omassa kiirehetkessä ei aina jaksanut olla positiivinen."
- "Tilikartan muutostyöt ja uusien tilien perustaminen jätettiin aivan liian viime tippaan. Tämän vuoksi ei pystytty jakamaan työtä (esim. alkusaldot ja kumulatiivisten saldojen vienti järjestelmään) pidemmälle aikavälille, vaan työ kasaantui kohtaan, jossa oli muutenkin kiire."
- "Vaikka sidosryhmien kanssa käytiin keskustelua ja sovittiin asioista, sidosryhmillä jäi myös tekemättä tiettyjä asioita ajallaan, mikä aiheutti paineita taloustiimin töissä ja lisäsi aikataulupainetta. Tällaisia olivat esimerkiksi toimittajien perustaminen koko ryhmän organisaatiomasteriin."
- "Kun kiirehuippu oli omalta kohdalta ohi, aika pian alkoi näkemään hyviä puolia, erityisesti ostoreskontran puolella (vain yksi järjestelmä käytössä, kaikki laskut samassa masterissa, ei siirtoja reskontrasta toiseen, automaattiset jakotukset, jne.)"

Syksyn 2016 aikana muutosten muotouduttua käytännöksi, talousosastolla oli selkeästi havaittavissa työn tehostuminen, yksinkertaistuminen ja yhtenäisten työtapojen vaikutus työn määrään, ylitöiden vähenemiseen ja tiimien tiimihengen paranemiseen. Kun vuoden 2016 tekemisiä ja saavutuksia listattiin ja käytiin läpi yksikön johtoryhmässä, tämän kehitystyön osalta kirjattiin seuraavat saavutukset:

- Tarkkuus ja oikeellisuus paranivat kokonaisuudessaan, erityisesti käyttöomaisuuskirjanpidon osalta, kun tapahtumat ja poistolaskenta saatiin järjestelmään.
- Yhtenäinen tapa toimia: yksilöllisestä tekemisestä siirryttiin kohti yhteistä tiimityöskentelyä ja toimivampaa varamiesresurssointia.
- Osaamisen jakaminen lisääntyi kehitystyön aikana, mikä johtaa parempaan kokonaisuuksien ymmärtämiseen.
- Talouden järjestelmäympäristö yksinkertaistui, joka johti kustannussäästöihin It-kustannuksissa sekä työajan tehostumiseen.
- Manuaaliset toiminnon vähenivät: otettiin käyttöön automaatiota ja liittymiä järjestelmien välillä. Myös tällä oli vaikutuksia työajan säästöön ja työn tehokkuuden lisääntymiseen.

Yrityksessä toteutettua kehitystyötä voidaan pitää onnistuneena. Se saavutti valtaosan tavoitteistaan ja toi hyötyjä myös talousosaston ulkopuolelle. Jatkoa ajatellen on kuitenkin tärkeää, että prosesseja ja toimintatapoja tarkastellaan ja arvioidaan säännöllisesti, jotta toiminta pysyy myös jatkossa toimivana ja tehokkaana.

5 Johtopäätökset

Tässä opinnäytetyössä kuvattiin tehokkaasti toimivan taloushallinnon ulkoisen laskennan mallia prosessijohtamisen, muutosjohtamisen ja tehokkuuteen johtavien strategiatyökalujen avulla. Tehokkuuden saavuttamista tarkasteltiin talouden järjestelmien ja prosessien kehittämisen kautta sekä mietittiin tehokkuuden saavuttamiseksi tarvittavaa muutostyötä toteuttavien työntekijöiden sitouttamista ja mukaan saamista kohdeorganisaatiossa.

Seuraavaksi arvioidaan opinnäytetyössä ja kohdeorganisaatioon toteutetussa kehitystyössä saavutettuja tuloksia ja jatkokehitysehdotuksia. Lopuksi esitetään opinnäytetyön tekijän itsearviointi osaamisen kehittymisestä opinnäytetyön ja kehittämistehtävän myötä.

5.1 Tehokkuus taloushallinnon ulkoisen laskennan prosesseissa

Tarkasteltaessa tehokkaan taloushallinnon menestystekijöitä, kohdistuvat ne pääosin prosesseihin, järjestelmiin ja organisointiin. Koska ulkoinen laskenta on pitkälti taloushallinnon rutiinien ja tapahtumakäsittelyprosessien toteuttamista, sen ehdottomasti tärkeimpiä tehokkuuteen johtavia menestystekijöitä ovat tehokkaat prosessit ja panostaminen automaatioon ja digitalisaatioon. Yrityksen sisällä toimiva taloushallinto pystyy antamaan lisäarvoa liiketoiminnalle talousosaamisen linkittämisestä liiketoimintaosaamiseen. Tämä on tärkeää varsinkin silloin, jos liiketoiminnoissa ei ole riittävästä talousosaamista.

Talousnäkökulmassa painottuu kustannustehokkuus ja kustannusten optimointi. Taloushallinnon ollessa yleensä liiketoiminnan tukifunktio, siltä ensisijaisesti taloudellisessa mielessä odotetaan kustannustehokkuutta. Tämä toteutuu parhaiten virtaviivaistamalla talousprosesseja, automatisoimalla toimintaa ja työtehtäviä. Toimimalla laadukkaasti ja tuottamalla mahdollisimman virheetöntä raportointia, taloushallinto tukee liiketoimintoja päätöksenteossa. Virheelliset kirjaukset/kirjaustavat esimerkiksi liikevaihtoon kuuluvissa tuloserissä saattaa pahimmillaan vääristää liiketoimintojen käsitystä tuloksentekevyydestään ja siten pahimmillaan vaikuttaa myös tulokseen.

Asiakasnäkökulman tärkeimmät painopistealueet vaihtelevat yrityksissä sen mukaan, mikälaisessa roolissa taloushallinto kulloinkin on. Yrityksen sisällä toimivan taloushallinnon (ei ulkoistettu toimija) vahvuutena on kuitenkin usein se, että se pystyy erikoistumaan ko. liiketoiminnan erityispiirteisiin ja soveltamaan tai käyttämään hyväkseen tätä sekä taloushallinnon toiminnan että parhaimmillaan myös liiketoiminnan toimintojen tehostamisessa. Lisäksi ns. oma taloushallinto pystyy palvelemaan liiketoimintoja paremmin, kun sillä on ymmärrys liiketoiminnan lainalaisuuksista. Tehostamalla omia prosessejaan (esimerkiksi

ostolaskujen kierron automatisointi), taloushallinto pystyy tehostamaan ja vähentämään työtä myös liiketoiminnoissa. Oikea-aikaisella ja säännönmukaisella raportoinnilla taloushallinto palvelee liiketoimintaa sen päätöksenteossa ja toiminnan seuraamisessa.

Tehokkuuden kannalta tärkein näkökulma taloushallinnossa on sisäinen näkökulma eli prosessinäkökulma. Taloushallinnon tehokkuus perustuu siihen, kuinka pitkälle automatisoituja prosesseja sen on mahdollista rakentaa. Tämä tarkoittaa sitä, että taloushallintoon tietoa tuottavilla tahoilla tulisi myös olla mahdollisuus toimittaa tieto konekielisesti tai vähintään sellaisessa muodossa, että se on helposti luettavissa taloushallinnon järjestelmiin ilman manuaalisia vaiheita. Myös taloushallinnon tiedon vastaanottajien kyvykkyys ottaa vastaan tietoa konekielisesti vaikuttaa taloushallinnon tehokkuuteen. Esimerkiksi myyntilaskujen toimittaminen verkkolaskuna on nykyisin kaikkein tehokkain muoto ja paperilaskua nopeampi ja halvempi tapa laskuttaa asiakasta.

Taloushallintotoimialan voimakkaan kehittymisen vuoksi on tärkeää seurata erityisesti talousjärjestelmien ja talousautomaation (esim. robotiikka) kehittymistä. Myös jatkuva prosessikehitys on tehokkaan taloushallinnon tunnusmerkki. Koska talouden prosessit alkavat ja päättyvät usein kokonaisprosessin sisällä, on tärkeää, että kokonaisprosessissa tapahtuvien muutosten vaikutuksia seurataan ja niihin reagoidaan prosessimuutoksin myös taloushallinnossa suoritettavan prosessin osalta. Tehokkaat prosessit vaativat hyvää yhteistyötä kaikkien prosessiin osallistuvien kesken, kriittistä arviota siitä, missä kohtaa organisaatiota kutakin vaihetta on tehokkainta suorittaa sekä hyviä ja riittäviä kontrollipisteitä prosessin eri vaiheisiin.

Oppimisen ja kasvun näkökulma on myös taloushallinnon osalta erittäin tärkeä. Ilman työntekijöiden osaamista, sitoutumista ja oppimista ei saavuteta tehokkaita prosesseja tai kehitetä entistä parempia tapoja toimia. Tiimityö on ensiarvoisen tärkeää ulkoisessa laskennassa, jossa tehtävät koostuvat useista yksittäisistä rutiinistöistä, jotka linkittyvät toisiinsa. Ilman toimivaa tiimityötä ei päästä tehokkaaseen toimintaan. Taloushallinnon työntekijöiltä odotetaan jatkossa entistä enemmän myös muuta osaamista talousosaamisen lisäksi. Talousjohdon tulisi tehokkuutta silmälläpitäen pystyä vaikuttamaan kokonaisprosesseihin ja niiden kehittämiseen kokonaisuutena, sillä taloushallinto ei saavuta parasta mahdollista tehokkuutta kehittämällä pelkästään omaa osuuttaan prosesseissa. Johtamisessa korostuu myös muutosjohtaminen jatkuvan prosessien ja järjestelmien kehittämisen onnistumiseksi.

Viimeiseksi tehokasta toimintaa tukevat talouden järjestelmät ovat isossa roolissa virtaviivaisten ja sujuvien prosessien toteuttamisessa. Talouden järjestelmiltä vaaditaan hyvää

rajapintatekniikkaa erilaisiin tiedonsiirtotarpeisiin. Yritysten ja toimialojen jatkuva muutos aiheuttaa järjestelmille erityisiä vaateita hallita muuttuvia organisaatorakenteita, perustietoja ja rekistereitä. Taloushallinnon tehokkuus on suoraan verrannollinen siihen, kuinka paljon tietoa saadaan liikkumaan järjestelmien välillä ja käsiteltyä erilaisilla säännöillä automaattisesti.

5.2 Kehitystyön tavoitteiden saavuttaminen

Kohdeorganisaatiossa toteutetun kehitystyön tavoitteina olivat toimivan ja tehokkaan ulkoisen laskennan talousorganisaation muodostaminen, talousprosessien tehokkuuden ja oikeellisuuden parantaminen sekä talousjärjestelmäkehitys järjestelmien yhtenäistämisen kautta. Tutkimuksen aihe ja tutkimusongelma määräytyivät organisaatioon toteutetun kehitystyön ympärille.

Tutkimuksen viitekehyksen muotoutuminen strategiamallin ja prosessijohtamisen mallin tietynlaiseksi kombinaatioksi perustui suureksi osaksi siihen, että teoriakirjallisuudessa painotettiin strategian viemisen tärkeyttä prosesseihin. Toiseksi kehittämistehtävän kohdeorganisaation strateginen tahtotila ja visio sisälsivät myös tavoitteen tehokkuudesta: ylivoimasta helppoutta ja hyötyä. Ilman tehokkaita prosesseja on haasteellista tarjota asiakkaille helppoja ja hyödyllisiä palveluita. Näin ollen viitekehys rakentui luontevasti tutkimuksen ja kehitystehtävän yhteisen vision, tehokkuuden ja siihen johtavan strategiamallin ympärille.

Tehokkuus nousee parhaiten, kun sekä tuottavuus että vaikuttavuus paranevat samaan aikaan. Tämä tarkoittaa nopeuden ja joustavuuden lisääntymistä ja kustannusten pienehtymistä ja toisaalta virheettömyyden kasvamista ja paremman palvelun tarjoamista. Optimaalisimpaan tehokkuuteen ei päästä yksittäisten tehokkuuteen tähtäävien toimien avulla, vaan tarvitaan näkemystä ja asetettua tavoitetta halutusta tahotilasta sekä tehokkuuteen johtavien toimenpiteiden tarkastelua useammasta näkökulmasta.

Organisaatiossa työskentelevät ihmiset toteuttavat tehokkuutta prosessien kautta. Ilman osaamista, tietoa, taitoja ja kokemusta organisaatio ei voi toteuttaa strategian mukaista tehtäväänsä. Pyrkiminen tehokkuuteen ja sen jatkuvaan parantumiseen edellyttää muutosta organisaatiossa toimivien työntekijöiden asenteisiin, ymmärrykseen ja taitoihin. On tärkeää ymmärtää muutosjohtamisen tärkeys muutoksessa: halutessaan työntekijät voivat jarruttaa ja jopa estää muutoksen toteuttamisen organisaatiossa. Aito muutos alkaa siitä, kun työntekijälle syntyy ymmärrys siitä, miksi muutosta tavoitellaan.

Muutoksen läpivientiin tulee antaa riittävästi aikaa ja työntekijät on aktivoitava mukaan muutoksen tekemiseen. Johdon näkyvä tuki on todella tärkeää onnistuneen muutoksen läpiviennissä. Muutoksen keskellä tulee hyväksyä, että tehokkuus heikentyy väliaikaisesti, kun muutetaan prosesseja ja toimintoja. Ja koska muutos on nyky maailmassa jatkuvaa, työntekijän vahvuuksia tulevaisuuden työelämässä onkin oman asenteen hallinta, halu oppia ja ymmärtää muutosta.

Organisaation tukitoiminnoissa toteutetaan tavallisesti suuri määrä prosesseja, joilla luodaan edellytyksiä liiketoimintaprosesseissa toteutettaviin ja asiakkaille arvoa tuottaviin prosesseihin. Usein huomio kiinnittyy helposti liiketoiminnan kehittämisen- tai muutostilanteessa pääasiassa liiketoiminnan prosessien ja toimintojen kehittämiseen. Muutosta toteutettaessa on kuitenkin tärkeää ymmärtää, mitkä kaikki osat organisaatiossa vaativat muutosta. Jos panostetaan muutosvaiheessa vain tiettyihin organisaation osiin, käy helposti niin, että tehottomuus ja manuaalisuus kasvavat niissä osissa, joita ei kehitetä muutoksen edellyttämällä tavalla. Kokonaisuuden tarkastelu ja kehittäminen ovat tärkeitä tehokkuuden kannalta.

Organisaatiossa prosessiketjut voivat olla hyvinkin pitkiä ja niillä voi olla paljon liittyviä toisiinsa. Tällöin on tärkeää ymmärtää kokonaisprosessi alusta loppuun, jotta ymmärretään mahdollisten muutosten vaikutukset kokonaisuuden ja prosessin osien kannalta. Prosessikuvaus auttaa ymmärtämään toimintojen ja toiminnan vaikutukset organisaatiossa. Se on ehdoton edellytys onnistuneen muutoksen toteuttamisessa ja erittäin hyvä väline lisätä kokonaisuusien ymmärrystä työntekijöiden, tiimien, osastojen ja yksiköiden välillä.

Kun liiketoiminnoissa tai organisaatiossa tapahtuu paljon muutoksia lyhyessä ajassa, tukitoimintojen, kuten esimerkiksi taloushallinnon, prosessit jäävät hyvin helposti jälkeen muun kehittämisen tai muospaineen tieltä. Näitä prosesseja ei saisi kuitenkaan unohtaa, sillä niillä voi olla vaikutuksia aina asiakas- tai liiketoimintarajapintaan saakka. Tukitoimintojen tehokkuus vaikuttaa aina myös organisaation kokonaistehokkuuteen. Vaikka näiden kehittäminen ei olisi ensisijainen tavoite, ei sitä saisi kuitenkaan unohtaa. Tukitoimintojen huonosti toimivien manuaalisten prosessien kehittämisen unohtaminen lisää pitkällä aikavälillä tehottomuutta, tyytymättömyyttä ja kokonaisuusien hämärtymistä prosessin tarkoituksesta.

Kohdeorganisaatioon toteutetussa kehittämistehtävässä yhtenäistettiin ulkoisen laskennan järjestelmät, prosessit ja toimintatavat konserniin yhdisteltävien yhtiöiden osalta. Lähtötilanne oli edellä kuvatun kaltainen: organisaatiossa lyhyessä ajassa tapahtuneiden iso-

jen muutosten johdosta talouden prosesseja toteutettiin useilla tavoilla ja useilla päällekkäisillä järjestelmillä. Talousosaston työntekijät ponnistelivat erityisesti ajan riittävyteen liittyvien haasteiden sekä järjestelmien toimivuuteen liittyvien ongelmien kanssa. Kehitystyössä poistettiin käytöstä tuplajärjestelmiä ja yhtenäistettiin toimintatapoja. Käyttöön otettavien/ käyttöön jäävien järjestelmien vaatimat toimintatavat asettivat rajaukset määrityksille ja tavoitteille.

Kokonaisuutena organisaatiossa tehty kehitystyö onnistui vaikka osa suunnitelluista tehtävistä siirrettiin myöhemmin toteutettaviksi. Vaikkakin kehitystyö kohdistui nyt vain taloushallinnon prosesseihin, sillä oli positiivisia vaikutuksia myös muihin organisaation osiin. Lisäksi talousosastolle tehty kehitystyö ei itsessään vaatinut isoja panostuksia rahallisesti, suurimmaksi osaksi kustannukset koostuivat tehdystä henkilöstöstä. Vastaavasti säästöt jatkossa tulevat työajan tehostumisesta (vähemmän ylitöitä) ja järjestelmien ylläpitokustannusten pienenemisestä (tuplajärjestelmien poisto).

Toteutetun kehitystyön yhteenvedona voisi todeta, että erityisesti tukitoimintojen tehokkuuteen johtavat parannuskeinot eivät välttämättä vaadi kohtuutonta rahallista panostusta. Olemassa olevissa järjestelmissä olevat automaatiomahdollisuudet kannattaa yleensä hyödyntää ja panostaa prosessien läpikäymiseen. Haasteena tässä on kehittämiseen tarvittavan ajan löytäminen normaalin työn ohella. Jatkuvaan kehittämiseen panostaminen on kuitenkin tärkeää myös tukitoiminnoissa, jotta pystytään toimimaan tehokkaasti ja tarjoamaan mielekkäitä työtehtäviä.

5.3 Jatkokehitysehdotuksia

Kehitystoiminnassa tulisi ottaa huomioon myös organisaatioiden ja sidosryhmien välinen toiminta. Kun nyt tehty kehitystyö kohdistui pääosin talousorganisaation sisäiseen toimintaan, seuraavaksi kannattaisi jatkaa kehitystyötä tehokkuuden parantamiseksi yksiköiden, organisaation ja sidosryhmien välillä.

Kehittämiskohteeksi kannattaisi nostaa ne ulkoiseen laskentaan toimitettavat tietovirrat, jotka eivät siirry automaattisesti liittymien kautta talousjärjestelmiin. Lisäksi olisi suositeltavaa jatkaa perustietojen ja rekisterien yhtenäistämistä ja kehittämistä erityisesti raportoinnin kannalta. Tässä näkökulmana voisi olla taloustiedon kehittäminen johdon raportoinnin ja viranomaisraportoinnin kannalta erityisesti organisaatietietojen ja sisäisen laskennan dimensioiden osalta. Jatkokehittämisessä on kuitenkin huomioitava nyt saavutettu tehokkuus: jatkossa kehittämisen periaatteena tulisi aina olla uusien manuaalitoimintojen muodostumisen estäminen.

Toiseksi voisi olla hyödyllistä luoda koko organisaatiolle yhteinen prosessikuvausmalli nimenomaan johtamisen ja kehittämisen apuvälineeksi eli karkea prosessikuvausmallin luominen prosessin sanalliseen kuvaamiseen ja käsitteistön auki kirjaamiseen. Tällöin prosessikokonaisuuksia voisi olla helpompaa yhdistää kokonaisuuksien hahmottamiseksi. Tällä voitaisiin edistää ja kehittää organisaatorajoja ylittävien prosessien toimintaa ja tehokkuutta. Usein tehokkuuden parantamisen kohdat ovat juuri organisaatioiden (yksiköt, osastot, tiimit) rajapinnoilla.

Ulkoisen laskennan osalta olisi tärkeää jatkaa nyt aloitettua kehitystyötä luomalla toimintamalli talouden prosessien jatkuvaan parantamiseen. Jotta nyt saavutettu tehokkuus säilyy jatkossakin, tarkoittaa se prosessikuvausten ja ohjeistusten säännönmukaista läpikäymistä ja päivittämistä.

5.4 Oman oppimisen reflektointi

Tässä opinnäytetyössä kuvattu kehittämisprojekti olisi toteutettu ilman tätä opinnäytetyötäkin. Se, että tein siitä myös opinnäytetyön, opetti minulle paljon tutkimuksen tekemisestä, muutosjohtamisen ja prosessijohtamisen teoriasta sekä strategian linkittämisestä prosesseihin ja jokapäiväiseen työhön. Uskon, että se myös tuotti laadukkaamman ja useammalta näkökulmalta mietityn ja toteutetun kehitysprojektin kohdeorganisaatiossa.

Toteutettu kehitystyö oli laaja, ja opinnäytetyön kannalta oli haastavaa löytää sopiva näkökulma, josta ei tulisi liian laajaa tai liian pintapuolista kuvausta. Koska kuitenkin tämä kehitystyö oli aito työelämän kehittämisprojekti, jossa usein tehdään laajoja, useaa näkökulmaa vaativia projekteja, päädyin kuvaamaan ja rajaamaan opinnäytetyöni organisaation kehittämisprojektin mukaisesti. Tällä uskon olevan minulle eniten hyötyä jatkossa työelämässä. On hyvä hallita ja nähdä isompia kokonaisuuksia ja osata hahmottaa yksittäiset prosessin osat osana kokonaisuutta.

Muutosprojektin toteuttaminen kohdeorganisaatiossa oli hetkittäin erittäin raskas ja stressaava. Toisaalta oli mielenkiintoista todeta, kuinka Kotterin kahdeksan kohdan muutosprosessista pystyi tunnistamaan ja ennakoimaan työssä toteutettavaa muutosprojektia ja sen etenemistä. Muutosjohtamisen osaamista ei voi liikaa korostaa, ja muutosjohtamisen teoria ja mallit auttavat sekä muutoksen johtamisessa että omassa muutoksen hyväksymisprosessissa. Muutosta ei tapahdu, jos me työyhteisön työntekijät emme sitä toteuta. Sen vuoksi se on mielestäni ensiarvoisen tärkeää ja pidän muutosjohtamisen osuutta myös tärkeänä oppimisen osana tässä työssä.

Uutta osaamista minulle kertyi prosessien kuvaamisen ja strategian yhdistämisessä prosesseissa tehtävään työhön ja tavoitteisiin. Tätä tietoa ja osaamista olen siirtänyt jo omaan organisaatiooni kehitystyön kautta. Haluan edelleen myös kehittää strategiaosaamista ja sen yhdistämistä prosesseihin, sillä olen samaa mieltä Laamasen (2005,154) kanssa, että strategia toteutuu prosesseissa. Prosesseihin kannattaa siis panostaa.

Lähteet

Crosskey 2015. Crosskey's massive IT project completes the merger of S-Bank and LähiTapiola Bank. Luettavissa: <https://www.crosskey.fi/crosskeys-massive-it-project-completes-the-merger-of-s-bank-and-lahitapiola-bank/> . Luettu: 7.11.2015

Eskola J. & Suoranta J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Osuuskunta Vastapaino. Tampere.

Hannus J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet. Tehokkaat strategiat, kyvykkyydet ja toimintamallit. ProTalent. Helsinki.

Hirsjärvi S., Remes P. & Sajavaara P. 1997. Tutki ja kirjoita. Tammi. Helsinki.

Juholin, E. 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. MIF Oy. Kopijyvä.

Juuti, P. & Luoma, M. 2009. Strateginen johtaminen. Miten vastata kompleksisen ja post-modernin ajan haasteisiin? Otava. Helsinki.

Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Talentum. Helsinki.

Kaplan, R & Norton, D. 1996. The Balanced scorecard. Translating strategy into action. Harvard Business School Press. Boston. Massachusetts.

Kaplan, R & Norton, D. 2002. Strategialähtöinen organisaatio. Tehokkaan strategiaprosessin toteutus. Talentum Media Oy. Helsinki.

Kaplan, R & Norton, D. 2004. Strategiakartat. Aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Talentum Media Oy. Helsinki.

Kotter, J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Oy Rastor Ab. Helsinki.

Kotter, J. & Rathgeber, H. 2008. Jäävuoremme sulaa. Muutos ja menestyminen kaikissa olosuhteissa. WSOYpro. Helsinki.

Kujansivu, P., Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A. & Sillanpää V. 2007. Liiketoiminnan aineettomat menestystekijät. Mittaa, kehitä ja johda. Talentum. Helsinki.

- Laamanen, K. 2005. Johda suorituskykyä tiedon avulla: Ilmiöstä tulkintaan. Suomen laatu-keskus. Helsinki.
- Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2013. Prosessijohtamisen käsitteet. Terms and concepts in business process management. 5. uudistettu painos. Teknologiatieto Teknova. Helsinki.
- Lahti, S. 16.1.2017. Taloushallinnon prosessien kehittäminen ja automatisointi. Efima. Alma Talent Events koulutustilaisuus. Helsinki.
- Lahti, S. & Salminen, T. 2014. Digitaalinen taloushallinto. Sanoma Pro. Helsinki.
- Lönngqvist, A., Kujansivu, P. & Antikainen, R. 2006. Suorituskyvyn mittaaminen – Tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. 2. uudistettu painos. Edita.
- MTV3 Uutiset. Helsingin laskusotku purkautuu – 49 000 maksumuistutusta jonossa. Luettavissa: <http://www.mtv.fi/uutiset/kotimaa/artikkeli/helsingin-laskusotku-purkautuu---49-000-maksumuistutusta-jonossa-/1895986>. Luettu: 21.5.2017.
- Ojasalo K., Moilanen T. & Ritalahti J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro Oy. Helsinki.
- PHKK 2010. Päijät-Hämeen Koulutus konserni. Prosessien mallinnusohje 14.12.2010. Versio 1. Luettavissa: https://ammattikoulutuksenlaatu.wikispaces.com/file/view/PHKK_mallinnusohjeV1_14122010.pdf. Luettu 1.12.2015.
- Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Talentum Media Oy. Helsinki.
- S-Pankki Oy 2007. Vuosikatsaus 2007. Helsinki
- S-Pankki Oy 2008. Vuosikatsaus 2008. Helsinki
- S-Pankki Oy 2009. Vuosikatsaus 2009. Helsinki
- S-Pankki Oy 2010. Vuosikatsaus 2010. Helsinki
- S-Pankki Oy 2011. Vuosikatsaus 2011. Helsinki
- S-Pankki Oy 2012. Vuosikatsaus 2012. Helsinki

S-Pankki Oy 2013. Vuosikatsaus 2013. Helsinki

S-Pankki Oy 2014. Vuosikatsaus 2014. Helsinki

S-Pankki Oy 2016. Vuosikatsaus 2016. Helsinki

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. Talentum. Helsinki.

Tiirikainen, V. 2010. IT ja parempi bisnes. Talentum. Helsinki.

Tuomi, L. & Sumkin T. 2009. Strategia arjessa. Oivalluksia organisaation uudistajille. WSOYpro. Helsinki.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja: 20 työkalua. Talentum Media Oy. Helsinki.

Yle uutiset 2013. Laskutus normalisoitumassa Helsingissä Luettavissa: <http://yle.fi/uutiset/3-6182675>. Luettu 21.5.2017.

Liitteet

Liite 1. Tehokkaan taloushallinnon malli

TEHOKAS TALOUSHALLINTO (ULKOINEN LASKENTA)

| näkökulma | tavoitteet | mittarit | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---------------------|--|--|---|---|--|--|
| Talous | | <ul style="list-style-type: none"> - mahdollisimman pitkäle viety kustannustehokkuus - virtaviivaiset ja tehokkaat prosessit - laadukas ja oikeellinen ulkoinen laskenta, joka tukee liiketoimintojen päätöksentekoa - sujuvat ja tehokkaat, mahdollisuuksien mukaan automatisoidut prosessit | <ul style="list-style-type: none"> - kustannus- /budjetiseuranta - automatisoinnilla syntyneet säästöt | | | | | | | |
| Asiakas | | <ul style="list-style-type: none"> - hyödyn tuottaminen tukemalla liiketoimintoja taloustiedolla - liiketoimintaymmärryksen ja talousosaamisen yhdistäminen - tiedon laatuun panostaminen - luotettavuuden varmistaminen - raportointiin oikea-aikaisuus ja säännöllisyys | <ul style="list-style-type: none"> - kyselytutkimus (organisaatio tai sidosryhmä) - raportointiin aikataulujen toteutuminen | | | | | | | |
| Sisäinen näkökulma | <table border="1"> <thead> <tr> <th>toimintaprosessit</th> <th>asiakasprosessit</th> <th>innovaatioprosessit</th> <th>lainsäädännölliset & yhteiskunnalliset prosessit</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> yhdenäiset työtävät automatisoidut reskontraprosessit tehokkaat tapahtumakäsittelyprosessit priorisoidut työtävät ja -mallit kontrolloidut prosessit </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> yhenteistyö liiketoiminnan kanssa tukiprosessit liiketoimintaan yhenteistyö sidosryhmien kanssa </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> jatkuva prosessikehitys automaation lisääminen ja sähköistäminen </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> lainsäädännön muutosten aktiivinen seuraaminen taloushallinnon kehittymisen seuraaminen </td> </tr> </tbody> </table> | toimintaprosessit | asiakasprosessit | innovaatioprosessit | lainsäädännölliset & yhteiskunnalliset prosessit | <ul style="list-style-type: none"> yhdenäiset työtävät automatisoidut reskontraprosessit tehokkaat tapahtumakäsittelyprosessit priorisoidut työtävät ja -mallit kontrolloidut prosessit | <ul style="list-style-type: none"> yhenteistyö liiketoiminnan kanssa tukiprosessit liiketoimintaan yhenteistyö sidosryhmien kanssa | <ul style="list-style-type: none"> jatkuva prosessikehitys automaation lisääminen ja sähköistäminen | <ul style="list-style-type: none"> lainsäädännön muutosten aktiivinen seuraaminen taloushallinnon kehittymisen seuraaminen | <ul style="list-style-type: none"> - manuaalisuuden ja tuplatyön vähentäminen - reskontrien kiertonopeudet - manuaalitoimintojen määrä vs. automaatio - tapahtumamäärän seuranta - virheellisten tapahtumien seuranta |
| toimintaprosessit | asiakasprosessit | innovaatioprosessit | lainsäädännölliset & yhteiskunnalliset prosessit | | | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> yhdenäiset työtävät automatisoidut reskontraprosessit tehokkaat tapahtumakäsittelyprosessit priorisoidut työtävät ja -mallit kontrolloidut prosessit | <ul style="list-style-type: none"> yhenteistyö liiketoiminnan kanssa tukiprosessit liiketoimintaan yhenteistyö sidosryhmien kanssa | <ul style="list-style-type: none"> jatkuva prosessikehitys automaation lisääminen ja sähköistäminen | <ul style="list-style-type: none"> lainsäädännön muutosten aktiivinen seuraaminen taloushallinnon kehittymisen seuraaminen | | | | | | | |
| Oppiminen & Kasvu | <table border="1"> <thead> <tr> <th>inhimillinen pääoma</th> <th>informaatiopääoma</th> <th>organisaatiopääoma</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> talousosaaminen liiketoimintaosaaminen järjestelmäosaaminen yhenteistyökyky jatkuva kehittyminen </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> toimintaa tukevat talouden järjestelmät automatisointi ja integrointi master datan säilytys ja ylläpito tiedon liikkuminen järjestelmien välillä tiedon siirtäminen sidosryhmien välillä </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> toimiva tiimityö sifoutuneet työntekijät kokonaisvaltainen talousjohtaminen muutosvalmius osaamisen kehittäminen työilmapiiri </td> </tr> </tbody> </table> | inhimillinen pääoma | informaatiopääoma | organisaatiopääoma | <ul style="list-style-type: none"> talousosaaminen liiketoimintaosaaminen järjestelmäosaaminen yhenteistyökyky jatkuva kehittyminen | <ul style="list-style-type: none"> toimintaa tukevat talouden järjestelmät automatisointi ja integrointi master datan säilytys ja ylläpito tiedon liikkuminen järjestelmien välillä tiedon siirtäminen sidosryhmien välillä | <ul style="list-style-type: none"> toimiva tiimityö sifoutuneet työntekijät kokonaisvaltainen talousjohtaminen muutosvalmius osaamisen kehittäminen työilmapiiri | <ul style="list-style-type: none"> - työn tehokas organisointi - osaamisen varmistaminen ja ylläpito - jatkuva järjestelmien ja prosessien kehitys | <ul style="list-style-type: none"> - osaamiskartoituskyseilyt - henkilöstökyseilyt | |
| inhimillinen pääoma | informaatiopääoma | organisaatiopääoma | | | | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> talousosaaminen liiketoimintaosaaminen järjestelmäosaaminen yhenteistyökyky jatkuva kehittyminen | <ul style="list-style-type: none"> toimintaa tukevat talouden järjestelmät automatisointi ja integrointi master datan säilytys ja ylläpito tiedon liikkuminen järjestelmien välillä tiedon siirtäminen sidosryhmien välillä | <ul style="list-style-type: none"> toimiva tiimityö sifoutuneet työntekijät kokonaisvaltainen talousjohtaminen muutosvalmius osaamisen kehittäminen työilmapiiri | | | | | | | | |

Liite 2. Prosessin perustietojen keräyslomake

| | |
|--|--|
| 1. Prosessin nimi ja tarkoitus – miksi prosessi on olemassa? | |
| 2. Prosessin omistaja – henkilö, joka vastaa, ohjaa sekä voi muuttaa ja käynnistää prosessin parantamisen | |
| 3. Prosessin lähtötiedot (syötteet) – millaisten tietojen varassa prosessi käynnistyy? tarkastele lähtötietoja mahdollisimman laaja-alaisesti | |
| 4. Koko prosessin edellyttämät keskeiset resurssit, esimerkiksi Henkilöstö Välineet ja laitteet Järjestelmät Tilat ja materiaalit, jne. | |
| 5. Prosessin asiakkaat ja muut toimijat – kaikki ne, joilla on prosessissa jokin rooli tai prosessiin kohdistuva vaatimus Ulkoiset asiakkaat Sisäiset toimijat Sidosryhmät Viranomaiset yms. | |
| 6. Mistä prosessi alkaa – ensimmäinen vaihe, ensimmäinen konkreettinen tekeminen? | |
| 7. Mihin prosessi päättyy – viimeinen vaihe, viimeinen konkreettinen tekeminen? | |

| | |
|---|--|
| <p>8. Koko prosessin tuotokset ulkoiselle asiakkaalle tai sisäiselle toimijalle</p> <p style="text-align: center;">Tuote Palvelu Dokumentit Data yms.</p> | |
| <p>9. Koko prosessin tavoitteet – millainen prosessin tulee olla asiakkaan, oman henkilöstön, suorituskyvyn ja talouden näkökulmista tarkasteltuna?</p> <p>Prosessin sekä sen tuotosten mittarit asiakas-, henkilöstö-, prosessin suorituskyky ja talousnäkökulmista tarkasteltuna.</p> <p>Missä pitää ehdottomasti onnistua? (Prosessin alustavat menestystekijät, jotka täsmen-tyvät prosessin vaiheiden kriittisten kohtien löydyttyä)</p> | |
| <p>10. Prosessin arviointitapa ja palautteen hankintatapa</p> | |
| <p>11. Prosessin tulosten käsittelytapa prosessin parantamiseksi</p> | |

Liite 3. Prosessin vaiheiden kuvaus (mallipohja)

| Prosessin vaiheet | | 3. Kriittiset tekijät – mikä voi epäonnistaa kyseisessä vaiheessa | 4. Menetelmät, työohjeet, lomakkeet, laitteet, tietojärjestelmät jne. ohjaus ja valvonta | 5. Tietojen hallinta Input-tiedot – mitä tietoa tarvitaan vaiheen läpiviemisessä? | 6. Tietojen hallinta Output-tiedot – mitä tietoa, dokumentteja ja dataa tulee vaiheesta ulos? |
|-------------------|---------------|--|--|--|--|
| 1. Vaihe/Tentävä | 2. Kuka/ketkä | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |