



TALOUSHALLINNON PALVELUKESKUKSEN KIRJANPIDON YKSIKÖIDEN SUORITUSKYVYN MITTAAMISEN KEHITTÄMINEN

Essi Kivelä

Nita Lehto

Opinnäytetyö
Toukokuu 2011
Liiketalouden koulutusohjelma
Taloushallinnon suuntautumisvaihtoehto
Tampereen ammattikorkeakoulu

TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULU

Tampere University of Applied Sciences

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Taloushallinnon suuntautumisvaihtoehto

KIVELÄ, ESSI & LEHTO, NITA:

Taloushallinnon palvelukeskuksen kirjanpidon yksiköiden suorituskyvyn mittamisen kehittäminen

Opinnäytetyö 86 s., liitteet 6 s.
Toukokuu 2011

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana oli Kesko-konsernin tytäryhtiö K-talousohjelma Oy. Tutkimuksen tarkoituksena ja tavoitteena oli kehittää suorituskykyä mittaavia mittareita palvelukeskuksen kirjanpidon yksiköiden esimiehille. Mittareiden kehitystarve tuli K-talousohjelma Oy:ssä alkaneesta KPI-mittaristo (Key Performance Indicators) projektista sekä esimiehiltä, jotka toivoivat seurantatyökaluja ja apuvälineitä päivittäiseen työnseurantaan, johtamiseen ja päätöksentekoon.

Tutkimuksen teoriaosuudessa käsiteltiin palvelukeskusmallia, prosessissa työskentelyä ja prosessijohtamista. Nämä teoriaosuudet valittiin tarkasteltavaksi, koska K-talousohjelma Oy toimii palvelukeskusmallilla ja työskentely tapahtuu prosesseissa. Tutkimuksen teoriaosuudessa käsiteltiin lisäksi suorituskyvyn mittaamista, mittareita sekä mittaristoja. Näiden käsitteiden antama tieto oli pohjana tutkimuksessa toteutettavien mittareiden suunnittelussa ja luomisessa.

Tutkimuksen empiirinen osuus oli luonteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Se sisälsi sekä kehittämistyötä että kehittämisessä syntyneiden tulosten analysointia. Mittareiden kehittämistyö koostui mittaripalavereista kirjanpidon yksiköiden esimiesten kanssa, tutkimustyön tekijöiden järjestämästä Learning Cafe -tilaisuudesta palvelukeskuksessa sekä mittareiden suunnittelusta ja toteuttamisesta. Opinnäytetyön tekijöiden omakohtaista työkokemusta K-talousohjelma Oy:ssä on hyödynnetty tässä tutkimuksessa. Tutkimusmenetelmänä oli toimintatutkimus, joka on eräänlainen muutosprosessi, jossa tutkijat itse osallistuvat toimintaan ja ovat mukana organisaation arkipäivässä.

Tämän opinnäytetyön tuloksena syntyi ehdotelma 16 mittarista, jotka mittaavat kirjanpidon yksiköiden suorituskykyä ja prosessien toimivuutta. Näistä ehdotelmista tutkimustyössä toteutettiin yksi mittari Pääkirjanpidon tiimille, K-citymarket tavaratalokirjanpito -tiimille ja Kassanhallinta ja maksuliikennettäsmäytys sekä muut taloushallinnon palvelut -tiimille. Kaikille kolmelle tiimille luotiin lisäksi yksi yhteinen mittari. Tässä tutkimuksessa rakennetut mittarit tulevat tulevaisuudessa olemaan osa K-talousohjelma Oy:lle rakennettavaa KPI-mittaristoa.

Asiasanat: Suorituskyvyn mittaaminen, mittari, prosessijohtaminen, palvelukeskusmalli.

ABSTRACT

Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration
Accountancy and Business Administration

KIVELÄ, ESSI & LEHTO, NITA

Development of Performance Measurement in Accounting Units in shared service center

Bachelor's thesis 86 pages, appendices 6 pages
June 2011

This research was commissioned by the Kesko Group subsidiary K-talouspalvelukeskus Oy. The purpose of this research was to develop performance measurement indicators to the supervisors of the shared service center. The need to develop came from the supervisors who wished to have tools for follow up and decision making on a daily basis. Performance measurement is nowadays an integral part of the company's strategic management.

The theory portion deals with shared service center (SSC) model, working in process and process management. These theoretical contributions have been selected for consideration in this study, because K-talouspalvelukeskus Oy is using the financial service center -model. In K-talouspalvelukeskus they are using the process oriented working method. The theoretical part also deals with performance measurement, indicators and scorecard. The information given by the concepts is the basis of those indicators which are built in this research.

The empirical study is a qualitative research. It includes both the development work and analyses of the results which were raised up during the development process. Research was done in measurement meetings with accounting units supervisors and in Learning Café -event arranged by the research workers and also the planning and implementation of indicators. Research workers' work experience in the K-talouspalvelukeskus has been utilized in this study. The method is an action research, which is a kind of change process, where research workers themselves are involved in activities and are involved in the daily activities of the organization.

As a result of this study suggestions for 16 new indicators were made, the accounting unit's performance and process functionality. Three indicators were created to accounting. Indicators are in the key role in accounting units managers daily work. New indicators came to help the supervisors in follow up, managing and decision-making. Those new indicators are going to be part of the KPI-scorecard in the K-talouspalvelukeskus in the future.

Key words: Performance Measurement, indicator, Process Management, Service Center model.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	7
1.1 Tutkimuksen kohde ja tutkimustyön kuvaus	7
1.2 Tutkimustyön ongelma	8
1.3 Tutkimuksen pääkäsitteet.....	10
1.4 Tutkimuksessa käytettävät menetelmät ja tiedonkeruu	10
1.5 Tutkimuksen kulku.....	12
1.6 Aikaisempi tutkimus aiheesta	12
2 KESKO OYJ.....	14
2.1 Palvelukeskusmalli	16
2.2 Talouden palvelukeskus	18
2.3 K-talousoalvelukeskus tuottaa taloushallinnon palveluita Kesko-konsernin yhtiöille	19
2.4 Strategiakartta yritystoiminnan apuna	21
2.5 Solotes NextHour-työajan seurantaohjelmisto.....	23
3 PROSESSIT JA PROSESSIJOHTAMINEN TALOUDEN PALVELUKESKUKSESSA	28
3.1 Prosessit osana yrityksen liiketoimintaa	28
3.2 Prosessijohtamisen ominaisuudet	31
4 SUORITUSKYVYN MITTAUS.....	35
4.1 Suorituskyvyn mittaamiseen vaikuttavat menestystekijät	35
4.2 Suorituskyvyn mittauksen prosessi ja tarkoitus	38
4.3 Suorituskyvyn mittaus K-talousoalvelukeskuksessa.....	40
5 MITTARIT	43
5.1 Hyvän mittarin ominaisuudet	44
5.2 Mittarityypit ja niiden ominaisuudet.....	46
5.3 Strategiset mittausjärjestelmät ja niiden ominaisuudet.....	48
5.3.1 Balanced Scorecard tasapainotettu mittaristo.....	48
5.3.2 Suorituskykypyramidin neljä hierarkiatasoa	52
5.3.3 Palveluyritysten suorituskykymittaristo.....	54
6 MITTAREIDEN KEHITYS JA RAKENTAMINEN.....	57
K-TALOUSPALVELUKESKUKSEN KIRJANPIDON YKSIKÖISSÄ.....	57
6.1 K-citymarket tavaratalokirjanpidon mittarit.....	58
6.2 Pääkirjanpidon mittarit.....	69
6.3 Kassanhallinta ja maksuliikennetäsmäytys sekä muut taloushallinnon palvelut -tiimin mittarit.....	75
7 PÄÄTÄNTÄ.....	82
LÄHTEET	85
LIITTEET	87

KUVIOLUETTELO

- KUVIO 1. Kesko-konsernin organisaatorakenne
- KUVIO 2. Kirjanpidon yksiköt osana K-talousoalvelukeskuksen organisaatiot
- KUVIO 3. K-talousoalvelukeskuksen strategiakartta
- KUVIO 4. Solotes NextHour-työajan seurantaohjelmiston päänäkymä
- KUVIO 5. NexHour-työajan seurantaohjelmiston asiakasyritys-valikko
- KUVIO 6. NextHour-työajan seurantaohjelmiston Pivot-raportti
- KUVIO 7. Muutostarpeiden toteutus K-talousoalvelukeskuksessa
- KUVIO 8. Funktionaalinen organisaatiokaavio
- KUVIO 9. Prosessiorganisaatiokaavio
- KUVIO 10. Menestyksentekijämittaristo
- KUVIO 11. Suorituskyvyn mittaamisen prosessi
- KUVIO 12. Balanced Scorecard
- KUVIO 13. Suorituskykypyramidi
- KUVIO 14. Palveluyrityksen suorituskykymittaristo
- KUVIO 15. Muutostarpeiden toteutus K-talousoalvelukeskuksessa
- KUVIO 16. NextHour-työajan seurantaohjelmiston koodivalikko
- KUVIO 17. Kuukauden tulostatkon viivästyminen
- KUVIO 18. Tavaratalokirjanpidon työtunnit taloittain -mittari
- KUVIO 19. Kauden vaihteeseen käytetyt työtunnit per asiakasyhtiö -mittari
- KUVIO 20. Työtunnit per toiminto per päivä -mittari

TAULUKKOLUETTELO

TAULUKKO 1. K-citymarket tavaratalokirjanpidon mittarit

TAULUKKO 2. Pääkirjanpidon mittarit

TAULUKKO 3. Kassanhallinta ja maksuliikennetäsmäytys sekä muut taloushallinnon palvelut -tiimin mittarit

1 JOHDANTO

Yritystoiminnan tavoitteiden saavuttaminen sekä toiminnassa onnistumisen mittaaminen ovat keskeinen osa nykypäivän strategista johtamista. Mittaamisen kohteena yrityksessä ei enää ole ainoastaan taloudelliset tekijät, vaan yrityksissä mitataan myös aineetonta pääomaa. Aineettomalla pääomalla tarkoitetaan sellaisia yritykselle tärkeitä resursseja tai voimavaroja, joita ei voida mitata numeraalisesti kuten työntekijöiden osaamista ja motivaatiota. Suorituskyvyn mitaus on prosessi, joka selvittää tietyn liiketoimintatekijän tilan tunnusluvun avulla. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kehittää suorituskyvyn mittaamista K-talousoalvelukeskus Oy:ssä.

1.1 Tutkimuksen kohde ja tutkimustyön kuvaus

Tämän tutkimustyön toimeksiantaja on K-talousoalvelukeskus Oy, joka on osa Kesko-konsernia. K-talousoalvelukeskus Oy toimii talousopalveluiden tuottajana Kesko-konserniin kuuluville eri toimialoilla toimiville yhtiöille. K-talousopalvelukeskuksen asiakasyrityksiin ei lukeudu Kesko-konsernin ulkopuoliset yritykset. Palvelukeskuksen talousopalveluita ovat kirjanpito, vaihtomaisuuskirjanpito, osto- ja myyntireskontrat, laskutus sekä kulumyyntilaskutus. K-talousopalvelukeskuksen sisällä toiminta on jaettu prosessikohtaisesti ja asiakkaita palvellaan kunkin oman palvelusopimuksen mukaan. K-talousopalvelukeskus sijaitsee Tampereen ydinkeskustassa.

Toimeksiantajayrityksessä alkoi syksyllä 2010 projekti, jonka tarkoituksena on luoda K-talousopalvelukeskuksen yritysjohton käyttöön KPI-mittaristo (Key Performance Indicators). KPI-mittaristo on kokonaisvaltaisesti suorituskykyä ja sen avaintekijöitä mittaava mittaristomalli. KPI-mittaristo projektissa luodaan kaikille K-talousopalvelukeskuksen toiminnoille mittarit, jotka mittaavat kunkin toiminnon tehokkuutta sekä laadukkuutta. KPI-mittaristo projektissa luodaan myös koko K-talousopalvelukeskuksen kattavia mittareita, jotka mittaavat henkilöstö- sekä asiakasnäkökulmaa. K-talousopalvelukeskuksen prosesseja mittaava KPI-

mittaristo luodaan palvelukeskukseen Balanced Scorecard mittaristomallia muokailen projektin vetäjän toimesta.

Tämän tutkimuksen aihe on osa edellä mainittua projektia. Tutkimus keskittyy kirjanpidon tiimien toimintoihin ja tehtäviin. K-talousoalvelukeskuksessa on kaksi kirjanpidon yksikköä, prosessin mukainen ja ei-prosessin mukainen. Prosessin mukainen yksikkö sisältää Pääkirjanpidon tiimin ja ei-prosessin mukainen yksikkö sisältää K-citymarket tavaratalokirjanpidon -tiimin sekä Kassanhallinta ja maksuliikennetäsmäytys sekä muut taloushallinnon palvelut -tiimin. Prosessin mukainen ja ei-prosessin mukainen työ selvitetään myöhemmin tässä työssä. Tämän tutkimustyön tavoitteena on kehittää palvelukeskuksen kirjanpidon prosessien suorituskykyä mittaavia mittareita, joiden avulla saadaan selville yksiköiden tehokkuus sekä työn laadukkuus. Mittareiden kehittämisessä apuna olivat kirjanpidon esimiehet, jotka tekivät ehdotelmia tulevista mittareista. Tutkimustyössä luodut mittarit toteutettiin palvelukeskuksen kirjanpidon esimiesten toiveiden mukaisesti.

1.2 Tutkimustyön ongelma

Tämän tutkimustyön ongelmana oli, millä keinoin ja miten kirjanpidon yksiköiden suorituskykyä voidaan mitata. Se mitä mitataan, eli kirjanpidon yksiköiden suorituskyvyn tehokkuutta ja laadukkuutta, oli tutkimustyön alkaessa selvillä KPI-mittaristo (Key Performance Indicators) projektin johdosta. Mittareiden luomista varten tutkimustyössä tuli kehittää usean mittarin tietolähdettä, joka oli Next-Hour-työajan seurantaohjelmisto. Tutkimuskysymyksenä on: Millaisia mittareita kirjanpidon yksiköille tulisi rakentaa, jotta suorituskykyä pystyttäisiin mittaamaan johdon tarpeet täyttäen?

K-talousoalvelukeskuksessa työntekijät merkitsevät tehdyt työtuntinsa Next-Hour-työajan seurantaohjelmistoon käyttäen ohjelmistoon määriteltyjä työtehtäviä. Työtehtävät ovat nimetty omiksi koodeikseen ohjelmistossa ja niitä käyttämällä työntekijät saavat kohdistettua kullekin asiakasyritykselle tekemänsä työtunnit vastaamaan tehtyjä työtehtäviä. Työntekijöiden työajan seurantaohjelmis-

toon tekemistä kirjauksista on mahdollisuus saada kokoon erilaisia raportteja. Raporttien avulla esimiehet valvovat ja seuraavat oman yksikkönsä tekemiä kirjauksia. Myös laskutus perustuu palvelukeskuksessa tehtyihin työtunteihin, joten työajan seurantaohjelmisto toimii K-talousohjelma-keskuksessa suoraan asiakaslaskutuksen perusteena.

Tämänhetkissä työajan seurantaraporteissa on kuitenkin ongelmana varsinaisen avaintiedon puuttuminen. Tämä johtuu epäselvistä ja puutteellisista koodista NextHour-työajan seurantaohjelmistossa, sillä koodit eivät vastaa prosessissa tapahtuvia työtehtäviä. Tutkimustyön yksi kehittämistehtävä on muokata kyseisiä kirjanpidon koodeja, jotta raportteihin saataisiin esimiesten tarvitsema avaintieto. Tämän avaintiedon avulla esimiehet pystyvät seuraamaan työntekijöidensä työntekoa, eli sitä, mihin asiakasyritykseen tai prosessitehtävään kuluu eniten aikaa, mihin vähiten, onko jokin työtehtävä liian kuormittava tai voisiko sitä mahdollisesti kehittää. Saadessaan tämän tiedon, pystyvät esimiehet paremmin miettimään esimerkiksi työtehtävien jakoa. Esimiehet puolestaan ovat velvollisia raportoimaan palvelukeskuksen asiakasyhtiöille tehdyistä työtunneista ja työtehtävistä. Uusien, päivitettyjen raporttien myötä asiakasraportoinnin tulisi helpottua. Työajan seurantaraportit toimivat tietolähteinä myös osalle kirjanpidon yksiköille rakennettavista mittareista.

Ongelmana tutkimustyössä oli myös se, että mittareihin käytettävä aineisto oli määrältään suuri. Tämä johtuu siitä, että volyymit tietokannoissa, SAP liiketoimintaohjelmistossa ja työajan seurantaohjelmistossa, ovat laajat. Määritelmänä rakennettaville mittareille oli, että ne luodaan helppokäyttöisiksi ja yksinkertaisesti ylläpidettäviksi. Kirjanpidon esimiesten toive oli, että mittareihin tarvittavan aineiston kerääminen esimerkiksi työajan seurantaohjelmistosta tulee olla kohtuullisen yksinkertaisesti toteutettavissa. Tämän ongelman ratkaisemiseksi tutkimustyön tekijät kehittivät taulukkolaskennan avulla mahdollisimman yksinkertaiset ja visuaalisesti selkeät mittarit.

1.3 Tutkimuksen pääkäsitteet

Tutkimuksen pääkäsitteet ovat palvelukeskusmalli, prosessijohtaminen, suorituskyvyn mittaaminen, mittarit ja mittaristot. Palvelukeskusmallissa työskentely on tutkimustyön kannalta olennaista selvittää, sillä se eroaa tavanomaisista työskentelytavoista yrityksessä. Palvelukeskusmallin tavoitteena on tehostaa ja keskittää palveluiden tuottaminen. Prosessijohtaminen on oma asiakokonaisuutensa tutkimustyössä, sillä se on K-talousoalvelukeskuksessa käytössä oleva johtamismenetelmä. Mittaukseen ja mittareihin liittyvä teoriaosuus on pohjana tutkimustyön tuloksena syntyville mittareille. Tutkimustyön pääkäsitteet kerrotaan tarkemmin tutkimustyön pääkappaleiden yhteydessä.

Teorian kerääminen tutkimukseen alkoi lähteistön kartoittamisella. Tutkimustyön teoriaosuudet pohjautuvat pääkäsitteitä käsittelevään kirjallisuuteen ja toimекsiantajayrityksen johdolta saatuihin materiaaleihin. Tutkimustyön empiiriseen osuuteen näkemystä haettiin K-talousoalvelukeskuksen esimiesten tiedonannoilla sekä työntekijöille järjestetyllä Learning Cafe -tilaisuudella. Tutkimustyössä näkyvät myös tutkimustyön tekijöiden omat kokemukset ja näkemykset K-talousoalvelukeskuksesta yrityksenä. Nämä kokemukset ja näkemykset ovat syntyneet työharjoitteluiden sekä yrityksessä työskentelyn johdosta.

1.4 Tutkimuksessa käytettävät menetelmät ja tiedonkeruu

Tämä tutkimustyö on luonteeltaan laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Tutkimustyö täyttää kvalitatiiviselle tutkimukselle asetetut kriteerit, sillä se sisältää sekä kehittämistyötä että kehittämisessä syntyneiden tulosten analysointia. Tutkimustyön kehittämisosuus sisältää sekä kirjanpidon mittareiden luomista että yrityksessä käytettävän työajan seurantaohjelmiston kehittämistä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 157–161.)

Tutkimustyössä käytettävä tutkimusmenetelmä on toimintatutkimus. Toimintatutkimuksen luonteena on, että tutkija osallistuu toimintaan ja on mukana organisaation arkipäivässä (Kuula 2001, 10). Työympäristönä K-talousoalvelukeskus

ja siellä käytetyt ohjelmistot, kuten NextHour-työajan seurantaohjelmisto ja SAP liiketoimintaohjelmisto, ovat tutkimustyön tekijöille työharjoittelun johdosta en-tuudestaan tuttuja. Toimintatutkimus on eräänlainen muutosprosessi, jossa ana-lysoidaan vanhaa järjestelmää ja vanhoja toimintamalleja, kartoitetaan uusia tarpeita ja niiden pohjalta luodaan uusia toimintamalleja sekä tuodaan ne käy-täntöön (O'Brien 2002). Tämän tutkimustyön kulku noudattaa toimintatutkimuk-sen mallia.

Tutkimustyön tekijät saivat henkilökohtaisen tiedonannon tutkimustyöhön K-talousohjelukeskuksen johtajalta Jarmo J. Virtaselta. Häneltä tutkimustyön te-kijät saivat informaatiota K-talousohjelukeskuksen historiasta sekä palvelukes-kuksen kriittisistä menestystekijöistä. Tutkimustyön tekijät saivat henkilökohtai-sia tiedonantoja tutkimustyöhön myös K-talousohjelukeskuksen Finance Servi-ce Manager Katri Kuupolta.

Henkilökohtaisia tiedonantoja tutkimustyön tekijät saivat myös kolmelta K-talousohjelukeskuksen esimieheltä. Tiedonantojen tavoitteena oli saada tietää esimiesten suhtautuminen NextHour-työajan seurantaohjelmistoon, sen koodi-tukseen sekä ohjelmistosta saataviin raportteihin. Esimiehet antoivat palautetta siitä, mikä koodituksessa toimii, mikä ei, mitä koodeja haluttaisiin lisää, mikä on turhaa, ja mitä palautetta he ovat työntekijöiltä koodeista saaneet. Tiedonannon avulla selvitettiin esimiesten mielipiteet myös siitä, minkälaisia asioita he halua-vat yksiköistensä mitata. Esimiehiltä saatujen tiedonantojen avulla varmistuttiin siitä, mikä on olennaista mitattavaa kirjanpidon toiminnoissa ja mihin huomio tässä tutkimuksessa tulee kiinnittyä.

Tiedoksi antojen lisäksi toteutettiin K-talousohjelukeskuksessa Learning Cafe -tilaisuus kirjanpidon yksikön satunnaisesti valituille työntekijöille. Learning Ca-fessa ihmiset keskustelivat muutamasta annetun aiheen kannalta olennaisesta kysymyksestä pienryhmissä, niin sanotuissa kahvilapöydissä. Tilaisuudessa keskityttiin olemassa oleviin työajan seurantaohjelmiston koodeihin ja niiden käytön ongelmallisuuteen. Tällä menetelmällä saatiin selville myös työntekijöi-den näkemyksiä siitä, mikä työajan seurantaohjelmiston koodeissa on toimivaa, mikä taas kaipaisi parannusta.

Tutkimuksen aikana K-talousoalvelukeskuksessa pidettiin palavereita mittareista kirjanpidon esimiesten ja palvelukeskuksen muun johdon kanssa, joihin myös tutkimustyön tekijät osallistuivat. Palavereissa kartoitettiin olemassa olevia mittareita ja niiden tarpeellisuutta, sekä uusia ja mahdollisia poisjätettäviä mittareita. Palavereissa pohdittiin myös sitä, mitä on olennaista mitata ja kuinka tieto mittareihin saadaan.

1.5 Tutkimuksen kulku

Tämä tutkimus sisältää teoriaosuutta ja empiiristä osuutta. Osuudet kulkevat tutkimustyössä rinnakkain teoriaosuuksien antaessa pohjan tutkimustyölle ja empiiristen osuuksien kertoessa toimeksiantajayrityksessä tapahtuneen varsinaisen tutkimustyön. Tutkimuksen alussa esitellään Kesko Oyj ja toimeksiantajayritys K-talousoalvelukeskus Oy. Samassa luvussa kerrotaan myös yleisesti palvelukeskusmallista. Kolmas luku sisältää tietoa prosesseissa työskentelystä ja prosessijohtamisesta. Neljännessä luvussa käsitellään suorituskyvyn mittaamista. Luvussa selvitetään suorituskyky käsitteenä sekä suorituskyvyn mittaamisen olennaisuutta nykypäivän yritysmaailmassa.

Mittarit käsitellään luvussa viisi. Mittareista selvitetään ensin mittari käsitteenä, jonka jälkeen käydään läpi mittarin ominaisuuksia, erilaisia mittarityyppejä sekä kerrotaan muutamasta strategisesta mittausjärjestelmästä, joista tunnetuin on Balanced Scorecard. Viimeisessä luvussa käydään läpi varsinainen tutkimus, eli mittareiden kehitys ja rakentaminen K-talousoalvelukeskuksen kirjanpidon yksiköille. Tutkimustyön lopuksi tarkastellaan tutkimuksen käytettävyyttä sekä pohditaan valmiiden mittareiden onnistumista.

1.6 Aikaisempi tutkimus aiheesta

Kokonaisvaltainen mittaaminen on ajankohtaista. Tämän seurauksena eri toimialojen yrityksille on tehty useita tutkimuksia suorituskyvyn mittaamisesta, erilai-

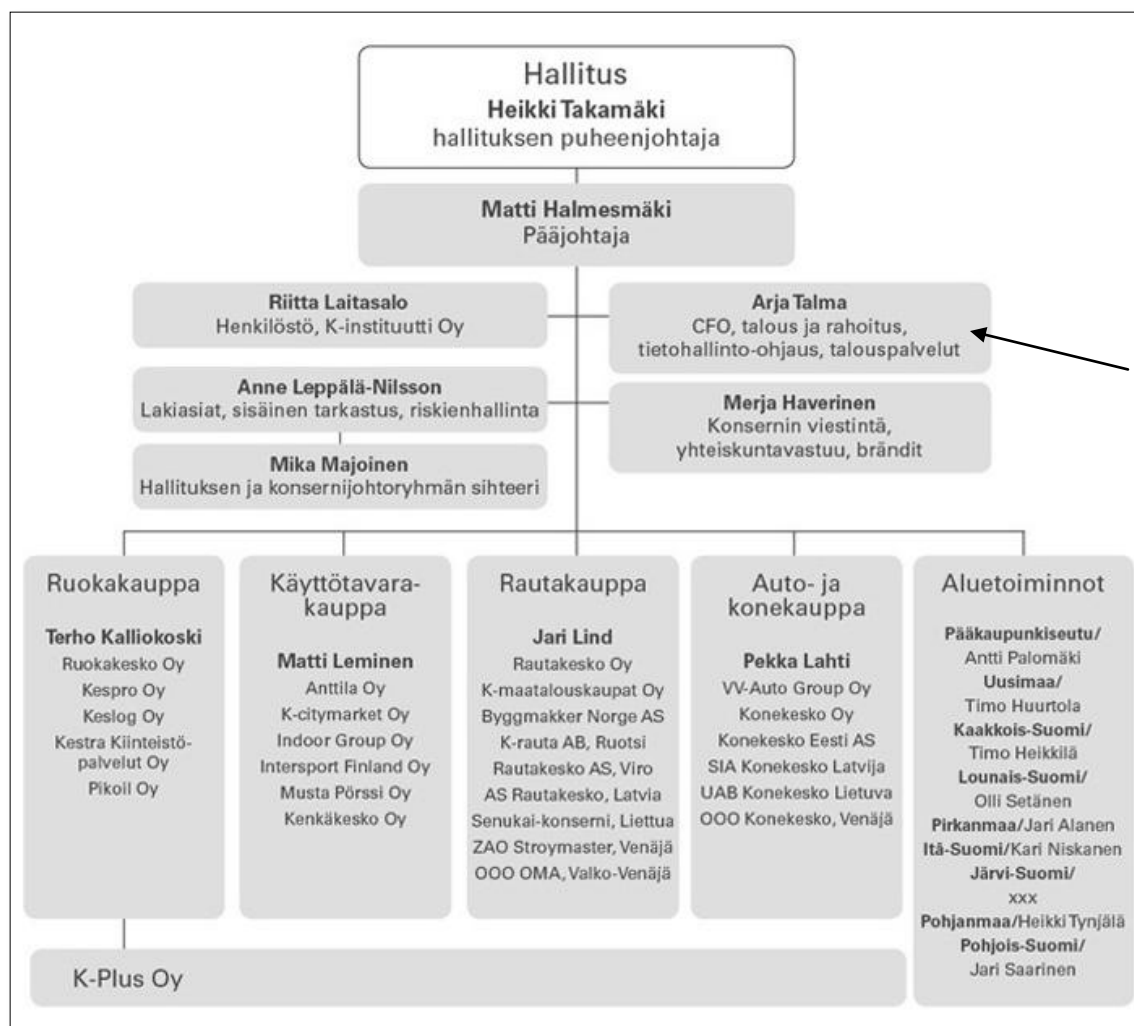
sista mittareista ja mittaamisesta, sekä johdon raportoinnin kehittämisestä. Tämä tutkimustyö on toinen K-talouspalvelukeskukseen tehty tutkimus mittareista.

Kristina Gartman teki vuonna 2007 tutkimuksen Pirkanmaan ammattikorkeakoulussa aiheesta Mittareiden kehittäminen Solotes NextHour-työajan seurantaohjelmiston avulla. Kyseisen opinnäytetyön toimeksiantajana oli tuolloin Ruokakesko Oy:n talouden palvelukeskus eli nykyinen K-talouspalvelukeskus Oy. Gartmanin opinnäytetyö käsittelee mittareita ja mittaamista, NextHour-työajan seurantaohjelmiston hyödyntämistä palvelukeskuksessa sekä mittareiden rakentamista ohjelmiston avulla. Tutkimuksen tuloksena Gartman kehitti kahdeksan mittaria kattaen kaikki palvelukeskuksen toiminnot tuolloin eli kirjanpidon, laskutuksen, myynti- ja ostoreskontran, EDI-aineiston, K-citymarket tavaratalo-kirjanpidon sekä konsernireskontran. Mittarit syntyivät NextHour-työajan seurantaohjelmistosta saatavien valmiiden raporttien pohjalta. Gartmanin tutkimustyössä puolet mittareista keskittyi asiakasnäkökulmaan ja puolet prosessinäkökulmaan. (Gartman 2007.)

Tämä tutkimustyö tuli K-talouspalvelukeskuksessa ajankohtaiseksi KPI-mittaristo projektin käynnistyttyä. Lisäksi toimeksiantajayritys on muuttunut Ruokakeskon taloudenpalvelukeskuksesta omaksi yhtiökseen ja asiakasyhtiöitä on palvelukeskuksen asiakkaiksi tullut lisää. Kirjanpidon yksikössä on viimeisen vuoden aikana tapahtunut muutoksia, minkä johdosta syntyivät tarpeet muuttaa ja kehittää olemassa olevia kirjanpidon mittareita.

2 KESKO OYJ

Kesko Oyj on johtava kaupan alan palveluyritys, joka toimii ruoka-, käyttötavara-, rauta-, auto- ja konekaupassa (kuvio 1). Sen ketjutoimintaan kuuluu noin 2 000 kauppaa Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Virossa, Latviassa, Liettuassa, Venäjällä ja Valko-Venäjällä. K-talousspalvelukeskus sijoittuu alla olevassa organisaatiokaaviossa talousspalveluihin. Kesko Oyj on myös arvostettu pörssiyritys. Vuoden 2010 lopussa osakkeenomistajia Kesko-konsernissa oli 38 258. Liikevaihto samaan aikaan oli 8 777miljoonaa euroa, mikä on 3,9 % enemmän kuin vuonna 2009. Kesko on toiminut neljällä toimialallaan 70 vuotta. (Keskon vuosi 2010, 8.)



KUVIO 1. Kesko-konsernin organisaatiorakenne (Kesko yrityksenä)

Kesko Oyj:n visiona on olla johtava kaupan alan palveluyritys ja arvostettu pörssiyhtiö. Yhtiön arvoina on ylittää asiakkaiden odotukset, olla alan paras, luoda hyvä työyhteisö ja kantaa yhteiskunnallinen vastuu. Keskon strategiset tavoitteet liittyvät terveeseen, kannattavaan kasvuun myynnissä, kansainvälistymisessä sekä kauppapaikkaverkoston laajentamisessa. Tavoitteina on myös kilpailijoita parempi kuluttaja-asiakaskauppa ja -palvelut. Strategisina tavoitteina ovat myös vastuulliset ja kustannustehokkaat toimintamallit, joihin liittyvät kestävän kehityksen periaatteiden noudattaminen, kauppiasyrittäjyyden ja ketjutoiminnan tehokas yhdistäminen sekä prosessien sähköistäminen ja automatisointi. (Keskon vuosi 2010, 4–6.)

Ruokakesko Oy on Ruokakauppa-toimialalla johtava toimija Suomen päivittäistavarakaupassa. Ruokakesko toimii ketjuliiketoimintamallilla yhdessä K-ruokakauppiaiden kanssa. Tästä yhteistyöstä on etua K-ruokakauppiaille, sillä Ruokakesko luo K-ruokakauppiaille vahvat edellytykset tavaroiden hankintaan, valikoiman muodostamiseen, markkinointiin ja hintakilpailuun. Ruokakesko johtaa K-ruokakauppaketteja, joita ovat K-citymarket, K-supermarket, K-market, K-market Liikenne ja K-extra. Keskeisinä tehtävinä Ruokakeskolla on tuotteiden keskitetty hankinta, valikoimanhallinta, ketjukonseptien ja kauppapaikkaverkoston kehittäminen ja laajentaminen, sekä logistiikka. Ruokakeskon tytäryhtiö Kespro Oy on puolestaan hotelli-, ravintola- ja catering-toimialan johtava tukku-kauppa Suomessa. Ruokakeskon toinen tytäryhtiö on Keslog Oy, joka on kuljetuspalveluyritys. (Keskon vuosi 2010, 18–20.)

Käyttötavarakauppa toimii kodin, vapaa-ajan, kodintekniikan, viihteen, huonekalukaupan ja pukeutumisen aloilla. Käyttötavarakauppaan kuuluvat kodinsisustuksesta vastaavat Anttila, Kodin Ykkönen ja NetAnttila. Urheilukaupassa Kesko-konserniin kuuluvat Intersport Finland, Budget Sport sekä Kesport. Kodin elektroniikkaa myyvät Musta Pörssi ja Konebox. Kenkäkeskoon kuuluvat Andiamo ja K-kenkä ja huonekalukaupasta vastaavat Indoor Groupin Sotka ja Asko. Käyttötavarakauppaan kuuluu myös K-citymarketin käyttötavarapuoli. Käyttötavarakaupassa on 450 kauppa, joista Kesko omistaa 199, muut 251 kauppa omistaa itsenäiset kauppiat. Käyttötavarakaupan tavoitteena on olla markkinajohtaja valituilla tavara-aloilla. Tähän tavoitteeseen pyritään kehittämällä

kauppakonsepteja ja valikoimia, parantamalla kustannustehokkuutta sekä henkilökunnan myynti- ja palveluosaamista. (Keskon vuosi 2010, 26.)

Rautakesko harjoittaa rauta- ja sisustustarvikkeiden kauppaa Suomen lisäksi Ruotsissa, Norjassa, Virossa, Latviassa, Liettuassa, Venäjällä ja Valko-Venäjällä. Rautakesko johtaa ja kehittää K-rauta-, Rautia-, K-maatalous-, Byggmakker-, Senukai- ja OMA-vähittäiskauppaketjuja sekä yrityspalvelumyyn- tiä. Auto- ja konekaupan muodostavat VV-Auto ja Konekesko tytäryhtiöineen. (Keskon vuosi 2010, 34, 40.)

2.1 Palvelukeskusmalli

Palvelukeskusmalli, englanninkieliseltä nimeltään Shared Service Center (SSC), on toimintatapa, jossa yritys siirtää valitsemiaan toimintoja sisäiseen, ulkoiseen tai erilliseen palveluorganisaatioon. Ensisijaisesti yritykset sijoittavat palvelukeskuksiin volyymeiltaan suuret ja samankaltaisina toistuvat toiminnot, kuten taloushallinnon. Näin siksi, että tämänlaiset toiminnot pystytään saman- kaltaisuutensa ja toistuvuutensa vuoksi automatisoimaan hyvinkin pitkälle ja näin kustannussäästöt voivat muodostua merkittäviksi. Säästöjä tapahtuu ennen kaikkea työntekijöiden palkoissa, sillä automatisoinnin vuoksi ei työntekijöi- tä enää tarvita niin monia. Tämä asia nähdään usein palvelukeskusten varjo- puolena työntekijöiden näkökulmasta. Itse palvelukeskukset tarjoavat kuitenkin työmahdollisuuksia monille alan osaajille. (Lahti & Salminen 2008, 175.)

Granlund ja Malmi (2004) ottavat huomioon palvelukeskuksille tyypillisesti ase- tetun tavoitteen tulosvastuullisuusvaateesta, joka on yleensä nollatulostavoite. Palvelukeskuksen toiminnasta aiheutuneet kustannukset tulisi siis tämän määri- telmän mukaan kattaa sisäisillä veloituksilla palvelukeskuksen palveluja käyttä- vien yksiköiden kanssa laadittujen palvelutasosopimusten mukaisesti. Palveluil- le tulee määrittää sisäiset siirtohinnat, joiden perusteella sisäiset veloitukset veloitetaan. (Granlund & Malmi 2004, 19.)

Keskitetty taloushallinto ja erityisesti palvelukeskukset ovat nykyajan yritysmaailmassa varsin yleinen suuntaus. Palvelukeskusnäkökulma eroaa keskittämisenäkökulmasta juuri palveluajattelullaan. Perinteinen keskittämisajattelu perustuu suurilta osin vain mittakaava etujen tavoitteluun, kun taas palvelukeskusnäkökulman lähtökohtana on tarjota tasokasta palvelua myös ydinliiketoiminnoille mittakaava etujen tavoittelun lisäksi. (Lahti & Salminen 2008, 174–175.)

Ajatus siirtymisestä palvelukeskus-konseptiin lähtee yleensä yrityksen tavoitteesta minimoida kustannuksia tai yrityksen omista kehittämistarpeista. Kehittämistarve, joka yrityksessä voi tulla esiin, on esimerkiksi yhteisten käytäntöjen ja säännösten luominen ja saavuttaminen läpi yrityksen eri toimipaikkojen. Tämän kehittämistarpeen palvelukeskusmalli täyttää hyvin. Yritysten siirtyessä palvelukeskusmalliin talouspalveluiden osalta yhtenäistämistä kaipaavat esimerkiksi laskentasäännöt sekä yrityksen tilikartta (Virtanen 2011). Yrityksen siirtyessä palvelukeskusmalliin kaikkien sen toimipaikkojen toiminnot ja tiedot sijaitsevat keskitetysti yhdessä ja samassa paikassa ja tiedot on tallennettu yhdenmukaisuutta noudattaen samalla tavalla ja yhtä ajantasaisesti. Tämä kaikki lisää yrityksen toiminnan läpinäkyvyyttä ja yhtenäisyyttä. (Lahti & Salminen 2008, 174.)

Henkilöstönäkökulmaan palvelukeskusmalli tuo myös muutosta. Ennen palvelukeskusmalliin siirtymistä on toiminnot yrityksessä, esimerkiksi taloushallinto, voinut olla kokonaisuudessaan vain muutaman työntekijän ja heidän osaamisensa varassa. Taloushallinnon keskittäminen isompaan yksikköön palvelukeskusmallin mukaisesti mahdollistaa sen, että kyseiset toiminnot eivät olekaan enää niin yksilöityjä ja varahenkilöjärjestelytkin voidaan tehdä kattavasti. Isompi yksikkö mahdollistaa myös urakehityksen työntekijöille, sillä isommassa yksikössä on mahdollista erikoistua toiminnon eri osa-alueisiin. Tämä on sekä työntekijän että organisaation etu, sillä näin eri toiminnon osa-alueisiin saadaan käyttöön syvempää osaamista ja luotua asiantuntijoita eri toimintojen osa-alueille. (Lahti & Salminen 2008, 174.)

Vaikka palvelukeskukseen siirtyminen vaatii aluksi aikaa, resursseja, investointeja ja pääomaa, on sen avulla saatavissa merkittäviä parannuksia yrityksen

toimintoihin. Palvelukeskusmalli mahdollistaa yrityksessä esimerkiksi valvontakustannusten pienentymisen, tehokkaan ajankäytön johtajilla sekä prosessien kehittämisen yksinkertaistumisen. Säästöt valvontakustannuksissa johtuvat siitä, että palvelukeskusmallissa eri toimipaikkojen toiminnot sijaitsevat yhdessä ja samassa paikassa. On siis vain yksi taho, jota valvoa usean sijaan. Johtajien ajankäytön tehostuminen johtuu samasta syystä. Palvelukeskusmallin myötä toimipaikat toimivat kaikki saman määritellyn prosessin mukaisesti usean eri prosessimallin sijaan. Tämä yksinkertaistaa prosessien kehitystä ja aiheuttaa myös säästöjä kehityskuluissa. (Lahti & Salminen 2008, 174.)

2.2 Talouden palvelukeskus

Talouden palvelukeskus palvelee asiakastaan nimensä mukaisesti taloushallinnossa. Talouden palvelukeskukseen keskitetään usein vain ulkoisen laskennan tehtäviä, kuten kirjanpito ja lakisääteinen raportointi. Näin siksi, että ulkoisen laskennan tehtävät ovat samanlaisina toistuvia ja helposti automatisoitavia. Sisäisen laskennan tehtäviä, esimerkiksi budjetointia ja kustannuslaskentaa hoitaa yleensä yrityksen Controller, joka toimii lähellä yrityksen operatiivisia yksiköitä. Yleisimmät toiminnot, joita talouden palvelukeskuksessa hoidetaan, ovat osto- ja myyntilaskujen käsittely, pääkirjanpito sekä käyttöomaisuuden ja investointien hallinta. Toimintoja, joita harvoin hoidetaan talouden palvelukeskuksessa, ovat perintä ja tilausten käsittely. Nämä toiminnot on koettu paremmaksi hoitaa paikallisesti. Perintää koskevat myös tiukat lainsäädäntövaatimukset. (Lahti & Salminen 2008, 174–175.)

Deloitte Finland laati vuonna 2006 tutkimuksen Deloitte'n taloushallinnon palvelukeskusten benchmarking tutkimus 2005, joka koski kahdentoista suomalaisen suuryrityksen palvelukeskusta. Tutkimuksen taustalla oli tieto siitä, että 10 vuoden aikana oli Suomeen perustettu 60 kappaletta talouden palvelukeskuksia. Tutkimuksen mukaan palvelukeskukset olivat kaikkein tyytyväisimpiä toimintamallissaan kustannussäästöihin, jotka olivat mahdollisia talouspalveluiden keskittämisen ansiosta. Nämä säästöt ovat olleet mahdollisia automaation, korkean volyymin, uusien palveluiden ja asiakkaiden, toimintojen ulkoistamisen sekä

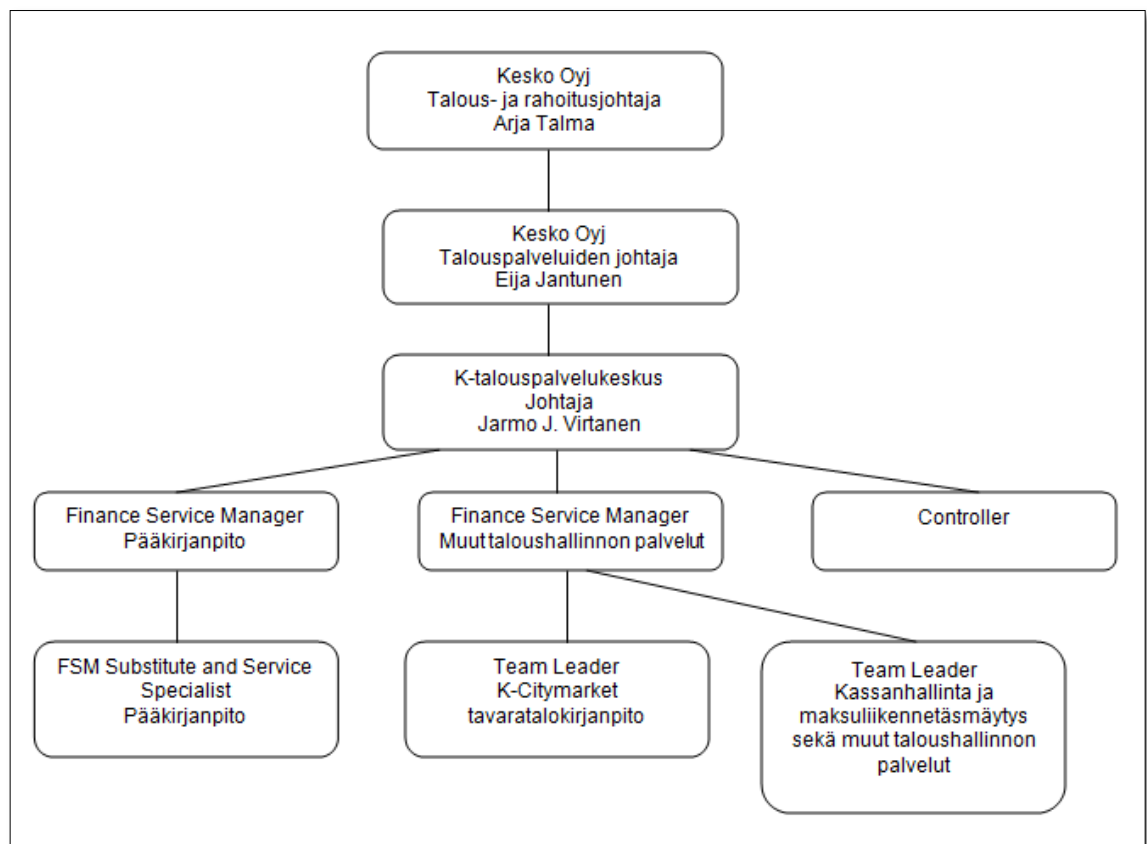
toimintojen yhdistämisen palvelukeskusten välillä ansiosta. Lähitulevaisuuden tärkeimmiksi kehityskohteiksi palvelukeskusten johtajat nostivat tutkimuksen mukaan prosessien kehittämisen, tehtävien automatisoinnin ja palveluiden laajentamisen. Muita tavoitteita oli investoida henkilöstön motivointiin ja pysyvyyteen ja parantaa kustannustehokkuutta ottamalla lisää sekä sisäisiä että ulkoisia asiakkaita. (Metsola 2006.)

2.3 K-talousoalvelukeskus tuottaa taloushallinnon palveluita Kesko-konsernin yhtiöille

K-talousoalvelukeskus Oy on Kesko Oyj:n tytäryhtiö, joka tarjoaa taloushallinnon palveluita Kesko-konsernin eri yhtiöille. Aluksi K-talousoalvelukeskus toimi Ruokakesko Oy:n yksikkönä, jonka nimi oli Ruokakeskon talouden palvelukeskus, jonne keskitettiin aluksi laskutus. K-talousoalvelukeskus on toiminut vuodesta 2002 alkaen ja omaksi yhtiökseen se siirtyi vuonna 2007. (Virtanen 2011.)

K-talousoalvelukeskusta alettiin kehittää vuonna 1996, jolloin palvelukeskuksen johtaja tutustui muihin Tampereella oleviin talouden palvelukeskuksiin. Innoitusta haettiin esimerkiksi Fortumilta, TietoEnatorilta sekä Fazerilta. Suomessa palvelukeskus toimintatapana löi yleisesti läpi 2000-luvun alussa, joka myös K-talousoalvelukeskuksen kehittämistä lisäsi entisestään. Palvelukeskusmallin käyttöönottoa helpotti myös se, että vuonna 2000 Kesko-konsernissa otettiin käyttöön SAP liiketoimintaohjelmisto. K-talousoalvelukeskuksen luominen ja toimintojen siirtäminen päätettiin tehdä Tampereelle, sillä toimitilat olivat Nekalassa valmiina ja Aluekeskon toiminta sijaitsi siellä. Ensimmäinen yhtiö, jonka taloushallinnon toiminnot haltuunotettiin, oli Kespro Oy. Kesko-konserniin kuuluvien yhtiöiden talousoalvelut on liukuvasti siirretty K-talousoalvelukeskukseen. K-talousoalvelukeskukseen on siirretty sellaiset taloushallinnon tehtävät, jotka voidaan toteuttaa yhtenäisesti kaikille konsernin yhtiöille. Erikoislaskennat, kuten esimerkiksi Keslog Oy:n kuljetusten tilavuuslaskennat, ovat pysyneet yhtiön tehtävinä. (Virtanen 2011.)

Tänä päivänä K-talouspalvelukeskuksen tuottamia palveluita asiakkailleen ovat kirjanpito, laskutus, osto- ja myyntireskontrat sekä perustietojen perustaminen ja ylläpitäminen. Edellä mainituissa tehtävissä K-talouspalvelukeskuksessa Tampereella työskentelee noin 170 työntekijää. K-talouspalvelukeskuksen tavoitteena on tuottaa luotettavia asiakaskeskeisiä palveluita sekä tuottaa säästöjä kustannustehokkaiden taloushallinnon prosessien myötä lisäten läpinäkyvyyttä ja kontrolleja. Tavoitteena on lisäksi tarjota työntekijöille mahdollisuus henkilökohtaiseen kasvuun ja kehitykseen. (SSC Tampere Hub presentation 2010.)



KUVIO 2. Kirjanpidon yksiköt osana K-talouspalvelukeskuksen organisaatiota

Yllä oleva kuvio 2 selvittää sen, miten kirjanpidon yksiköt ovat sijoittuneet osaksi K-talouspalvelukeskuksen organisaatiota. Kesko Oyj:n Talous- ja rahoitusjohtajana toimii Arja Talma. Talouspalveluiden johtajana Kesko-konsernissa toimii Eija Jantunen. K-talouspalvelukeskuksen johtajana on Jarmo Virtanen, SSC Hub Leader. Palvelukeskuksen tuotannosta vastaavat prosessien Finance Service Managerit. Heidän työtehtäviinsä kuuluu vastaaminen sekä palvelutuotannon laadusta että asiakasyhtiöiden kanssa sovituista aikatauluista. He vastaa-

vat myös henkilöresurssien määrästä, henkilöstön osaamisesta sekä osaamisen kehittämisestä. Finance Service Managerit vastaavat kukin omista yksiköistään K-talouspalvelukeskuksessa. Nämä yksiköt ovat Pääkirjanpito, Muut taloushallinnon palvelut, Laskutus, Ostoreskontra sekä Myyntireskontra, johon kuuluu myös Master Data (perustietojen ylläpito). (SSC Tampere Hub presentation 2010.) Koko K-talouspalvelukeskuksen organisaatorakenne on luettavissa liitteestä kaksi.

K-talouspalvelukeskuksessa toimii yksi Controller, joka vastaa K-talouspalvelukeskuksen taloudesta. Palvelukeskuksessa tapahtuu jatkuvaa kehittämistä sekä tietojärjestelmien parannuksia. Tätä varten K-talouspalvelukeskuksessa on kaksi projektipäällikköä. Team Leadereita on K-talouspalvelukeskuksessa yhteensä 14 henkilöä. He toimivat työntekijöiden lähiesimiehinä. Yksiköiden sisällä voi olla useampiakin Team Leadereita, riippuen kuinka erilaisia työtehtäviä yksikkö pitää sisällään. (SSC Tampere Hub presentation 2010.)

K-talouspalvelukeskuksessa on asiakasyhtiöitä varten Key Account Manager-toimintaa. Key Account Manager toimii palvelukeskuksen ja asiakkaan välisenä kumppanina, joka huolehtii palvelusopimusten pitävyydestä sekä viestittää ajankohtaisista asioista asiakasyhtiölle. Key Account Managerin vastuulla ovat myös asiakaspalavereiden järjestäminen sekä asiakassuhteiden koordinoiminen. Asiakasyhtiön on selkeämpää ottaa yhteyttä ongelmatilanteissa yhteen nimettyyn henkilöön, joka selvittää asian K-talouspalvelukeskuksessa asianosaisten kanssa. (SSC Tampere Hub presentation 2010.)

2.4 Strategiakartta yritystoiminnan apuna

Strategiakartan avulla kuvataan yrityksen strategian ja menestystekijöiden välisiä syy-seuraussuhteita visuaalisesti. Syy-seuraussuhteita kuvataan kartassa polkuina, jotka risteilevät strategiatekijöiden sekä yritystoiminnan tavoitteiden välissä. Strategiakartta havainnollistaa näin yrityksen liiketoiminnan tavoitteet, tavoitteiden väliset suhteet sekä sen, miten yrityksen on toimittava, jotta liike-

toiminnan tavoitteet saavutetaan. Strategiakartasta voi selvästi nähdä eri asioiden välisiä yhteyksiä, joita noudattamalla yrityksen tavoitteet oletetaan saavutettavan. Strategiakartta on luotu helpottamaan yrityksen liiketoiminnan strategian hallitsemista. Kartan avulla voidaan johtoryhmässä keskustella yrityksen menestystekijöiden välisistä suhteista, sekä seurata liiketoiminnan toteutumista. Liiketoiminnan seuraamista voidaan toteuttaa niin, että strategiakartan polkuja seurataan käytännössä tarkastelemalla sen mittaustuloksia. (Antikainen, Kujan-sivu & Lönnqvist 2006, 43–44)

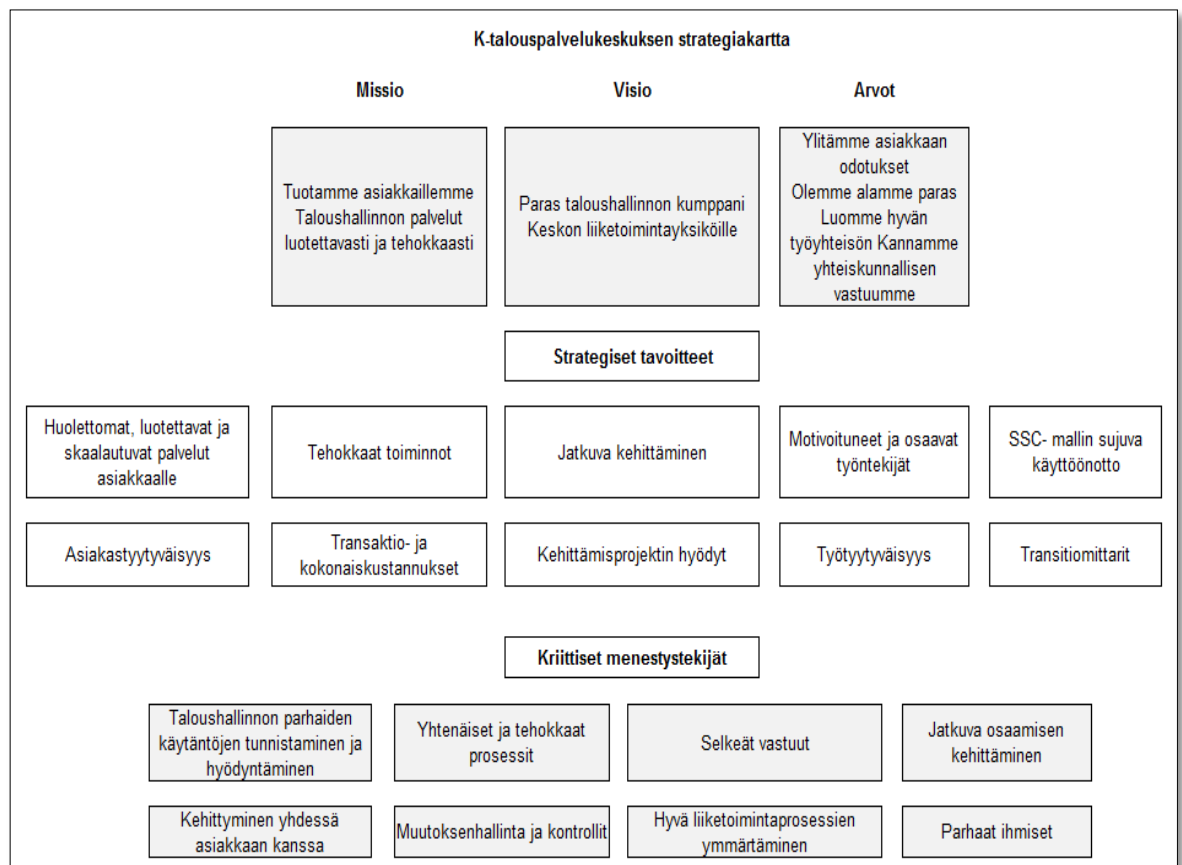
Toimiva ja selkeä strategiakartta voi toimia myös yrityksen henkilöstölle viestinnän välineenä. Strategiakartan avulla yrityksen henkilöstölle voidaan kertoa liiketoiminnan tavoitteet sekä keinot, joilla tavoitteet on mahdollista saavuttaa. Kuitenkin pelkkä strategiakartan näyttäminen ei riitä, vaan kartan ajatus tulee avata henkilöstölle sekä kertoa sen yhteys käytännön työhön. Strategiakartan jokainen syy-seuraussuhde tulee selvittää henkilöstölle sekä toimintatavat, joilla strategiakarttaa lähdetään toteuttamaan käytännössä. Yrityksen henkilöstö voi kokea strategiakartan näkemisen motivoivana tekijänä, sillä sen avulla myös henkilöstön oma rooli koetaan osana koko organisaatiota ja sen toimintaa. (Antikainen ym. 2006, 44–45.)

Antikaisen ym. (2006) mukaan strategiakartan rakentaminen tai valmiin kartan hyödyntäminen mittareiden suunnitteluvaiheessa on hyödyllistä, sillä kartan avulla voidaan huomata mittareihin valituissa menestystekijöissä päällekkäisyyksiä tai puutteita. Kattava strategiakartta voi toimia valmiiden mittareiden tukena sekä dokumenttina siitä, mitä yrityksen johto on valinnut liiketoiminnan menestystekijöiksi. (Antikainen ym. 2006, 44–45.)

Alapuolella olevassa kuviossa 3 on K-talousoikeuskeskuksen strategiakartta. Strategiakartan yläosassa ovat palvelukeskuksen liiketoiminnan missio, visio sekä arvot. Missiona K-talousoikeuskeskuksessa on tuottaa taloushallinnon palvelut asiakkaille luotettavasti ja tehokkaasti. Visiona on toimia Kesko-konsernin yrityksille parhaana taloushallinnon kumppanina. K-talousoikeuskeskuksen arvot kuvaavat sitä, kuinka tärkeä on hyvä työyhteisö

sekä yhteiskunnallisen vastuun kantaminen. Arvoina ovat myös asiakkaiden odotusten ylittäminen sekä alan parhaana oleminen.

Strategiset tavoitteet K-talospalvelukeskuksessa käsittävät asiakkaisiin, henkiöstöön sekä liiketoimintamalliin liittyviä asiakokonaisuuksia. Tavoitteita on esimerkiksi jatkuva liiketoiminnan kehittäminen, asiakastyytyväisyys sekä työtyytyväisyys. K-talospalvelukeskuksen kriittiset menestystekijät painottuvat palvelukeskuksen toimintatapoihin. K-talospalvelukeskuksen asiakkaiden ja muiden sidosryhmien tavoitteidensaavuttamiseksi, on palvelun oltava sekä selkeästi organisoitua että laadukasta. (SSC Tampere Hub presentation 2010.)



KUVIO 3. K-talospalvelukeskuksen strategiakartta

2.5 Solotes NextHour-työajan seurantaohjelmisto

Solotes NextHour on selaimella käytettävä työajan suunnittelu- ja seurantaohjelmisto, joka on käytössä K-talospalvelukeskuksessa. Sen on lanseerannut

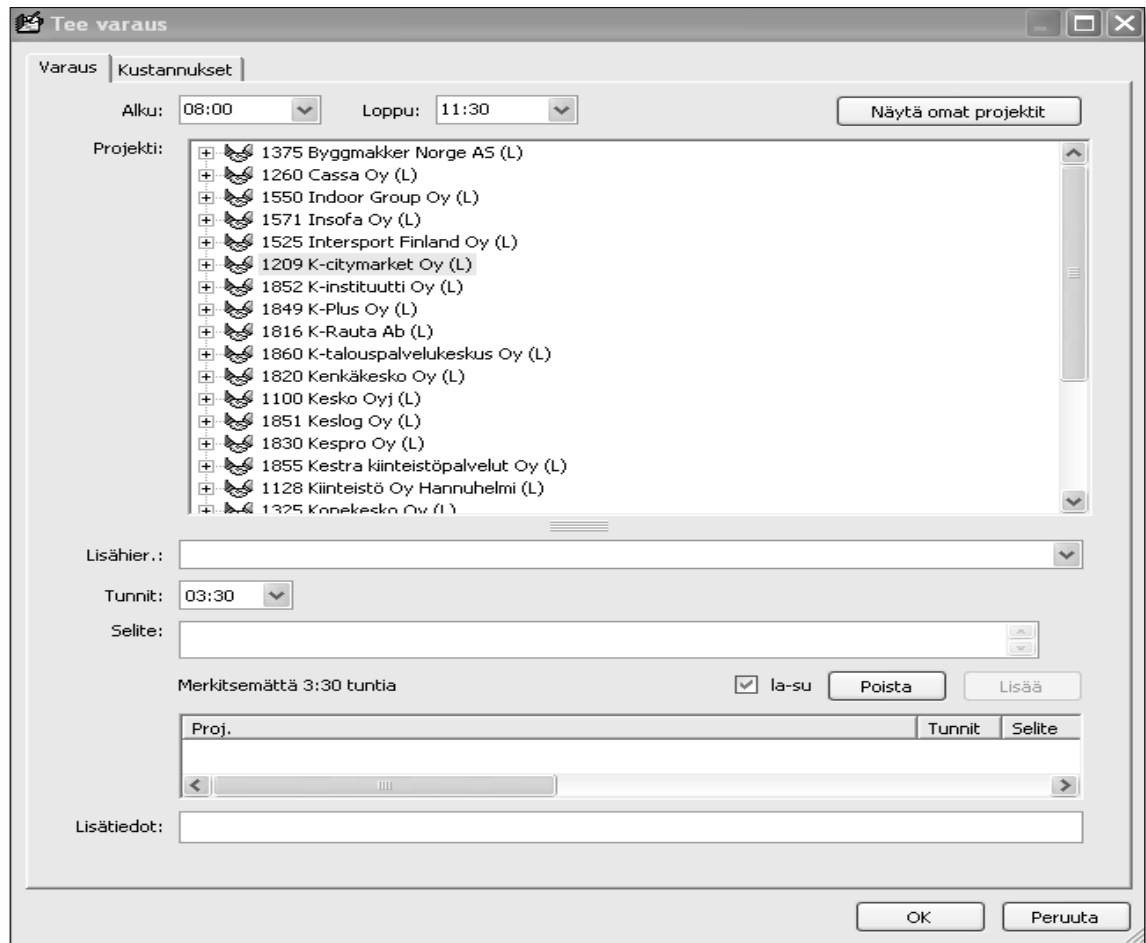
vuonna 1992 Solotes Finland Oy, joka on työajan hallintaan ja raportointiin liittyvien tietojärjestelmien toimittaja. NextHour-työajan seurantaohjelmisto on tarkoitettu kaikenkokoisille yrityksille ja yhteisöille ja se soveltuu käytettäväksi eri toimialoilla. Ohjelmiston avulla saadaan kaikkien työntekijöiden työaikatiedot keskitettyyn tietokantaan. Muista järjestelmistä on mahdollista tuoda esimerkiksi henkilötiedot osaksi NextHour-työajan seurantaohjelmistoa ja valmiit, toteutuneet tiedot on mahdollista siirtää liittymien kautta muihin järjestelmiin, esimerkiksi laskutukseen tai palkkajärjestelmään. Työntekijät merkitsevät työajanseurantaohjelmistoon itse omat tehdyt työtuntinsa. Esimiehet pystyvät valvomaan ja seuraamaan oman yksikkönsä työntekijöiden kirjauksia erilaisten NextHour-työajan seurantaohjelmistosta tuotettujen raporttien avulla. (Solotes Finland Oy 2011.)

	22:30	16.5.2011 maanantai	17.5.2011 tiistai	18.5.2011 keskiviikko	19.5.2011 torstai	20.5.2011 perjantai
6 ⁰⁰						
7 ⁰⁰						
8 ⁰⁰		K-talousohjelma Oy				
9 ⁰⁰			Ruokakesko Oy	K-citymarket Oy K141 Tampere Lielähti		
10 ⁰⁰				K-citymarket Oy K156 Helsinki Ruoholahti		
11 ⁰⁰						
12 ⁰⁰		K-talousohjelma Oy	K-citymarket Oy	K-citymarket Oy K176 Jämsä		
13 ⁰⁰						
14 ⁰⁰				K-citymarket Oy K137 Rovaniemi		
15 ⁰⁰						
16 ⁰⁰				K-citymarket Oy K184 Kankaanpää		
17 ⁰⁰						

KUVIO 4. Solotes NextHour-työajan seurantaohjelmiston päänäkymä

Solotes Finland Oy:n kotisivuilla mainitaan erilaisia hyötyjä, joita voidaan saavuttaa käyttämällä NextHour-työajan seurantaohjelmistoa. Työajan seurantaohjelmistoon tehtyjä kirjauksia voi esimerkiksi käyttää suoraan asiakaslaskutuksen perustana. Laskutustietoihin voi laskutettavan työajan lisäksi liittää matkakuluja tai muita erillisiä eriä. Myös kustannusseuranta voi parantua ja tarkentua käyttämällä NextHour-työajan seurantaohjelmistoa, sillä ohjelmiston tietokannassa olevien tietojen perusteella voidaan henkilökunnan palkkasumma jakaa kustannusseurannan kohteille. Kotisivuilla mainitaan myös, että siirtymällä käyttämään työajan seurantaohjelmistoa, voi yritys luopua paperilomakkeista ja taulukkolaskentaohjelmistoista koskien työajan seuranta. (Solotes Finland Oy 2011.)

K-talousspalvelukeskuksessa on ollut vuodesta 2006 lähtien käytössä Solotes NextHour-työajan seurantaohjelmisto. Kuviosta 4 näkee NextHour-työajan seurantaohjelmiston päänäköymän. Työajan seurantaohjelmiston avulla K-talousspalvelukeskuksen työntekijät merkitsevät tehdyt työtuntinsa järjestelmään käyttäen ennalta määriteltyjä koodeja. Ohjelmistoon on luotu oma koodituksensa 22 asiakasyritykselle. Koodeina toimivat erilaiset työtehtävät ja niitä käyttämällä työntekijä saa kohdistettua tehdyt työtuntinsa vastaamaan tehtyjä työtehtäviä tietylle asiakasyritykselle. Työntekijät täyttävät tehdyt työtuntinsa ohjelmistoon päivittäin tai vähintään kerran viikossa. Raportointi tunneista tehdään 15 minuutin tarkkuudella. Ohjelmistoon syötetyistä kirjauksista on mahdollisuus saada kokoon erilaisia raportteja. Raporttien avulla esimiehet valvovat ja seuraavat oman yksikkönsä tekemiä kirjauksia.



KUVIO 5. NexHour-työajan seurantaohjelmiston asiakasyritys-valikko

Alettaessa tekemään kirjausta NextHour-työajan seurantaohjelmistoon, valitaan ensin asiakasyritys, jolle työtehtäviä on tehty (kuvio 5). Asiakasyrityksen valinnan jälkeen valitaan toiminto, jota tehdyt työt koskevat, esimerkiksi kirjanpito, laskutus, myynti- tai ostoreskontra. Tämän jälkeen aukeaa valikko varsinaista toimintoa koskevista työtehtäväkoodista. Koodien määrä vaihtelee toiminnoittain sekä yrityksittäin. Tässä tutkimustyössä keskitytään kirjanpidon koodeihin, joita työajanseurantaohjelmistossa on seitsemän kappaletta per asiakasyritys per toiminto. Oma koodinsa työajan seurantaohjelmistossa on prosessin mukaiselle kirjanpidolle, tilinpäätöksen tekemiselle, työ- ja asiakaspalaverille, uuteen asiakkaaseen perehtymiselle, koulutukselle ja tauoille sekä testauksille ja viikko myynnintäsmäytykselle. NextHour-työajan seurantaohjelmistoon kirjattaessa tehtyjä työtunteja on tärkeää, että jokainen työntekijä suorittaa kirjaukset ohjelmistoon samoilla säännöillä. K-talousohjelmauksessa on laadittu yhteinen ohjeistus koodien käyttämisestä, eli minkälainen työtehtävä kohdistuu kullekin

koodille. Näin vältetään työntekijöiden mahdollisilta omilta koodien tulkinnoilta kirjauksia tehtäessä.

Ohjelmistosta saatavien raporttien avulla esimiehet valvovat ja seuraavat oman yksikkönsä tekemiä kirjauksia. Raportteja on työajan seurantaohjelmistosta mahdollista saada 14 erilaista, esimerkiksi Pivot-raportti (kuvio 6), joka erittelee yksikössä tehdyt työtunnit henkilöittäin, asiakasyrityksittäin sekä työtehtävittäin. Pivot-raportilta näkee myös tuntihinnan sekä tehdyn työn kokonaishinnan.

Pivot raportti								
1.3.2011 - 31.3.2011								
Henkilö	Pvm	Toiminto	Tehtävä	Tunnit	Tunt	Hinta	Lisähierarkia	Selite
Kivelä Essi	25.3.2011	WF laskut/ kauppiailta veloittavat		0,25	xx,xx	xx,xx	K141 Tampere Lielähti	
		WF laskut/ kauppiailta veloittavat Yhteensä		0,25		0,00		
Kivelä Essi	1.3.2011	Jaot ja laskutuserittelyt/kauppias		0,50	xx,xx	xx,xx	K141 Tampere Lielähti	
		Jaot ja laskutuserittelyt/kauppias Yhteensä		0,50		0,00		
Kivelä Essi	2.3.2011	Muu kirjanpito ja täsmäytys/kauppias		0,50	xx,xx	xx,xx	K141 Tampere Lielähti	Kladiin harjoittelua
Kivelä Essi	3.3.2011	Muu kirjanpito ja täsmäytys/kauppias		0,25	xx,xx	xx,xx	K141 Tampere Lielähti	Kauppiasrahojen tarkistus/vk
Kivelä Essi	15.3.2011	Muu kirjanpito ja täsmäytys/kauppias		0,25	xx,xx	xx,xx	K141 Tampere Lielähti	Kladi
		Muu kirjanpito ja täsmäytys/kauppias Yhteensä		1,00		0,00		
		Kaikki yhteensä		1,75		0		

KUVIO 6. NextHour-työajan seurantaohjelmiston Pivot-raportti

K-talospalvelukeskus laskuttaa asiakasyrityksiään tuottamistaan taloushallinnon palveluista kerran kuukaudessa. Laskutus perustuu palvelukeskuksessa tehtyihin työtunteihin. NextHour-työajan seurantaohjelmisto toimii siis K-talospalvelukeskuksessa asiakaslaskutuksen perusteena. Palvelukeskuksen henkilökunta on velvollinen täyttämään laskutettavan kuukauden työtuntinsa työajan seurantaohjelmistoon viimeistään seuraavan kuukauden toiseen arkipäivään mennessä.

3 PROSESSIT JA PROSESSIJOHTAMINEN TALOUDEN PALVELUKESKUKSESSA

Puhuttaessa prosessista, sanan merkityksellä voidaan tarkoittaa hyvin erilaisia asioita. Oli kyseessä sitten millainen toiminto, muutos tai kehitys tahansa, sopii prosessi käsitteenä kuvamaan kaikkia. Prosesseiksi voidaan kutsua sekä oppimis- että kasvuprosessia, syömis- tai heräämisprosessia. Liiketoimintaprosessi kuvaa organisaatiossa tapahtuvia toimintoja. (Laamanen 2002, 19.) Organisaation toimiessa prosesseissa ja prosessien avulla tarvitaan prosessijohtamista.

3.1 Prosessit osana yrityksen liiketoimintaa

Laamanen (2002) kuvaa liiketoimintaprosessia joukoksi toisiinsa liittyviä toistuvia toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joiden avulla tieto ja materiaali muutetaan tuotteiksi ja palveluiksi. Organisaatiossa prosessi virtaa koko yrityksen läpi ja yli organisaatiossa asetettujen rajojen. Asiakkaan näkökulmasta prosessi sisältää vain kaiken välttämättömän. Prosessiajattelussa on aina lopputulosta katsomassa asiakas yrityksen ulkopuolelta tai tuotteen tai palvelun saaja yrityksen sisäpuolelta. (Laamanen 2002, 19.)

K-talousoalvelukeskuksen prosessit toimivat prosessikaavion mukaisesti. Prosessikaavio sisältää kuuden eri prosessin kuvauksen (liite 3). Jokaiseen prosessiin on eriytetty oma asiakkaalle tuotettava talouso palvelu. K-talouso palvelukeskuksen prosessit ovat Master Data, ostoreskontra, myyntireskontra, laskutus, käyttöomaisuus ja kirjanpito.

Master Data hallinnoi palvelukeskuksen SAP liiketoimintaohjelmistoa. Master Datan tehtäviin kuuluvat Kesko-konsernin tavarantoimittajien ja asiakasrekisterin perustaminen ja tietojen ylläpitäminen. Prosessi päivittää myös valuuttakursit ja muut rekisterit sekä ylläpitää matkalaskujärjestelmää. Ostoreskontra ylläpitää asiakasyhtiöiden ostolaskuja. Ostoreskontran hoitajat ovat sekä asiakasyhtiöiden että tavarantoimittajien yhteyshenkilöitä maksuselvittelyihin liittyvissä

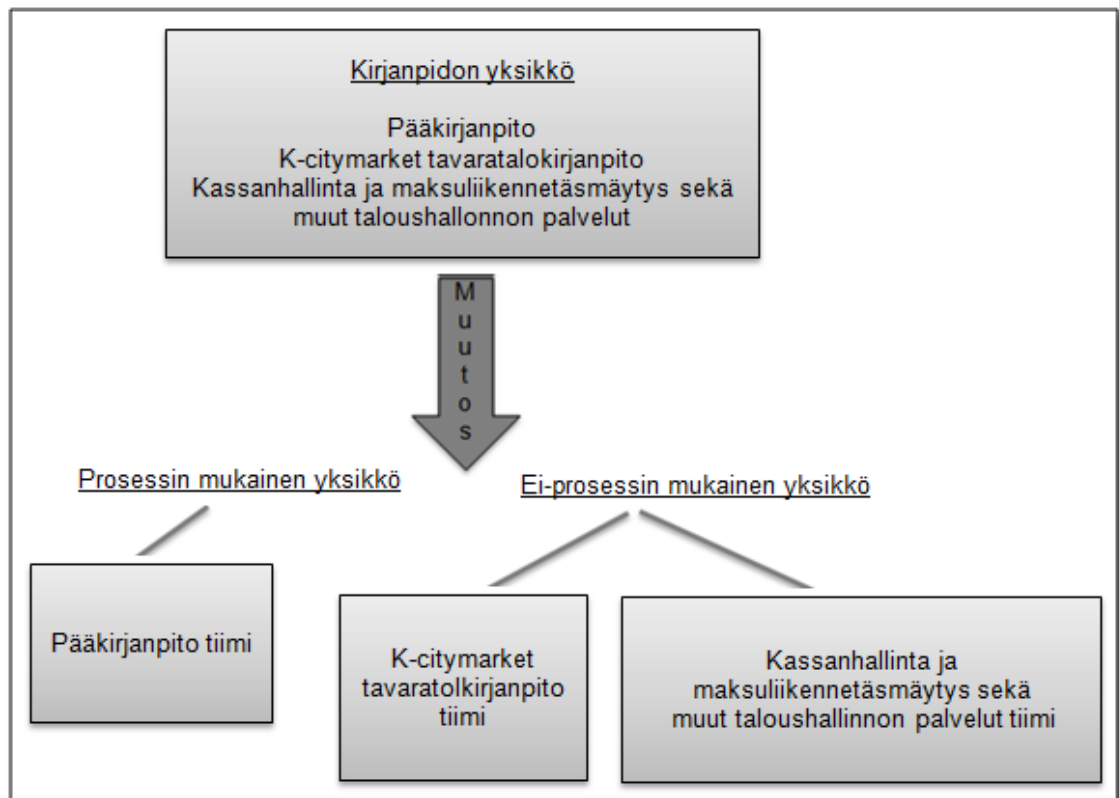
asioissa. Myyntireskontran päätehtäviin kuuluvat asiakkailta saapuvien maksujen, asiakkaille lähtevien laskujen sekä perinnän hoitaminen. Myyntireskontra kirjaa myös kassalaskut liiketoimintaohjelmistoon ja toimii asiakkaiden yhteishenkilöinä myyntilaskujen osalta. (SSC Tampere Hub presentation 2010.)

Laskutus huolehtii kaikkien K-talousohjelmistokeskuksen asiakasyhtiöiden laskuliikenteestä. Laskutus on jaettu useaan erilaiseen ryhmään esimerkiksi tehdaslaskutukseen ja varasto-ostolaskutukseen. K-talousohjelmistokeskuksen läpikulkeva laskutus on volyymiltaan suurta. Käyttöomaisuus on K-talousohjelmistokeskuksessa omana prosessinaan. Kyseinen prosessi hallinnoi kaikkia asiakasyhtiöiden käyttöomaisuuskohteita sekä niissä tapahtuvia muutoksia. (SSC Tampere Hub presentation 2010.)

K-talousohjelmistokeskuksen kirjanpidon yksiköt koostuvat kolmesta eri tiimistä, joita ovat Pääkirjanpito, K-citymarket tavaratalokirjanpito ja Kassanhallinta ja maksuliikennetäsmäytys sekä muut taloushallinnon palvelut -tiimi. Pääkirjanpidon tehtäviin kuuluvat asiakasyhtiöiden kirjanpidon tarkastelu ja lopullinen täsmäyttäminen. Tehtävät koostuvat muun muassa viranomaismaksuista, tilinpäätöksen, tase-erittelyiden ja IFRS-kirjausten (International Financial Reporting Standards) tekemisestä. K-citymarket tavaratalokirjanpito sisältää K-citymarkettien käyttötavarapuolen tavaratalokohtaisen kirjanpidon. Työ tavaratalokirjanpidossa sisältää olennaisesti myös K-ruokakauppiaan sekä K-citymarket Oy:n yhteisten kulujen jakamisen sekä K-ruokakauppiaan osuuden edelleen laskuttamisen. Kassanhallinta ja maksuliikennetäsmäytys sekä muut taloushallinnon palvelut -tiimi tuottaa erilaisia, asiakaskohtaisesti räätälöityjä talouspalveluita. Tällaisia palveluita ovat esimerkiksi asiakasyhtiöiden liikepaikoilla syntyvien maksusuoritusten täsmäyttäminen sekä Ruokakeskon kalustoleasinghallinta. (SSC Tampere Hub presentation 2010.)

Aikaisemmin kaikki kirjanpidon prosessit tapahtuivat yhden yksikön alla. Tämä yhden yksikön alla työskentely ei kuvannut tarpeeksi tarkasti sitä kaikkea erilaista työtä, mitä kirjanpidossa tehdään. Yksikön sisältä haluttiin erotella perusprosessin ulkopuolinen tekeminen. Muutos tapahtui alkuvuodesta 2011, jolloin kirjanpidon työt jaettiin eri tulosityksiköille prosessin mukaiseen ja ei prosessin mu-

kaiseen työhön (kuvio 7). Muutoksella saatiin prosessiketjuihin selkeyttä ja johdonmukaisuutta. Prosessin mukaiseen tulosityksikköön kuuluu Pääkirjanpidon tiimi ja ei-prosessin mukaiseen tulosityksikköön kuuluvat K-citymarket tavaratalokirjanpito -tiimi ja Kassanhallinta ja maksuliikennettäsmäytys sekä muut taloushallinnonpalvelut tiimi.



KUVIO 7. K-talousoalvelukeskuksen kirjanpidon yksiköiden muutokset

Perusprosessi kattaa peruskirjanpityön, joka sisältää sellaista tekemistä, joka on lain ja säädösten mukaista yhtiöstä riippumatta. Tämän jaon johdosta kirjanpito on vertailukelpoinen muiden palvelukeskusten kirjanpidon kanssa. Tämä helpottaa benchmarkingia, jolla tarkoitetaan oman toiminnan vertailua alan muihin toimijoihin. Perusprosessin ulkopuolinen kirjanpito sisältää K-talousoalvelukeskuksen asiakkaille räätälöityjä lisäpalveluita. Koska palvelut ovat asiakaskohtaisia, ei näiden palveluiden osalta voida vertailua alan muihin toimijoihin suorittaa. K-talousoalvelukeskuksen lisäpalvelut sisältävät esimerkiksi leasingrahoituksen sekä jaon Ruokakeskon ja K-ruokakauppioiden liiketoiminnan kustannusten välillä.

3.2 Prosessijohtamisen ominaisuudet

Kuten yllä mainittiin, organisaation toimiessa prosesseissa ja prosessien avulla tarvitaan prosessijohtamista. Mikäli prosessi ylittää useita yrityksen yksikkörajoja, on prosessille määritettävä omistaja, joka seuraa suorituskykyä ja kehittämistä. Mikäli yritys noudattaa puhdasta prosessijohtamista, koostuu sen pääjohto prosessin omistajista. Prosessijohtamisen kanssa on laskentatoimi myös valjastettu mukailemaan prosesseja eikä silloin toteuteta perinteistä kustannuslaskentaa. Prosessin tulee olla selkeästi kiinnitettynä yrityksen liiketoimintaan ja linkitettyinä toisiin prosesseihin. Jokainen yritys luo omat prosessirakenteensa. Prosessijohtamista helpottamaan yritys jakaa toimintansa loogisiin toimintaketjuihin, joilla on selkeät alkutapahtumat ja lopputuotteet. (Lecklin 2002, 141–142; Lievegoed 2008, 132.)

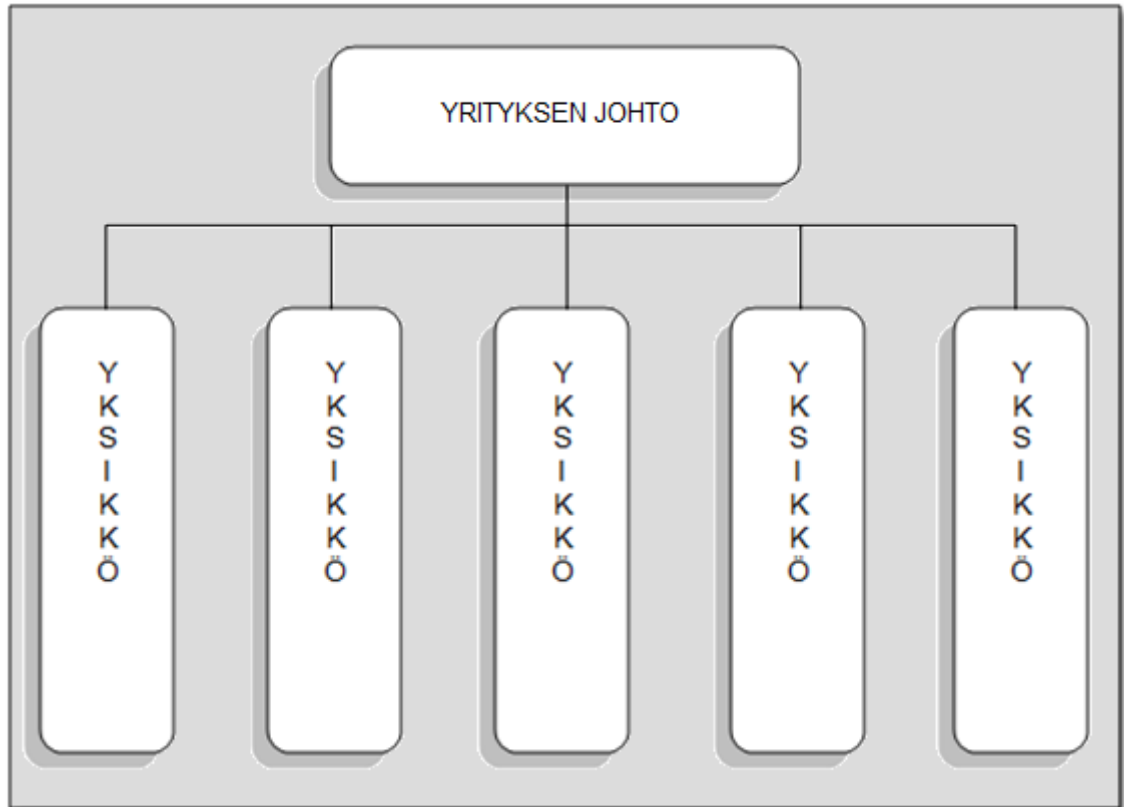
Prosessiomistajan päätehtäviin kuuluu vastata prosessin toimivuuden seurannasta, tunnistaa prosessien kehitystarpeita sekä ohjata ja seurata käynnistettyjä kehityshankkeita. Prosessinomistaja määrittelee omistamalleen prosessille tavoitteet organisaation strategian pohjalta ja mittarit, joilla näihin tavoitteisiin päästään. Mittareiden avulla prosessinjohtaja mittaa ja seuraa myös prosessin suorituskykyä ja onnistumista eri toiminnoissa. Prosessin suoriutumisesta ja kehitystarpeista prosessinomistaja tiedottaa organisaation ylemmälle johdolle ja sidosryhmille. Prosessinomistaja ylläpitää myös prosessin henkilöstön oppimista ja yhteistyökykyä järjestämällä erilaisia valmennuksia, koulutuksia sekä erilaisia yhteistyökykyä parantavia ja tiimityöskentelytaitoja harjoitettavia tilaisuuksia. Helpottaakseen prosessiin kuuluvan henkilöstön työskentelyä, on prosessinomistajan pidettävä huolta, että henkilöstöllä on käytössään asiaankuuluvat työkalut ja menetelmät. Henkilöstön kannustaminen ja palkitseminen on myös prosessinomistajan tehtävä. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 36–37.)

Prosessijohtamista helpottaa, kun koko prosessin toiminta ja sen vaiheet ovat kuvattu prosessikuvauksessa. Prosessikuvaus laaditaan yhdessä organisaation avainhenkilöiden kanssa, jotka ovat mukana kartoitettavan prosessin eri vaiheissa. Prosessikuvausta laadittaessa analysoidaan samalla myös prosessia ja sen tehokkuutta. Tehokkuuteen vaikuttaa esimerkiksi se, montako kertaa pro-

sessin aikana tehtävä ja tieto siirtyvät henkilöltä tai osastolta toiselle. Myös se, miten tietojärjestelmiä hyödynnetään prosessin aikana, vaikuttaa prosessin tehokkuuteen. Muita prosessissa sen onnistumisen kannalta tärkeitä mietittäviä asioita ovat esimerkiksi tuovatko kaikki prosessin toiminnot lisäarvoa lopputulokseen, ovatko prosessin toiminnot parhaassa mahdollisessa järjestyksessä vai tulisiko jotain toimintoja yhdistää tai jokin vaihe jättää kenties kokonaan pois. Tärkein kysymys, johon prosessikuvausta laadittaessa haetaan vastausta on, saavutetaanko prosessilla sille asetettu tavoite. (Kiiskinen ym. 2002, 46–47.)

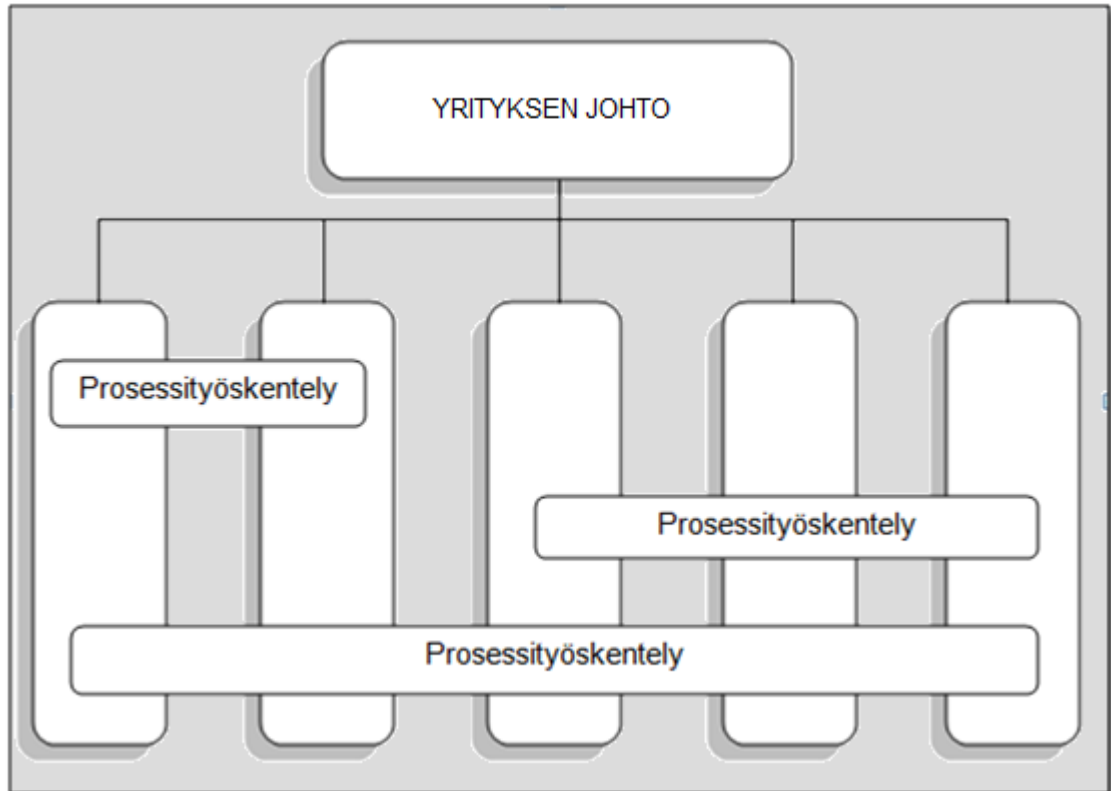
Prosessiorganisaatiossa työskentely tapahtuu tiimeissä, joihin on kerätty kaikki tarvittava tieto ja taito työtehtävän onnistumisen kannalta. Prosessityöskentelyn tapahtuessa tiimeissä olennaisina ominaisuuksina ovat siihen liittyvät joustavuus ja muuttuvuus. (Lecklin 2002, 142–143.)

Kuitenkaan yritystoiminnan kaikkia tehtäviä ei voida istuttaa prosessien malliin. Tämän johdosta yritykset ovat ainakin osittain jättäneet perinteisen funktionaalisen organisaation mallin yritykseen (kuvio 8). Funktionaalisessa organisaatiossa sen toiminnot on jaettu funktionaalisiin vastuualueisiin. Tämän perinteisen funktionaalisen organisaation ongelmana ovat sekä ylhäältä alaspäin liikkuva tieto, joka saattaa olla hyvin hidasta, että mahdolliset kuilut yksiköiden välillä. (Lecklin 2002, 142–143.) K-talousoalvelukeskuksessa tätä perinteistä funktionaalista organisaatiomallia on rikottu ja tilalle on otettu prosessiorganisaation piirteitä. Prosessiorganisaatiossa toiminnot on organisoitu prosesseittain (kuvio 9). Tällaisen prosessiorganisaation ajatuksena on johtaa yksittäisten tehtävien ja toimintojen sijaan kokonaisvaltaisia prosesseja.



KUVIO 8. Funktionaalinen organisaatiokaavio (Lecklin 2002, 142)

K-talospalvelukeskuksessa jokainen työtehtävä on osa jotakin prosessia. Kaikista yksiköiden tekemisistä on luotu omat prosessikaavionsa (liite 3). Kirjanpidon prosessien tuottavuutta ja onnistumista on lähdetty tutkimaan tällä tutkimustyöllä. Tämän tutkimustyön tuloksena kirjanpitoon on saatu mittareita, joiden avulla prosessien kulkua voidaan analysoida. Mittarit ovat luotu prosessi-johtajien ja prosessinomistajien päätöksenteon tueksi. Seuraava kuva esittelee prosessityöskentelyä prosessiorganisaatiossa. Kuvio 9 voi huomata myös selkeän eron perinteiseen funktionaaliseen organisaatioon. Tiedon kulku ei tapahdu ainoastaan ylhäältä alaspäin vaan myös sivuttain läpi koko organisaation.



KUVIO 9. Prosessiorganisaatiokaavio

K-talospalvelukeskuksessa talouden prosessien kehittämisestä vastaa kuusi prosessin omistajaa (Process Development Manager, PDM), joilla jokaisella on oma vastuualueensa. Nämä prosessin omistajat ovat Master Data, ostoreskontra, myyntireskontra, laskutus, käyttöomaisuus ja kirjanpito (liite 4). Prosessin omistaja on vastuussa sekä palvelukeskuksessa tehtävästä työstä että asiakasyhtiöiden suuntaan tapahtuvasta viestinnästä. Palvelukeskuksessa prosessin omistaja vastaa myös standardoinnin läpiviennistä, uusien toimintatapojen käyttöönotosta sekä prosessien muutosehdotusten esittämisestä. Prosessin omistajan tehtäviin kuuluvat prosessin seuraaminen, mittaaminen ja kehittämismahdollisuuksien tunnistaminen K-talospalvelukeskuksessa. Prosessin omistaja tekee kehitysehdotuksia tehtyjen havaintojen, prosessin tulosten ja saatujen kehitysehdotusten perusteella sekä varmistaa muutosten läpiviennin koko K-talospalvelukeskuksessa. (SSC Tampere Hub presentation 2010.)

4 SUORITUSKYVYN MITTAUS

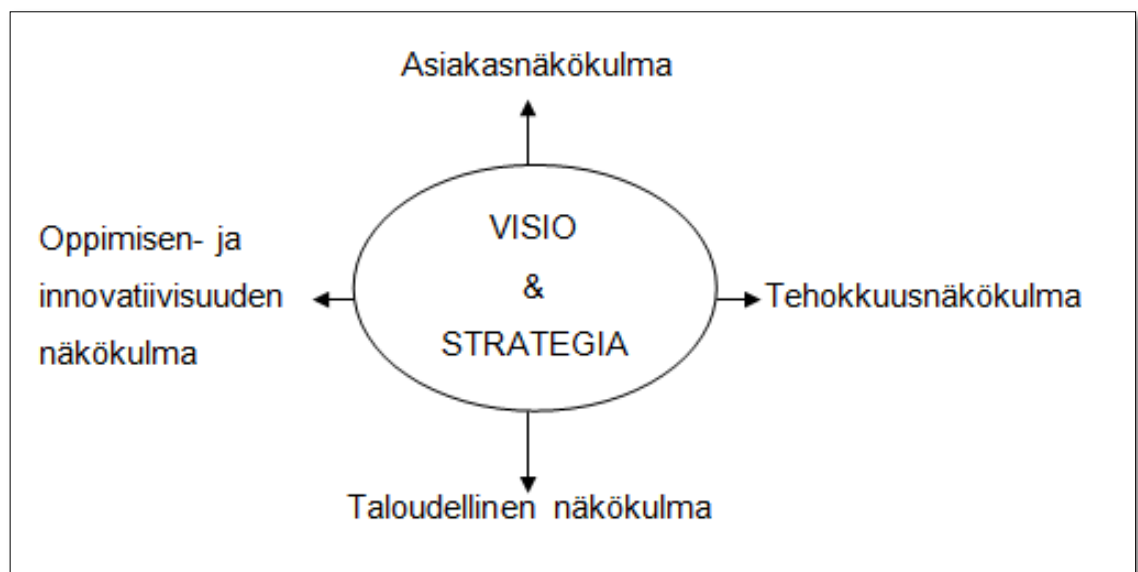
Antikainen ym. (2006) määrittelevät suorituskyvyn mitattavan kohteen kyvyksi saavuttaa kohteelle asetettuja tavoitteita. Suorituskyky koostuu useiden eri tekijöiden vuorovaikutuksesta, esimerkiksi henkilöstöstä, organisaation toimintatavoista sekä yrityksen sidosryhmistä. Suoritus on toteutunut suorituskyvyn tulos, joka ei kuitenkaan välttämättä yllä parhaaseen mahdolliseen tasoon, joka maksimi suorituskyvyllä voidaan saavuttaa. Suorituskyvyn ollessa optimi, tarkoittaa se tietyssä tilanteessa sekä tietyissä olosuhteissa tapahtuvaa parasta mahdollista suoritusta, joka voidaan saavuttaa olemassa olevilla ehdoilla. Optimi suorituskyky liiketoiminnassa mahdollistaa näin ollen omistajien hyödyn maksimoinnin sekä täyttää sidosryhmien, kuten yrityksen asiakkaiden tarpeet. (Antikainen, Kujansivu & Lönnqvist 2002, 19–20.)

4.1 Suorituskyvyn mittaamiseen vaikuttavat menestystekijät

Menestystekijät ovat menestyksekkään liiketoiminnan ja yrityksen strategian kannalta keskeisiä tekijöitä. Liiketoiminnan avaintekijöitä, joilla korkea suoritus-taso ja organisaation menestys saavutetaan, kutsutaan kriittisiksi menestystekijöiksi. Menestystekijät voidaan jakaa taloudellisiin, esimerkiksi kassavirtojen kasvu ja ei-taloudellisiin, esimerkiksi epäkuranttien tuotteiden osuuteen tuotannossa. (Antikainen ym. 2006, 13, 22–23.)

Keskenään menestystekijät muodostavat syy-seuraussuhteita. Toiset ovat niin kutsuttuja syytekijöitä, toiset niin kutsuttuja seuraustekijöitä. Vaikutukset näiden kahden tekijän välillä voivat kuitenkin näkyä vasta pitkienkin aikojen kuluttua. Esimerkkinä syy-seuraussuhteesta on henkilöstön osaaminen, joka voi olla syynä tehokkaalle toiminnalle. Menestystekijöiden luokittelua tärkeämpää on kuitenkin valita yrityksen menestystekijät oikein. (Antikainen ym. 2006, 13, 22–23.)

Alhola & Lauslahti (2006) korostavat, että lähdettäessä miettimään yrityksen liiketoiminnan menestystekijöitä, on kaiken lähtökohtana yrityksen visio ja liiketoiminnalle asetettu strategia. Nämä kertovat kaikille yrityksessä työskenteleville yhteisen suunnan ja tavoitteet, joita kohti koko organisaatio toiminnallaan pyrkii. Vision ja strategian pohjalta yritys lähtee pohtimaan liiketoiminnan kriittisiä menestystekijöitä. Tällaisia kriittisiä menestystekijöitä yrityksessä ovat esimerkiksi asiakas, prosessi (tehokkuus), talous (omistaja) ja henkilöstö (oppiminen ja innovatiivisuus). Jokainen yritys kuitenkin määrittelee oman liiketoimintansa kannalta olennaiset kriittiset menestystekijät ja menetelmät siihen, miten niitä mitataan. Kuvio 10 havainnollistaa yhteyden yrityksen vision ja strategian sekä kriittisten menestystekijöiden välillä. Tämä niin kutsuttu menestystekijämittaristo pohjautuu vahvasti Balanced Scorecard mittaristomalliin, josta tässä tutkimustyössä kerrotaan tarkemmin kappaleessa viisi. (Alhola & Lauslahti 2006, 134–135.)



KUVIO 10. Menestystekijämittaristo (Alhola & Lauslahti 2006, 135)

Menestystekijöitä mietittäessä asiakasnäkökulmasta, olennaisia asioita ovat asiakkaan luottamus, palvelun tai tuotteen laatu, toimituksen varmuus sekä asiakkaan maksama hinta palvelusta tai tuotteesta. Yrityksen pohtiessa asiakasnäkökulmaa, herää kysymys siitä, miltä yritys näyttää asiakkaistaan. Tehokkuuden näkökulmasta yritys pohtii liiketoiminnan tehokkuutta ja sitä, mitkä liiketoiminnan prosessit tuottavat yritykselle lisäarvoa. Tämän tehokkuusnäkökulman

yritys saa selville pohtiessaan, mitkä prosessit tai prosessin osat tuovat lisäarvoa liiketoiminnalle. (Alhola & Lauslahti 2006, 135.)

Se, miltä yritys omistajien näkökulmasta näyttää, kertoo yritykselle sen taloudellisesta näkökulmasta. Mikäli yrityksen omistajat eivät luota liiketoimintaan tai toimintatapoihin, eivät he todennäköisesti ole valmiita sijoittamaan yritykseen, eikä näin ollen yritys saa pääomaa liiketoiminnan harjoittamiseen. Havainnollistamaan taloudellista näkökulmaa, voidaan yrityksessä tuottaa erilaisia laskelmia sen toiminnan kannattavuudesta sekä yrityksen johdolle että omistajille. Yrityksen menestystä voidaan myös mitata esimerkiksi kassavirta-analyysien ja markkinaosuustutkimusten avulla. (Alhola & Lauslahti 2006, 135.)

Organisaation oppiminen ja innovatiivisuus vaikuttavat henkilöstöön ja yrityksen menestymiseen. Yrityksen luodessa innovatiivisen työympäristön, vaikuttaa se myös positiivisesti yrityksen liiketoiminnan menestymiseen. Mietittäessä organisaation oppimista nousee esille kysymys, kyetäänkö ylläpitämään innovaatiota, muutosta ja kehitystä. Yrityksen menestymisen kannalta innovatiivisuuden sekä oppimisen ylläpito on erittäin olennaista, sillä näiden avulla yritys pysyy markkinoilla kilpailukykyisenä. (Alhola & Lauslahti 2006, 135.)

K-talospalvelukeskuksen kriittiset menestystekijät liittyvät palvelukeskuksessa käytettäviin ohjelmistoihin sekä henkilöstöön. K-talospalvelukeskukseen tuleva informaation määrä on valtavaa ja siksi yksi kriittisistä menestystekijöistä on kehittynyt tietojärjestelmä. Yhtiöstä palvelukeskukseen tuleva tietomassa on niin suurta, että pystyäkseen käsittelemään sen, tulee palvelukeskuksen tietojärjestelmien olla sekä erittäin kehittyneitä että luotettavia. Informaation määrän suuruus asettaa myös tavoitteet siihen, että työympäristön tulisi olla mahdollisimman sähköinen. Sähköisellä työympäristöllä saavutetaan myös palvelukeskuksen kustannustehokkuus sekä ympäristöystävällisyys. Ammattiosaaminen ja asiakasosaaminen ovat myös K-talospalvelukeskuksen menestystekijöitä. Motivoituneen henkilöstön avulla ammattiosaamista pystytään ylläpitämään. Tiivis yhteistyö asiakkaiden kanssa edesauttaa myös onnistunutta talospalveluiden tuottamista. (Virtanen 2011.)

4.2 Suorituskyvyn mittauksen prosessi ja tarkoitus

Suorituskyvyn mittaamisella tarkoitetaan prosessia, jolla mitataan jonkin liiketoimintaan liittyvän tekijän tilaa. Tavoitteena suorituskyvyn mittaamisella on kartoittaa liiketoiminnan kannalta keskeisiä menestystekijöitä, mitata niitä erilaisilla mittareilla sekä käyttää mittaustuloksia hyödyksi organisaation toiminnan johtamisessa ja ohjaamisessa. Suorituskyvyn mittaaminen ja saatujen mittaustulosten viestittäminen henkilöstölle on tärkeää, koska silloin myös henkilöstö tietää mitkä asiat ovat toiminnan kannalta keskeisiä. (Antikainen ym. 2006, 11.)

Suorituskyvyn mittauksen tarkoituksena on parantaa ja kehittää organisaation tuloksellisuutta. Suorituskyvyn mittaamisen avulla voidaan arvioida organisaatiossa toteutuneita saavutuksia sekä ohjata koko organisaatiota kohti asetettuja tavoitteita. Pystyäkseen saavuttamaan tavoitteensa on organisaation suorituskykymittaristo räätälöitävä liiketoiminnan mukaisesti. Mittaristoa luotaessa on otettava huomioon yrityksen menestymisen kannalta liiketoimintaan olennaisesti vaikuttavat tekijät. Valmis mittaristo vaatii jatkuvaa seurantaa, jotta saadut tulokset ovat totuudenmukaisia. Tällöin mittareina voivat olla esimerkiksi kustannusten laskeminen tai tuottavuuden parantaminen. (Antikainen ym. 2006, 11.)

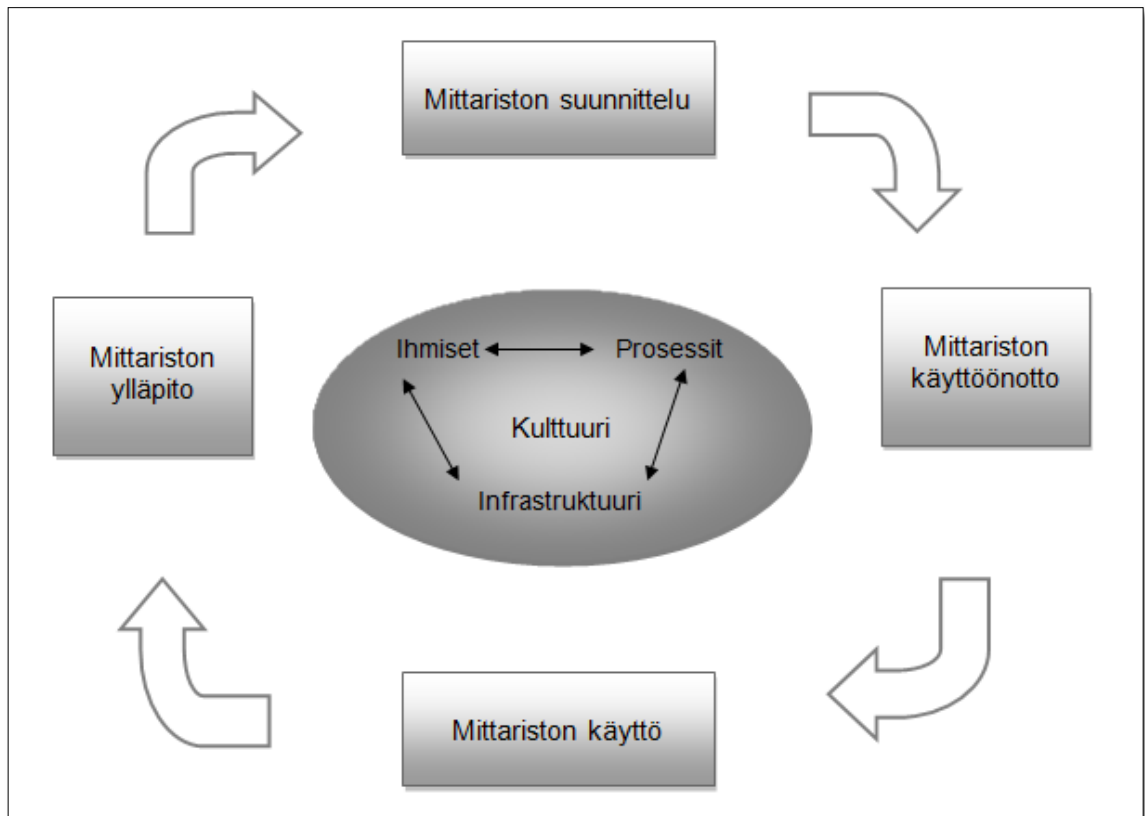
Suorituskyvyn mittausta voidaan kuvata nelivaiheisena prosessina. Ensimmäinen vaihe on mittariston suunnittelu, joka on mittariston luomisen kannalta prosessin olennaisin vaihe. Sen aikana päätetään, mitä halutaan mitata, ja millaisia mittareita tullaan käyttämään. Suunnitteluvaihe sisältää kokonaisvaltaisen mittaustarpeiden kartoittamisen. Yrityksen liiketoiminnan suuntautuminen ja luonne tulee ottaa huomioon mittariston suunnittelussa. Mikäli liiketoiminnan luonne on hyvin ailahtelevaa ja muutospainotteista, tulee mittaristo rakentaa tätä myötäillen. Tärkeintä suunnittelun aikana on luoda toiminnan kannalta olennaisimmat mittarit, jotka mittaavat juuri oikeita asioita. Vaikka mittareita mietittäessä heräisi ajatuksia monista erilaisista mittausvaihtoehdoista, on kuitenkin tehtävä selkeä ja johdonmukainen päätös siitä, mitä on olennaista mitata. (Antikainen ym. 2006, 12.) K-talospalvelukeskuksen kirjanpidon yksiköiden suorituskykyä mitattavien mittareiden luomisprosessi alkoi mittaustarpeiden kartoittamisella mittari-palavereissa. Näihin palavereihin osaa ottivat yksiköiden Finance Service Ma-

nager, yksiköiden Team Leaderit sekä tutkimustyön tekijät. Palavereiden tarkoituksena oli saada selville kunkin yksikön tiimin toiminnan kannalta olennaisimmat mittarit, jotka voidaan viedä Team Leadereiden toimesta tiimien kuukausipalaveri-ihin.

Seuraavassa vaiheessa suunnitellut mittarit viedään liiketoiminnan käytäntöön. Tämä voi vaatia esimerkiksi tietojärjestelmien päivittämisen sekä henkilöstön kouluttamisen mittareiden käyttöä varten. Käyttöönoton jälkeen mittarit ovat yrityksessä siinä käytössä, mihin ne ovat alun perin suunniteltukin eli johtamisen tukena ja organisaation kehittämisen apuvälineenä. (Antikainen ym. 2006, 12.) Mittareiden suunnittelu vaiheessa tuli esille tarve päivittää ja kehittää tietojärjestelmiä K-talousoalvelukeskuksessa, joista tiedot tuleviin mittareihin saadaan. Tietojärjestelmien päivittämisen jälkeen tutkimustyön tekijät hahmottelivat ehdotelmia tulevista mittareista, joista tässä tutkimustyössä toteutettiin yhteensä neljä mittaria.

Kolmannessa vaiheessa eli mittariston käytössä kuitenkin vasta selviää, ovatko mittarit sellaisia kuin alun perin yrityksen johto on suunnitellut. (Antikainen ym. 2006, 12.) Tutkimustyön aikana neljä mittaria otettiin käyttöön kirjanpidon yksiköiden tiimeille. Mittareiden käytön onnistumista voidaan kuitenkin arvioida vasta siinä vaiheessa, kun mittarit ovat olleet käytössä jonkin aikaa, esimerkiksi noin puolen vuoden ajan K-talousoalvelukeskuksessa.

Viimeinen vaihe käsittää käyttöön otettujen mittareiden ylläpidon. Tämä vaihe prosessissa on välttämätön, sillä yrityksen liiketoiminnan eläessä myös mittareiden tulee elää muutosten mukana. Mittareiden päivityksessä voidaan huomata joidenkin mittareiden epäoleellisuus. Tällaiset epäolennaiset mittarit mittaavat asioita, joiden mittauksilla ja mittaustuloksilla ei liiketoiminnan kannalta ole enää merkitystä. Päivityksen yhteydessä voidaan huomata myös uusia asioita, joita olisi tarpeellista mitata. Mikäli uusia mittaustarpeita syntyy, lähdetään mittareita rakentamaan uudelleen. (Antikainen ym. 2006, 12.)



KUVIO 11. Suorituskyvyn mittaamisen prosessi (Antikainen ym. 2006, 13)

Yllä olevasta suorituskyvyn mittaamisen prosessia kuvaavasta kuvioista 11 voidaan huomata, että mittariston kehityksen eri vaiheisiin liittyvät myös ihmiset, prosessit, infrastruktuuri sekä organisaatiokulttuuri. Ihmisillä tarkoitetaan yrityksen henkilökuntaa, jota mittaus koskee ja prosesseilla prosesseja, joita mittareilla mitataan. Infrastruktuurilla tarkoitetaan organisaation toimintatapoja ja käytössä olevia järjestelmiä, jotka mahdollistavat mittareiden käyttämisen. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa myös suorituskyvyn mittaukseen, sillä se mitä mitataan, syntyy yhteisössä arvojen ja yhteisten toimintatapojen pohjalta. Suorituskyvyn mittauksen onnistuminen riippuu juuri prosessia kuvaavan syklin toimivuudesta sekä organisaation toimintaan liittyvistä asioista. (Antikainen ym. 2006, 13.)

4.3 Suorituskyvyn mittaus K-talousoalvelukeskuksessa

K-talousoalvelukeskuksessa suorituskyvyn mittaus tapahtuu prosesseissa. Prosessin kulku on seuraavanlainen: asiakasyritys, esimerkiksi Konekesko, toimittaa palvelukeskukselle kirjanpitoluokkia, kuten muistiotositteita kirjattavaksi.

Yhtiöstä saatavat materiaalit toimivat suorituskyvyn mittauksen lähdeaineistona. Kirjanpitoon muuta lähdeaineistoa toimittavat esimerkiksi verottaja ja asiakasyrityksen tavarantoimittajat. Kirjanpidon prosessit tuottavat lähdeaineiston avulla asiakasyrityksen kirjanpidon. Kirjanpidon lopputuotteiksi voidaan luokitella muun muassa asiakasyrityksen tase ja tuloslaskelma. Kirjanpidon tärkein lopputuote asiakasyritykselle on kuluvalta tilikaudelta laadittava tilinpäätös.

K-talospalvelukeskuksessa suorituskykyä mitataan koko prosessin ajan. Mittauksen tarkoituksena on selvittää asiakasyritykselle tuotettavan kirjanpidon laatu, työhön käytetty aika, yhteistyön toimivuus sidosryhmien kanssa ja prosessin kannattavuus. Suorituskyvyn mittaus antaa K-talospalvelukeskuksen johdolle tietoa yksiköiden toiminnasta ja kannattavuudesta. Johto käyttää tietoa toiminnan ohjauksen ja päätöksenteon tukena.

Kirjanpidon laadukkuutta määrittelevät asiakasyrityksen lisäksi erilaiset lait ja säädökset, verottaja ja kansainväliset standardit, kuten esimerkiksi IFRS (International Financial Reporting System) -tilinpäätös. Kirjanpidon ollessa laadukasta, se noudattaa edellä mainittuja säännöksiä. Suorituskykyä mitattaessa on olennaista mitata myös työhön käytettyä aikaa. Kirjanpidon yksikössä työhön käytettyyn aikaan vaikuttavat materiaalin saapuminen asiakasyritykseltä ja sen laadukkuus sekä varsinainen prosessi tekeminen. Kirjanpidossa ajan mittaaminen on olennaista, sillä tekeminen on hyvin päivämääräsidonnaista. Sekä kirjanpitolaki että osakeyhtiölaki määrittelevät osaltaan tekemisen kulun. Esimerkiksi kirjanpitolaissa (1304/2004) määritellään, että tilinpäätös ja toimintakertomus laaditaan neljän kuukauden kuluessa tilikauden päättymisestä.

Yhteistyö asiakasyrityksen sekä muiden palvelukeskuksessa toimivien prosessien kanssa on tärkeää, jotta halutut tavoitteet saavutetaan. Yhteistyön onnistumiseen vaikuttavat selkeä työtehtävien jako asiakasyrityksen ja palvelukeskuksen välillä. Tätä jakoa selventämään on jokaisen asiakasyrityksen kanssa laadittu palvelusopimukset, jotka sisältävät selkeät toimintatavat sekä sovitut aikataulut. Suorituskykyä on olennaista mitata myös siksi, että tiedetään onko toiminta prosessissa kannattavaa. Prosessien kannattavuus mitataan vertaamalla tuloksia asetettuihin tavoitteisiin. Yksi K-talospalvelukeskuksen kirjanpi-

donyksiköille asetettu tavoite on laskuttaa asiakasta tehdystä työajasta 80 prosenttia. K-talousoalvelukeskuksen laskutusaste tavoite on siis 80 prosenttia. (Kuuppo 2011.)

5 MITTARIT

Mittarin avulla kuvataan tietyn menestystekijän suorituskykyä täsmällisesti määritellyllä menetelmällä. Yleensä käsitteitä mittari ja tunnusluku käytetään toistensa synonyymeinä. Mitattaessa yhtä yrityksen menestystekijää, voi mittareita olla useita. Jokainen mittari mittaa eri näkökulmaa kyseisestä menestystekijästä. Mittaustulokset ovat näin ollen kattavammat, kuin mitattaessa menestystekijää vain yhdestä näkökulmasta. Mitattaessa esimerkiksi yrityksen yhtä menestystekijää, henkilöstöä, voivat mittausnäkökulmat olla henkilöstön joustavuus, tehokkuus sekä henkilöstön omistama tietopääoma. Henkilöstön tehokkuutta voidaan mitata esimerkiksi siten, kuinka monta asiakasyrityksen laskua on tiliöity tunnissa. (Hannula & Lönnqvist 2002, 46–47.)

Yrityksen liiketoiminnan suorituskykyä mitattaessa usealla eri mittarilla, muodostavat mittarit yhdessä yrityksen suorituskykymittariston. Yrityksen mittaristo voi olla ajan myötä koottu kokonaisuus mittareista, joilla ei ole olemassa valmiita teoreettista mallipohjaa. Tällainen mittaristo on koottu yrityksen omista mittaustarpeista ja mittarit on luotu oman tekemisen tuloksena. Ajan myötä osa mittareista voi jäädä mittaristosta pois ja niiden tilalle voi tulla uusia, sen hetkisen liiketoiminnan kannalta tarpeellisia mittareita. Yrityksen liiketoiminnan suorituskykyä mittaava mittaristo voidaan myös rakentaa jonkin valmiin mittaristomallin mukaan, esimerkiksi Balanced Scorecardin. Valmis mittaristomalli mittaa yrityksen keskeisiä asioita strategisen toteutumisen kannalta riippumatta siitä, minkälaista liiketoimintaa yritys harjoittaa. Lähdetessä rakentamaan yritystoiminnan tueksi mittareita tai mittaristoa, tulee rakennusvaiheessa ottaa huomioon hyvän mittarin ominaisuuksia sekä valita sopivat mittarityypit. (Hannula & Lönnqvist 2002, 43.)

5.1 Hyvän mittarin ominaisuudet

Vaatimukset, joita käyttökelpoisille mittareille tulee asettaa niiden kehitysvaiheessa, riippuvat täysin siitä, mitä yrityksen johto haluaa päätöksenteon tueksi mitata. Mittarien antamat tulokset antavat suuntaa ja ohjaavat johtoa kohti menestyksekkäämpää liiketoimintaa. Jotta mittarit kertovat totuudenmukaisen ja tarkan tuloksen mitattavasta tekijästä, on niiden oltava ominaisuuksiltaan relevantteja, edullisia, valideja, reliaabeleita sekä uskottavia. (Laitinen 2003, 147.)

Mittarin relevanttiudella tarkoitetaan mittarin tiedon merkitystä ja olennaisuutta päätöksenteon kannalta. Mittarin ollessa relevantti, on se olennainen päätöksenteon kannalta. Tällöin mittarin antamat arvot ovat merkityksellisiä ja pienetkin vaihtelevuudet niissä tulee ottaa huomioon. Jos mittari ei ole relevantti, sen antamalla arvolla ei ole merkitystä päätöksenteossa. Yritysten onkin hyvä pohdita, löytyykö heidän mittaristostaan mittareita, jotka ovat siellä enemmän tavan vuoksi kuin todellisesta tarpeesta. (Laitinen 2003, 148–149.)

Mittarin arvon pitää olla edullisesti tuotettavissa. Tämä tarkoittaa sitä, että mittarista saatu tieto eli hyöty ei saa vaatia liikaa kustannuksia eli uhrauksia. Yleisenä määritelmänä on, että mitä enemmän mittarin rakentamiseen käytetään aikaa ja pääomaa yrityksessä, sitä pienemmäksi mittarin antama arvo muuttuu. Näin ollen esimerkiksi kalliita seurantajärjestelmiä hankittaessa onkin pohdittava tarkkaan, kuinka suuri hyöty hankinnasta saadaan verrattuna sen kustannuksiin. Huomioitavaa mittarin edullisuutta pohdittaessa on, että mitä kehittyneemmäksi ja tarkemmaksi mittari on saatu, sitä enemmän sen ylläpitäminen ja kehittäminen vaatii resursseja yrityksessä. (Laitinen 2003, 155–156.)

Laitinen (2003) määrittelee, että mittarin arvon pitää olla validi, eli sen pitää mitata tarkoitettua kohdetta riittävän harhattomasti. Mittaria rakennettaessa onkin mietittävä tarkasti, mitä nimenomaan halutaan mitata, mitkä tekijät mitattavaan kohteeseen vaikuttavat ja mitä kautta eksakteihin tuloksiin päästään. Mittari tulee suunnitella niin hyvin, että se mittaa vain ja ainoastaan oikeaa kohdetta eikä näin ollen synny vaaraa siitä, että mittari tuottaisi tietoa, jota ei haluta mitata. Mikäli mittarin on tarkoitus mitata esimerkiksi toiminnan kokonaiskustannuksia

ja mittausjärjestelmä on kuitenkin kehitetty niin, että se jättää huomioimatta jonkin kustannuserän, tuottaa mittari liian alhaisen tuloksen mittauksen kohteesta eli toiminnan kokonaiskustannuksista. Tällöin mittari ei ole validi ja mitatun ja oikean tuloksen välistä erotusta kutsutaan mittaamisessa syntyneeksi harhaksi. (Laitinen 2003, 158–159.)

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tarkkuutta. Reliaabeli mittari tuottaa tarkkoja mittauksia tietyltä alueelta mitattuna eikä suurta hajontaa tuloksissa pääse syntymään. Mittarin arvon laskemisessa on useita vaiheita, joista ei välttämättä ole yksiselitteisiä ohjeita ja jotka voidaan tekijästä riippuen laskea usealla eri tavalla. Tämä luo mittarin tuloksiin vääjäämättä hajontaa, jolloin mittarin reliabiliteetti kärsii. Esimerkiksi laskettaessa yrityksen kokonaiskustannuksia jonkin toiminnon osalta, voi puutteellisesti laadittujen ohjeiden vuoksi tulosten laskeminen vaihdella jokaisella laskentakerralla. Tämä johtaa siihen, että laskennan tulos, eli mittarin arvo, vaihtelee todellisen arvon molemmilla puolilla. (Laitinen 2003, 160.)

Mittarin ollessa apuna päätöksenteossa on sen oltava sellainen, että päätöksentekijä luottaa siihen ja sen antamaan arvoon. Kaikin puolin muuten tehokas ja hyvin rakennettu mittari voi olla täysin hyödytön, jos päätöksentekijä ei luota siihen. Ongelmaksi muodostuu usein mittarin monimutkaisuus ja hankala käytettävyys, jolloin päätöksentekijä tekee päätöksensä intuition perusteella, vaikka mittarista saadut tiedot olisivatkin oikeat. Uskottavuus mittariin ja sen antamiin arvoihin voidaan saavuttaa tekemällä mittarista niin yksinkertainen ja selkeä, että päätöksentekijä ymmärtää sitä käyttäessään mitä tekee. Päätöksentekijä voi olla myös mukana laatimassa mittaria, jolloin hän sitoutuu mittaria koskettaviin ohjeistuksiin ja näin mittari saavuttaa uskottavuuden. (Laitinen 2003, 162–163.)

Muita luokiteltuja hyvän mittarin ominaisuuksia ovat esimerkiksi mittarin visuaalisuus ja mitattavan kohteen kehitettävyyden. Oikein suunniteltu visuaalinen ilme tekee mittarista helpomman ja miellyttävämmän ymmärtää. Mitattavan kohteen kehitettävyyden on myös ominaisuus, joka on välttämätön mittarin kannalta. Mittauksen tarkoituksena on kehittää mitattavaa kohdetta. Mikäli kohdetta ei ole

mahdollista kehittää, on myös mittaus turhaa. Hyvä mittari on ominaisuudeltaan myös yhdenmukainen yrityksen strategian kanssa. Mikäli mittarin tavoitteet eivät ole yhdenmukaiset yrityksen liiketoiminnan strategian kanssa, ei mittarilla ole arvoa yrityksen päätöksenteossa. (Kennerly & Neely 2002.)

5.2 Mittarityypit ja niiden ominaisuudet

Mittarit voidaan jakaa sen mukaan, mitä ja minkälaisia tekijöitä mittareilla mitataan. Tässä tutkimustyössä kerrotaan mittareiden jaottelusta taloudellisiin ja ei-taloudellisiin mittareihin, koviin ja pehmeisiin mittareihin sekä objektiivisiin ja subjektiivisiin mittareihin. Mittareiden jaottelu niiden tyyppien mukaan auttaa hahmottamaan mittareiden luonnetta sekä tarkoitusta.

Taloudelliset mittarit mittaavat yrityksen taloudellisia menestystekijöitä. Menestystekijällä tarkoitetaan niitä asioita ja tekijöitä, jotka ovat yrityksen liiketoiminnallisen menestymisen ja strategioiden toteutumisen kannalta keskeisiä. Tyypillisiä taloudellisia mittareita ovat esimerkiksi vakavaraisuuden ja maksuvalmiuden tunnusluvut, jotka saadaan laskemalla tilinpäätöksestä. Vakavaraisuuden tunnusluku kertoo yrityksen kyvystä selviytyä taloudellisista velvoitteista pitkällä aikavälillä ja maksuvalmius puolestaan yrityksen kyvystä selviytyä juoksevista jokapäiväisistä maksuistaan. (Hannula & Lönnqvist 2002, 39.)

Ei-taloudelliset mittarit mittaavat puolestaan yrityksen toiminnallisia ja tuotannollisia menestystekijöitä, kuten laatua ja asiakastyytyvääisyyttä. Ei-taloudellisiin mittareihin ja niiden antamiin arvoihin voi vaikuttaa helpommin kuin taloudellisiin mittareihin, koska sen menestystekijät ovat konkreettisempia tekijöitä. Ei-taloudelliset mittarit ovat tulleet entistä merkityksellisimmiksi organisaation johtamisessa. Uudenaikaiset tuotantotekniikat ja -prosessit vaativat valvontaa ja asiakastyytyvääisyyden ja laadun seuraaminen ja parantuminen on voimakkaasti korostunut yrityksissä. Näitä tekijöitä mitataan ei-taloudellisilla mittareilla. (Hannula & Lönnqvist 2002, 39; Laitinen 2003, 55.)

Puhuttaessa taloudellisista ja ei-taloudellisista mittareista, jaottelua voidaan selvittää käyttäen rinnalla mittareiden luokittelua koviin ja pehmeisiin mittareihin. Kovan mittarin perustana on yksittäinen lähtöarvo, joka voi olla esimerkiksi yrityksen jokin liiketapahtuma tai suoritemäärä. Pehmeiden mittareiden perustana ovat esimerkiksi ihmisten asenteet, näkemykset ja tuntemukset. Näkemyksiä voidaan selvittää esimerkiksi erilaisilla kyselyillä tai tutkimuksilla. Kyselyt voivat olla suuntautuneita organisaation sisäpuolisiin tai organisaation ulkopuolisiin sidosryhmiin. Organisaation sisäisiin sidosryhmiin voidaan kohdistaa henkilöstön työtyytyväisyyskysely tai -haastattelu. Yrityksen ulkopuolisille sidosryhmille voidaan tehdä esimerkiksi asiakastyytyväisyyskysely tai -tutkimus. (Antikainen ym. 2006, 31.)

Mittareiden jakaminen taloudellisiin ja ei-taloudellisiin mittareihin ei tarkoita samaa kuin luokittelu koviin ja pehmeisiin mittareihin. Jokainen mittari tulee tulkita yhtäältä taloudelliseksi tai ei-taloudelliseksi mittariksi, toisaalta kovaksi tai pehmeäksi mittariksi. Tyypillisesti taloudelliset mittarit ovat kovia mittareita esimerkiksi mitattaessa yrityksen kateprosenttia. Yrityksen tuotannon toimitusaika on esimerkki kovasta ei-taloudellisesta mittarista. Mitattaessa yrityksen henkilöstön välistä ilmapiiriä, luokitellaan mittari pehmeäksi ja ei-taloudelliseksi mittariksi. (Antikainen ym. 2006, 31.)

Mittareita jaotellaessa voidaan käyttää myös jakamisen perusteena sitä, onko mittari objektiivinen vai subjektiivinen. Puhuttaessa objektiivisesta mittarista on mittarin perusteena jokin määrällinen informaatio, joka saadaan yrityksen toiminnasta tai tuloksesta. Taloudelliset mittarit ovat pääsääntöisesti objektiivisia mittareita, esimerkiksi yrityksen liikevaihto. Objektiivisilla mittareilla on kuitenkin heikkoutena se, että ne eivät aina mittaa mittauksen kohdetta tarpeeksi laajasti ja niin, että tulosten pohjalta voitaisiin tehdä toimenpiteitä. (Antikainen ym. 2006, 31.) Mitattaessa esimerkiksi yrityksen liikevaihtoa, mittarin tulos kertoo, onko yrityksen liikevaihto kasvanut viime vuoteen verrattuna. Mittari ei kuitenkaan kerro mitä yrityksessä on liiketoiminnan taloudellisen tuloksen pohjalle tapahtunut tai mitä toimenpiteitä tulisi tehdä, jotta tulos olisi parempi seuraavana vuonna.

Subjekttiivisen mittarin pohjana on arvio mitattavan menestystekijän tilasta. Subjekttiivinen mittari mittaa laadullisia näkökulmia, joiden työvälineinä ovat esimerkiksi erilaiset kyselyt ja tutkimukset. Pääsääntöisesti subjektiiviset mittarit ovat ei-taloudellisia mittareita. Subjekttiivisten mittareiden heikkoutena on se, että ne eivät pysty antamaan tarpeeksi tarkkaa kuvaa menestystekijän tilasta, vaan ainoastaan suuntaa antavia näkemyksiä yrityksen kehittämisen tueksi. (Antikainen ym. 2006, 31.)

5.3 Strategiset mittausjärjestelmät ja niiden ominaisuudet

Kankkusen, Lehtisen ja Matikaisen (2005) mukaan toimiva ja hyvä mittausjärjestelmä on sellainen, joka kuvaa niin hyvin yritykseen valittua strategiaa, että mittaristosta on mahdollista jopa päätellä se. Strategiset mittausjärjestelmät on kehitetty juuri strategian toteuttamisen tueksi ja niitä on lähdetty kehittämään yrityksen tarpeiden pohjalta. Jokainen yritykseen suunniteltu ja käyttöön otettu mittari pohjautuu yrityksen strategiaan. Strateginen mittaaminen on eräänlainen keino viestiä yrityksen eri sidosryhmille yrityksen strategia. (Kankkunen, Matikainen & Lehtinen 2005, 17.)

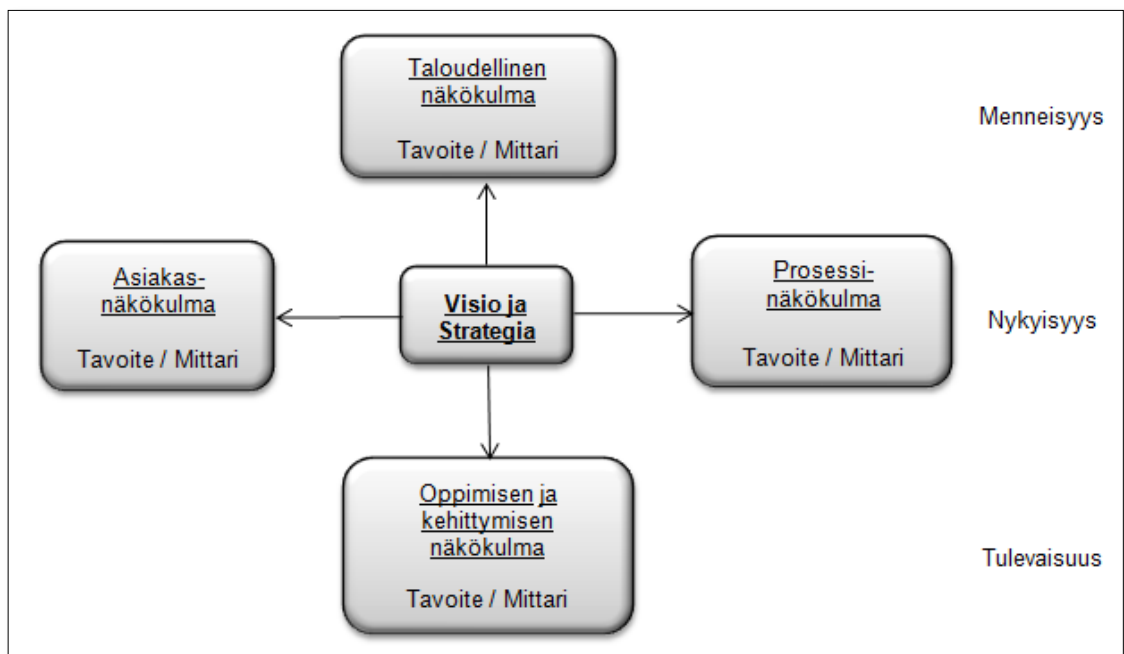
Tässä tutkimustyössä käydään läpi strategisista mittausjärjestelmistä Balanced Scorecard, suorituskykypyramidi ja palveluyritysten suorituskykymittaristo. Balanced Scorecard on valittu tarkasteltavaksi, koska K-talousohjelma-keskukselle rakennettava KPI-mittaristo tullaan tulevaisuudessa rakentamaan Balanced Scorecard mallia mukaillen. Erilaisista strategisista mittausjärjestelmistä suorituskykypyramidi ja palveluyritysten suorituskykymittaristo ovat valittu vertailukohteiksi Balanced Scorecard mittaristomallille.

5.3.1 Balanced Scorecard tasapainotettu mittaristo

Vuonna 1992 Robert S. Kaplan ja David P. Norton esittelivät tasapainotetun mittariston, Balanced Scorecard System eli BSC:n Harvard Business Review-julkaisussa. Kyseinen mittaristo (kuviokuva 12) oli tuotos vuoden kestäneestä projek-

tista, jossa oli mukana 12 johtavaa yhdysvaltalaisista yritystä. Kaplanin ja Nortonin mukaan Balanced Scorecard on joukko mittareita, jotka antavat johdolle nopean ja kattavan yleiskuvan yrityksen tilanteesta. Mittaristo sisältää sekä taloudellisia että ei-taloudellisia mittareita, joiden avulla otetaan huomioon yrityksen tulevaisuus. (Laitinen 2003, 375–376.)

Tarve luoda tasapainotettu mittaristo tuli Kaplanin ja Nortonin mukaan organisaation johtamisen monimutkaisuudesta. Mittaristoon tuleekin valita yrityksen menestymisen kannalta kriittisimpiä mittareita, joiden avulla johto saa käsityksen yrityksen suorituskyvystä useilta eri toiminta-alueilta yhtä aikaa. Näin johto pystyy ohjaamaan ja valvomaan työntekoa yrityksessä paremmin. Tämä helpottaa myös kokonaisuuden hahmottamista ja arviointia siitä, miten eri tekijät vaikuttavat toisiinsa. Mittariston avulla yritys joutuu keskittämään suorituskyvyn mittaamisen muutamaun avainmittariin. Tasapainotetun mittariston avulla pystytään vertailukelvottomat tiedot tuomaan yhteiseen viitekehykseen. Yrityksen johto saa tasapainotetun mittariston avulla selkeän kokonaiskuvan yrityksen toiminnasta. (Laitinen 2003, 375–376.)



KUVIO 12. Balanced Scorecard

Kuten yllä olevasta kuviosta 12 huomaa, Balanced Scorecard rakennetaan vision ja strategian pohjalle. Juuri visio ja strategia ilmentävät yritykselle sen kriitti-

set menestystekijät, jotka tässä tutkimustyössä käytiin läpi kappaleessa neljä kuviossa 10. Kriittiset menestystekijät määrittelevät Balanced Scorecardin neljä eri mittaamisen ulottuvuutta eli dimensiota. Nämä ovat taloudellinen näkökulma, prosessinäkökulma, oppimisen ja kehittymisen näkökulma sekä asiakasnäkökulma. Nämä näkökulmat eivät ole erillisiä kokonaisuuksia, vaan ne vaikuttavat toisiinsa luoden tasapainoa (Alhola & Lauslahti 2006, 331.) Näkökulmien eli menestystekijöiden sekä vision ja strategian pohjalta valitaan niiden toteutumiseksi tavoitteet. Näille tavoitteille Balanced Scorecardissa määritellään mittarit, jotka mittaavat tavoitteiden toteutumista. Mittarit eivät välttämättä mittaa yhtä tiettyä asiaa, vaan ne saattavat leikata läpi koko organisaation. Mittarit voivat olla sekä vertikaalisia, eli mennä yrityksen läpi hierarkkisesti että horisontaalisia, eli mennä yrityksen läpi prosesseittain (Alhola & Lauslahti 2006, 329–330.) Balanced Scorecardissa taloudellinen näkökulma liittyy yrityksen menneisyyteen kertoen numeraalisesti miten yrityksellä on taloudellisesti mennyt. Asiakas- ja prosessinäkökulma kertovat yrityksen nykytilanteesta ja tulevaisuudesta kertoo oppimisen ja kehittymisen näkökulma.

Asiakkaan näkökulma tarjoaa yritykselle vastauksen kysymykseen, millaisina asiakkaat näkevät yrityksen. Tämän näkökulman mittarit ilmentävät asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseen perustuvaa toiminta-ajatusta. Niillä mitataan asiakkaille tärkeitä asioita, kuten tuotteiden laatua, palvelua ja nopeutta. (Laitinen 2003, 376–377.) Asiakkaan näkökulmaa on tärkeä mitata, sillä asiakas pitää yrityksen liiketoiminnan kannattavana. Malmi, Peltola ja Toivanen. (2003) jakavat asiakasnäkökulman mittarit perusmittareiksi ja asiakaslupauksien mittareiksi. Perusmittarit kattavat muun muassa asiakastytyväisyyden, asiakasuskollisuuden ja uusien asiakkaiden määrän. Asiakaslupauksen mittarit kertovat yritykselle sen, mitä yrityksen tulisi asiakkailleen tarjota, jotta vanhat asiakkaat olisivat tyytyväisiä niin tuotteeseen kuin palveluunkin ja pysyisivät uskollisina. Mittareiden tulisi kertoa myös se, miten uusia asiakkaita houkuteltaisiin. Asiakaslupauksen mittareihin valittavia mittaustekijöitä voisivat olla esimerkiksi tuotteen tai palvelun hinta ja laatu. (Malmi ym. 2003, 25–26.)

Taloudellisen näkökulman tavoitteena on mitata niitä asioita ja tekijöitä, joista yrityksen omistaja on kiinnostunut. Useimmiten omistaja on kiinnostunut juuri

taloudellisista asioista eli yrityksen arvosta. Taloudellisen näkökulman mittarit kuvaavat siis sitä tapaa, jolla yritys tyydyttää asiakkaiden tarpeet ja sitä, miten tämä heijastuu nimenomaan yrityksen taloudelliseen suorituskyykyyn. (Malmi ym. 2003, 24.)

Alhola & Lauslahti (2006) toteavat taloudellisista mittareista, että ne ovat yrityksen toiminnan huipentuma, joihin muilla mittariston mittareilla pyritään vaikuttamaan (Alhola & Lauslahti 2006, 332). Taloudellisia mittareita on paljon ja niitä on käytetty yritysmaailmassa pitkään. Taloudellisilla mittareilla saadaan tietoa sekä yrityksen johdolle että muille sidosryhmille esimerkiksi sijoittajille. Taloudelliset mittarit kuvaavat yleensä kahta asiaa Balanced Scorecardissa. Toisaalta ne kuvaavat sitä, kuinka hyvin yrityksen strategia on onnistunut taloudellisesti. Toisaalta ne myös määrittelevät yrityksen tavoitteet, joihin yrityksen määrittelemällä strategialla ja luoduilla mittareilla pyritään. (Alhola & Lauslahti 2006, 332.)

Taloudelliset mittarit voidaan jakaa yrityksen taloudellisen tilan kertoviin lyhyen ja pitkän ajanjakson mittareihin. Lyhyen ajanjakson mittareita ovat esimerkiksi liikevoitto, tilikauden voitto sekä myyntikate ja käyttökate. Pitkän ajanjakson mittari voi puolestaan olla sijoitetun pääoman tuotto prosentti ROI (Return on Investment). Taloudellisesta näkökulmasta voi johtaa myös likviditeettimittareita, eli mittareita, jotka mittaavat maksuvalmiutta ja maksukykyä. Esimerkkeinä likviditeettimittareista ovat quick ratio ja current ratio, jotka mittaavat tilinpäätöshetken maksuvalmiutta taseen lukujen perusteella. (Alhola & Lauslahti 2006, 332.)

Prosessinäkökulman tavoitteena on mitata sellaisia yrityksen sisäisiä prosesseja, jotka vaikuttavat olennaisesti taloudellisessa ja asiakasnäkökulmassa mainittuihin tavoitteisiin ja niiden saavuttamiseen. Prosessien tulee yrityksessä toimia niin hyvin, että asiakaslupaukset voidaan täyttää ja taloudellisen näkökulman tavoitteet saavuttaa. (Malmi ym. 2003, 27.) Nämä tavoitteet ovat yritystoiminnan kannattavuuden perusta ja sen vuoksi prosessia on olennaista mitata Balanced Scorecardissa. Prosessinäkökulman mittareita voivat olla esimerkiksi prosessi-

en läpimenoajat, työntekijöiden taidot ja tuottavuus sekä työn laatu prosessissa. (Laitinen 2003, 377.)

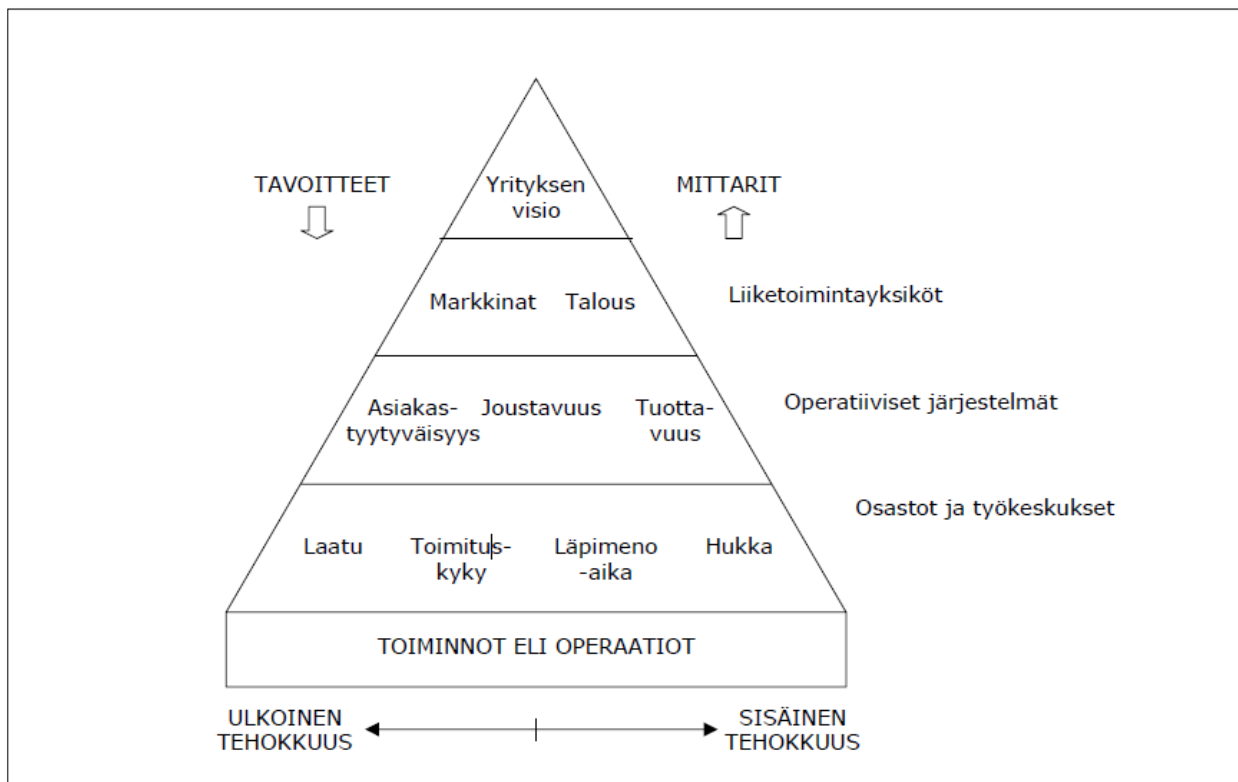
Oppimisen ja kehittymisen näkökulmaa mitataan omilla mittareillaan tasapainotetussa mittaristossa. Näiden mittareiden tulisi vastata kysymykseen siitä, pysyykö yritys myös tulevaisuudessa oppimaan ja kehittymään niin, että se tuottaa arvoa omistajilleen (Malmi ym. 2003, 28.) Muuttuvassa maailmassa asiakkaiden tarpeet kasvavat koko ajan ja sen seurauksena kilpailu lisääntyy markkinoilla. Yrityksen on kyettävä jatkuvaan oppimiseen ja kehittymiseen, jotta asiakkaiden tarpeet voidaan tyydyttää ja näin saavuttaa asetetut taloudelliset tavoitteet. Malmi ym. (2003) määrittelevät yrityksen oppimisen ja kehittymisen syntyvän kolmesta lähteestä: ihmisistä, järjestelmistä ja organisaation toimintatavoista. Ihmisiin eli henkilöstöön liittyviä mittareita voivat olla esimerkiksi henkilöstötyytyväisyys, sairauspoissaolot ja koulutukseen uhratut resurssit. (Malmi ym. 2003, 28.)

Balanced Scorecard heijastaa tasapainoa, joka saavutetaan kaikkien edellä mainittujen mittausulottuvuuksien välillä. Tasapainotetussa mittaristossa voidaan huomata lyhyen ja pitkän tähtäyksen tavoitteita, syitä ja seurauksia kuvaavia mittareita sekä taloudellisia ja ei-taloudellisia mittareita. Tasapainotetun mittariston avulla strategiaa noudattamalla pitkän tähtäimen tavoitteet saavutetaan. Yrityksen on asetettava tavoitteet, johon liiketoiminnalla pyritään. Tavoitteen asettamisen jälkeen mittaristossa luodaan ajureita, jotka edesauttavat tavoitteiden saavuttamisessa. Ajurit voivat liittyä esimerkiksi yrityksen asiakkaisiin tai henkilökunnan osaamiseen. Yrityksen on löydettävä syy- ja seuraussuhteet kaikista niistä tekijöistä, jotka vaikuttavat asetettuun tavoitteeseen. (Laitinen 2003, 380.)

5.3.2 Suorituskykypyramidin neljä hierarkiatasoa

Suorituskykypyramidin (Performance Pyramid System eli PPS) on alun perin kehittänyt vuonna 1990 A.S. Judson. Pyramidia kehittivät edelleen vuonna 1991 R.L. Lynch ja K.F. Cross. Suorituskykypyramidi on nelitasoinen hierarkkinen

malli, jossa kuvataan sekä yrityksen tavoitteita että mittareita. (kuvio 13) Suorituskykypyramidin tavoitteena on luoda yhteys yrityksen strategian ja toimintojen välille. (Laitinen 2003, 385.)



KUVIO 13. Suorituskykypyramidi (Laitinen 2003, 386)

Suorituskykypyramidin pohjana ovat toiminnot eli operaatiot. Suorituskykypyramidin rakentaminen alkaa yrityksen vision määrittelyllä. Visio on tärkeä määritellä, sillä se jalkautetaan yrityksen eri liiketoimintayksikköjen tavoitteiksi. Nämä vision pohjalta määritellyt tavoitteet liittyvät markkinoihin ja talouteen, jotka sijaitsevat pyramidin ylhäältä alaspäin kulkevan hierarkian toisella tasolla. Kyseiset tavoitteet liittyen markkinoihin ja talouteen, voidaan saavuttaa toteuttamalla pyramidin kolmannella tasolla mainitut operatiiviset tavoitteet, kuten asiakastyytyväisyys ja toiminnan tuottavuus. Nämä tavoitteet puolestaan saavutetaan pyramidin neljännellä tasolla osastoissa ja työkeskuksissa, joissa laadulle, toimituskyvylle, läpimenoajoille ja hävikille asetetut operatiiviset tavoitteet saavutetaan. (Laitinen 2003, 385–386.)

Suorituskykypyramidin mittarit nousevat hierarkiatasoilta alhaalta ylöspäin. Pyramidin avulla voidaan yrityksessä kuvata sitä, kuinka hyvin kommunikaatio toimii ruohojuuritasolta aina ylimmälle johdolle asti sekä toisinpäin. Mittariston avulla pystytään mittaamaan hyvin yrityksen suorituskykyä eri hierarkkisilla tasoilla. Suorituskykypyramidia voidaan hyödyntää operatiivisen päätöksenteon tukena sekä arvioidessa asiakkaiden vaatimuksia yrityksen toiminnan suhteen. Suorituskykypyramidia voidaan myös soveltaa mitattaessa eri tiimien ja yksiköiden toimintaa. (Laitinen 2003, 387.)

Erona suorituskykypyramidin sekä Balanced Scorecard mittaristomallin välillä on lähtökohta mittaustarpeille. Suorituskykypyramidissa kuvattiin mittaustarpeita toiminnan eri tasoilla, esimerkiksi liiketoimintayksikkö- ja osastokohtaisesti. Mittaustarpeet määriteltiin siis yrityksen sisäisille toiminnoille. Balanced Scorecardissa mittaustarpeita tarkastellaan yrityksen toiminnan eri näkökulmista, kuten asiakasnäkökulmasta ja taloudellisesta näkökulmasta. Näkökulmien pohjalta luodut mittarit ovat avuksi koko yritykselle ja sen eri toiminnoille.

5.3.3 Palveluyritysten suorituskykymittaristo

Vuonna 1991 L. Fitzgerald, R. Johnston, S. Brignall, R. Silvestro ja C. Voss esittelivät integroidun suorituskykymittariston (Performance Measurement System for Service Industries), jonka avulla voidaan palveluyritysten toimintaa mitata. Mittariston kehityksen pohjana ovat laaja kirjallisuus ja usean englantilaisen palveluyrityksen tutkimukset. Mittariston tavoitteena on onnistua mittaamaan myös sellaisia asioita, jotka eivät ole helposti mitattavissa. (Laitinen 2003, 388.)

Kuvion 14 avulla voidaan huomata, että palveluyritysten suorituskykymittaristo jakaantuu kuuteen eri dimensioon eli ulottuvuuteen. Mittaristo sisältää taloudellisia ja ei-taloudellisia mittareita. Mittaristossa saavutettuja tuloksia kuvaavat kaksi mittaria; kilpailukyky ja taloudellinen suorituskyky. Kilpailukykyä mitataan esimerkiksi asiakkaisiin liittyvillä mittareilla ja myynnin kasvulla. Taloudellista suorituskykyä voidaan mitata esimerkiksi kannattavuudella ja maksuvalmiudella. (Laitinen 2003, 388–389.)

SUORITUSKYVYN DIMENSIOT		ESIMERKKEJÄ MITTAREISTA
TULOKSET	Kilpailukyky	Myynnin kasvu Asiakaspohjan mittarit
	Taloudellinen suorituskyky	Kannattavuus Maksuvalmius
DETERMINANTIT	Palvelun laatu	Luotettavuus Vastaanottavaisuus
	Joustavuus	Estetiikka/Ulkoinen vaikutelma Pätevyys
	Voimavarojen hyödyntäminen	Tavoitettavuus Tuottavuus
	Innovointi	Tehokkuus Innovointiprosessin suorituskyky

KUVIO 14. Palveluyrityksen suorituskykymittaristo

Palveluyrityksen suorituskykymittariston neljä mittaria, palvelun laatu, joustavuus, voimavarojen hyödyntäminen ja innovointi, ovat mittariston determinantteja, eli tekijöitä, joiden avulla saadaan yrityksessä tuloksia. Näillä neljällä mittarilla mitataan niitä keinoja, joilla yrityksen tulokset saavutetaan. Mittariston avulla voidaan seurata syy-seuraus suhteita. Yritys voi esimerkiksi mitata kuinka paljon kommunikaatiotaidot vaikuttavat asiakasuskollisuuteen. Yritys valitsee mittarinsa tunnistamalla omat strategiset tavoitteensa. Tavoitteiden tunnistamisen jälkeen yrityksen tulee selvittää niihin vaikuttavat tekijät. Näiden kahden välisestä suhteesta syntyy yrityksen mittaristo. (Laitinen 2003, 390.)

Erona palveluyrityksen suorituskykymittariston ja Balanced Scorecard tasapainotetun mittariston välillä on ensinnäkin palvelunäkökulma. Palveluyritysten suorituskykymittaristo mittaa vain palveluyrityksen kannalta olennaisia tekijöitä, kun taas Balanced Scorecard pyrkii mittaamaan kokonaisvaltaisesti minkä tahansa yrityksen suorituskykyä. Molemmissa mittaristoissa mitataan taloudellista näkökulmaa sekä asiakasnäkökulmaa. Nämä ovat kuitenkin palveluyrityksen suorituskykymittariston ainoat mitattavat näkökulmat. Balanced Scorecardissa mitataan myös prosessinäkökulmaa sekä oppimisen ja kehittymisen näkökulmaa. Balanced Scorecard antaa näin ollen kokonaisvaltaisemman kuvan yrityksen toiminnasta.

6 MITTAREIDEN KEHITYS JA RAKENTAMINEN K-TALOUSPALVELUKESKUKSEN KIRJANPIDON YKSIKÖISSÄ

Tämä tutkimustyö sai alkunsa syksyllä 2010, jolloin toimeksiantajayrityksessä käynnistyi projekti, jossa aloitettiin luomaan K-talousoalvelukeskukselle uutta kokonaisvaltaista KPI-mittaristoa (Key Performance Indicators). Projektin yhtenä osana ja tämän tutkimustyön tarkoituksena oli luoda kirjanpidon yksiköille omat mittarit esimiesten päätöksenteon ja suorituskvyn mittaamisen tueksi. Tutkimustyön tekijät ovat työskennelleet toimeksiantajayrityksessä kesästä 2009 lähtien.

Tutkimustyön tuloksena syntyneet mittarit eivät ole kokonaisuudessaan kokonaisvaltainen mittaristo, vaan ryhmä mittariehdotelmia, jotka ovat koettu tärkeiksi prosessin mukaisen ja ei-prosessin mukaisen kirjanpidon yksiköiden toimintojen kannalta. Mittareita on lähdetty luomaan yksiköiden esimiesten toiveiden ja tarpeiden pohjalta. Konkreettisia mittareita ei ollut aikaisemmin esimiestyön apuna kirjanpidossa. Ainoa mittausmenetelmä on ollut työntekijöiden työajan seuranta. KPI-mittaristo tuo tulevaisuudessa huomattavan avun esimiestyöhön ja suorituskvyn mittaamiseen K-talousoalvelukeskuksessa.

Kokonaisvaltaisen KPI-mittariston luominen sai alkunsa yleisellä kartoituksella, jossa jokaiselle K-talousoalvelukeskuksen yksikölle suunniteltiin alustavat mittarit. Näitä mittareita oli kunkin yksikön esimies etukäteen valmistellut ja pohtinut omia mittaustarpeitaan. Projektiin nimetty projektipäällikkö organisoi ja ideoi mahdollisia mittareita yksiköille ja yksiköiden toiminnolle. Alkupalaverin aikana tämän tutkimustyön aihe ja sen rajaus kohdennettiin koskemaan nimenomaan kirjanpidon yksiköitä. Muiden yksiköiden mittareiden luominen suoritettiin kyseisten yksiköiden esimiesten toimesta.

Alkupalaverin jälkeen tutkimustyö jatkui kirjanpidon yksiköiden Finance Service Managerin johdolla. Tutkimustyön tekijät kokoontuivat keskustelemaan kirjanpidon kunkin Team Leaderin kanssa tulevista mittareista. Palavereissa kartoitettiin Team Leadereiden toiveita mittareista, niiden ominaisuuksista sekä jokaisen

kirjanpidon tiimin mittaustarpeet. Kirjanpidon osastot koostuvat Pääkirjanpidosta, K-citymarket tavaratalokirjanpidosta sekä Kassanhallinta ja maksuliikennetäsmäytys sekä muut taloushallinnon palvelut -tiimistä. Palavereissa pohdittiin myös mittareiden tulevaa visuaalista ilmettä ja luettavuutta.

6.1 K-citymarket tavaratalokirjanpidon mittarit

Kesko-konsernin K-citymarket tavarataloissa toimii sekä K-citymarket Oy että K-ruokakauppias. K-citymarket kuuluu Kesko-konserniin ja K-ruokakauppias on yksityinen yrittäjä. K-citymarket Oy vastaa tavaratalon käyttötavara puolesta ja K-ruokakauppias elintarvike puolesta. Molempien toimiessa saman tavaratalon yhteydessä, syntyy heille yhteisiä kuluja esimerkiksi sähköstä, vedestä, siivouksesta sekä yhteisten työntekijöiden palkoista. Näistä kuluista K-citymarket tavaratalokirjanpidossa kirjataan ainoastaan K-citymarket Oy:n osuus ja K-ruokakauppiaan osuus laskutetaan K-ruokakauppiaalta kerran kuukaudessa.

K-citymarket Oy ja K-ruokakauppias toimivat tavaratalossa yhteisen tavaratalosopimuksen mukaisesti, jonka perusteella yhteiset kulut jaetaan. Tähän tavaratalosopimukseen tuli kuitenkin muutos lokakuussa 2010, johon K-citymarket tavaratalot siirtyvät portaittain. K-citymarket tavaratalokirjanpidon tekemä työ on laskutettu vanhan tavaratalosopimuksen mukaan niin, että K-citymarket Oy:tä on laskutettu työajanseurantaan tehtyjen kirjausten perusteella. K-ruokakauppiaalta puolestaan on veloitettu kiinteä yleiskuluveloitus koskien kirjanpidon K-ruokakauppiasta johtuvaa työtä. Tällaista työtä on esimerkiksi yhteisten kulujen jako sekä lahjakorttikäsittely.

Uudessa tavaratalosopimuksessa nähtiin tarpeelliseksi jakaa myös tavaratalokirjanpidon tekemä työ todellisen tekemisen mukaisesti K-citymarket Oy:n ja K-ruokakauppiaan välillä. Tämä muutos sopimuksessa vaati muutoksen K-talousohjelmistokeskuksen NextHour-työajan seurantaohjelmistoon K-citymarket Oy:n osalta. Muutos toteutettiin työajan seurantaohjelmistoon tutkimustyön tekijöiden toimesta. Työajan seurantaohjelmistoon muokattiin omat koodinsa sekä K-ruokakauppiaille että K-citymarket Oy:lle. Työajan seurantaohjelmistoon luo-

tiin myös jokaiselle K-citymarket tavaratalolle oma yksikkönumeronsa. Uusi kooditus mahdollisti selkeän jaon K-citymarket Oy:lle ja K-ruokakauppiaille tehtyihin työtunteihin.

Lähdettäessä muokkaamaan NextHour-työajan seurantaohjelmistoa, halusivat tutkimustyön tekijät selvittää myös K-citymarket tavaratalokirjanpitäjien mielipiteet alkuperäisestä työajan seuranta koodituksesta. Tavaratalokirjanpitäjillä oli mahdollisuus kertoa myös toiveitaan koskien uutta kooditusta. Tätä varten tutkimustyön tekijät järjestivät K-talousohjelmistokeskuksessa Learning Cafe -tilaisuuden tavaratalokirjanpitäjille 30.11.2010. Uuden koodituksen oli tarkoitus yksinkertaistaa ja helpottaa työntekijöiden tehtyjen työtuntien merkitsemistä työajan seurantaohjelmistoon.

Learning Cafessa työskennellään ja vaihdetaan ajatuksia pienissä pöytäryhmissä kahvilatyypillisesti. Tavoitteena on jakaa ideoita, luoda uutta tietoa, ratkaista ongelmia ja selvittää keskustelijoiden hiljainen tieto. Pöytäkeskustelut toteutetaan annettujen aiheiden pohjalta valmiiksi annettujen kysymysten avulla. Jokaisella kahvilapöydällä on nimetty isäntä tai emäntä, joka ohjaa keskustelua ja toimii kirjuriina heränneille ajatuksille. Ryhmä isännän tai emännän ympärillä vaihtuu Learning Cafen aikana. Uuden ryhmän istuessa kahvilapöytään, isäntä tai emäntä kertoo edellisten ryhmien keskustelut pääpiirteittäin. Tämän avulla keskustelun teema voi jatkuvasti kehittyä eteenpäin. Lopuksi Learning Cafe kootaan ja isännät tai emännät tekevät yhteenvedot kaikista pöydissään käydyistä keskusteluista. Osallistujilla on mahdollisuus kommentoida yhteenvetoja, mikäli ajatuksia herää vielä lisää. (Hämeen ammattikorkeakoulu 2006.)

K-citymarket tavaratalokirjanpidossa järjestettyyn Learning Cafe -tilaisuuteen laadittiin kolme kysymystä yhdessä K-citymarket tavaratalokirjanpidon Team Leaderin kanssa (liite 6). Ensimmäisen kysymyksen tarkoituksena oli kerätä tietoa siitä, mitkä päivittäiset kirjanpidon työtehtävät sisältävät K-ruokakauppiasta johtuvaa työtä ja mikä K-citymarket Oy:stä johtuvaa työtä. Kysymyksen tarkoituksena oli konkreettisesti saada selville kaikki ne työtehtävät, jotka tavaratalokirjanpidossa tehdään K-ruokakauppiaille. Uuden tavarata-

losopimuksen johdosta tämän jaon selvittäminen on todella tarkoituksenmukaista.

Toisen kysymyksen tarkoituksena oli selvittää kuinka paljon kauppiaasta johtuva työ vie tavaratalokirjanpitäjän työaikaa. Arviot tehtiin kuukausitasolla per neljä tavarataloa. Kysymys ei ollut kuitenkaan aukoton, sillä tavaratalot ovat yksilöllisiä ja tehdyt työtunnit tavarataloa kohden saattavat vaihdella. Kolmannessa kysymyksessä tiedusteltiin tavaratalokirjanpitäjien mielipiteitä koskien uusia työajan seurantaohjelmiston koodeja. Kysymyksen tueksi tutkimustyön tekijät laativat yhdessä K-citymarket tavaratalokirjanpidon Team Leaderin kanssa luonnoksen tulevista uusista koodeista. Tavaratalokirjanpitäjiltä toivottiin mielipiteitä mahdollisista koodien lisäyksistä tai vähennyksistä.

Learning Cafe -tilaisuuteen osallistui kymmenen satunnaisesti valittua tavaratalokirjanpitäjää, joille tutkimustyön tekijät lähettivät sähköpostitse kutsun tilaisuuteen (liite 5). Jokaisen kysymyksen äärellä oli 15 minuuttia aikaa kertoa ajatuksia ja mielipiteitä. Tilaisuudessa kuultiin vahvoja mielipiteitä ja selkeitä kannanottoja tuleviin muutoksiin. Tilaisuus onnistui hyvin, sillä osallistujat olivat aktiivisia ja he halusivat vaikuttaa tuleviin muutoksiin. Tilaisuuden jälkeen tutkimustyön tekijät saivat Learning cafe -tilaisuudesta positiivista palautetta uudelta menetelmältä työyhteisössä. Tilaisuus koettiin hyödyllisenä sekä työntekijöiden että esimiesten suunnalta.

Vanha työajan seurantaohjelmiston kooditus on jaoteltu todella yksityiskohtaisesti esim. täsmäytykset, tositekirjaukset ja liittymien käsittely.

Esimiehillä **ilmeni tarve**, että koodituksessa tulisi eritellä selvästi prosessin mukainen ja ei-prosessin mukainen tekeminen. Vanhasta koodituksesta ei ilmennyt jako selvästi. Myös työntekijän kannalta kirjausten tekeminen työajan seurantaohjelmistoon oli monimutkaista ja aikaa vievää.

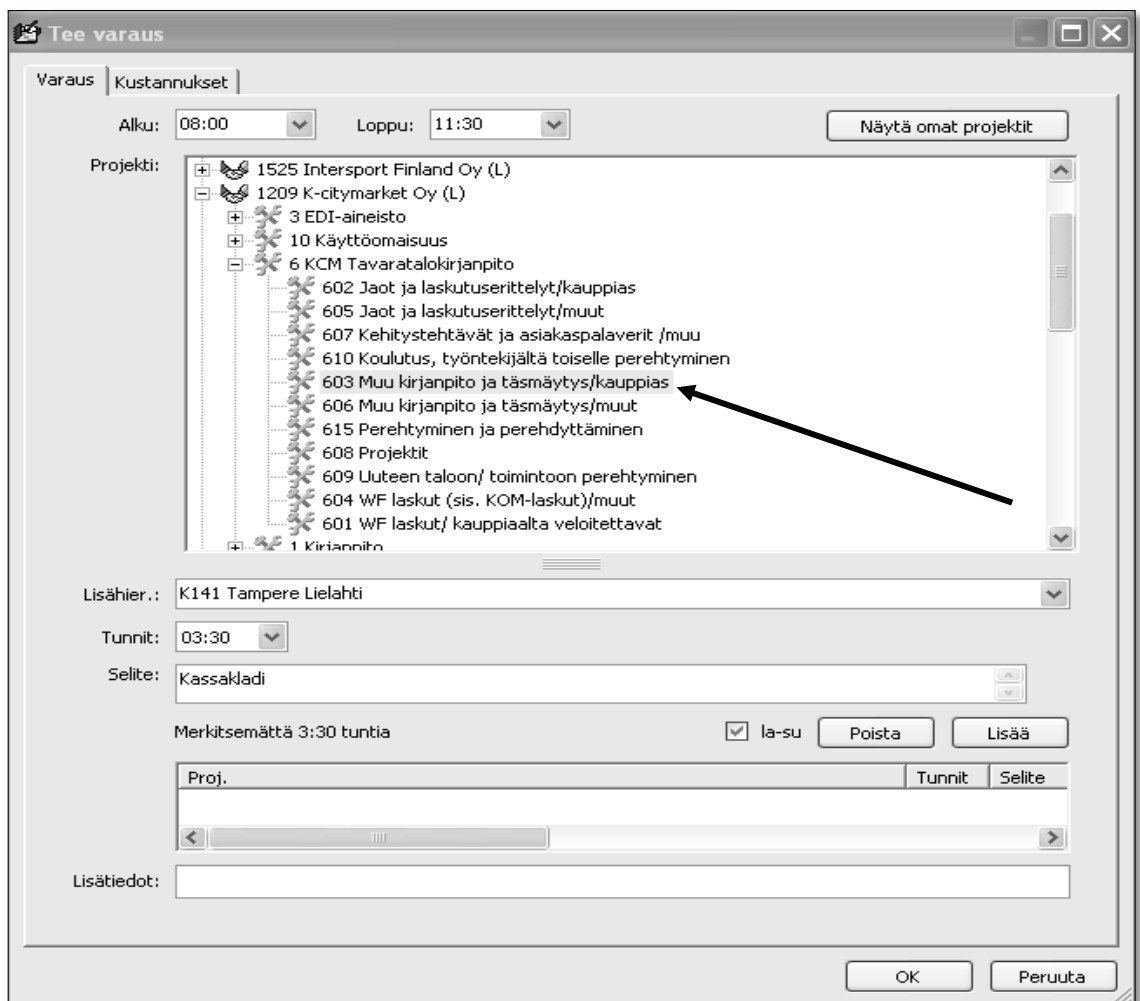
Muutostarpeiden kartoitusta varten tutkimustyön tekijät pitivät työpalavereita kirjanpidon esimiesten kanssa ja Learning Cafe -tilaisuuden työntekijöille. Näin saatiin sekä esimiesten että työntekijöiden näkemykset siitä, mitä koodituksessa on tarve muuttaa.

Olemassa olevaa kooditusta muokattiin huomattavasti. Kooditus jaettiin prosessin mukaiseen ja ei-prosessin mukaiseen tekemiseen. Jaottelussa eriytettiin myös K-citymarket Oy:stä ja K-ruokakauppiasta johtuva tekeminen. Kooditukseen luotiin myös jokaiselle tavaratalolle oma yksikkönumerosa, jonka perusteella laskutus tehdyistä työtunneista toteutetaan.

Uuden koodituksen avulla työajan seurantaohjelmistosta saadaan sellaiset **raportit**, jotka antavat paremmin avaintietoa työntekijöiden työtunneista. Raporttien avulla saadaan luotua **toimivia mittareita**, jotka ovat esimiehille apuna työntekijöiden työajanseurannassa sekä K-ruokakauppioiden laskutuksen perusteena.

KUVIO 15. Muutostarpeiden toteutus K-talousohjelma-keskuksessa

Kuvio 15 havainnollistaa K-citymarket tavaratalokirjanpidossa tapahtunutta muutosta työajan seurantaohjelmistossa. Kuviossa 16 esitellään uudet työajan seurantaohjelmiston rakennetut koodit, jotka otettiin käyttöön K-citymarket tavaratalokirjanpidossa 3.1.2011. Koodeista huomaa jaottelun K-ruokakauppiaan ja K-citymarket Oy:n välillä. Lisähierarkia kohdassa on jokaiselle K-citymarket tavaratalolle oma yksikkönumerosa. Näiden kahden yksilöivän ominaisuuden ansiosta K-ruokakauppiaan laskutus voidaan toteuttaa suoraan työajan seurantaohjelmistoon tehtyjen kirjausten perusteella.



KUVIO 16. NextHour-työajan seurantaohjelmiston koodivalikko

Ensimmäinen mittareiden kartoituspalaveri K-citymarket tavaratalokirjanpidossa pidettiin 29.10.2010 tavaratalokirjanpidon Team Leaderin kanssa. Aikaisempaa mittausta ei Team Leaderin johdosta ole tavaratalokirjanpidossa juurikaan ollut. Mittausmenetelmänä aikaisemmin oli käytetty ainoastaan työntekijöiden työtun-

tien seuranta. Seuranta toteutettiin seuraamalla, kuinka työntekijät merkitsevät tehdyt työtuntinsa NextHour-työajan seurantaohjelmistoon ja kuinka tämä täsmää K-talousohjelmissä käytössä olevaan kulunseurantaan. K-citymarket tavaratalokirjanpidon asiakkaalta veloittavia työtunteja on myös seurattu ja verrattu edelliseen kuukauteen. Vertaamisen tarkoituksena on ollut saada selvitys laskutettuihin työtunteihin, mikäli asiakkaan suunnalta tulee kysymyksiä koskien veloituksia.

Mittaripalaverissa Team Leader näki olennaisimmiksi mittareiksi mittarit, joiden avulla voidaan mitata työn määrää, laatua ja työhön käytettyä aikaa. Näitä ominaisuuksia mittaamaan laadittiin ehdotelmalla kuudesta erilaisesta mittarista (taulukko 1). Uuden tavaratalosopimuksen johdosta korostui mittareiden tärkeys ja tarpeellisuus entistä enemmän.

TAULUKKO 1. K-citymarket tavaratalokirjanpidon mittarit

<u>Strateginen tavoite</u>	<u>Mittari/ millä onnistumista arvioidaan</u>	<u>Mittarin rakenne</u>
Tavaratalon työllistämisen seuraaminen	Talokirjanpidon työtunnit/ tavaratalo/ työpäivä	Työtunnit kuukauden aikana/ Tavaratalo
Työn määrän tasapainottaminen työntekijäkohtaisesti	Tavaratalo/ Kirjanpitäjä	Tavaratalo/ Kirjanpitäjä
Kirjanpidon kaudet laaditun sopimuksen mukaan kiinni	Aikataulussa pysyminen	Mikäli kirjanpidon kausi ei mene aikataulussa kiinni, vaatii se toimenpiteitä
Kaikki tositepyynnöt ennen kirjanpidon kauden sulkeutumista	Kirjanpidon kauden uudelleen avaaminen	Syyt kauden uudelleen avaamiseen
Tositepyyntöihin reagoiminen saman päivän aikana	Tositepyyntöjen kirjaaminen	Asiakkaalta tullut palaute
Manuaalitositteiden lukumäärän laskeminen automatiikan johdosta	Manuaalitositteiden lukumäärä	SAP transaktio

Ensimmäisenä mittarina on Talokirjanpidon työtunnit per tavaratalo per työpäivä -mittari. Mittari on tavaratalokirjanpidon Team Leaderille olennainen apuväline organisoidessa tiimin työtehtäviä. Mittari on ominaisuuksiltaan sekä taloudellinen että objektiivinen mittari. Aikaisemmin K-citymarkettia koskevat työtunnit oli saatavilla ainoastaan yhtenä eränä. Team Leader näki suorituskyvyn mittaamisen kannalta olennaisena jakaa tämä yhteistuntimäärä talokohtaisesti. Mittausvälinä tässä mittarissa ovat kuukauden aikana tehdyt työtunnit, jotka saadaan työajan seurantaohjelmistosta. Jotta jokaiseen tavarataloon käytetyt työtunnit saatiin selville, täytyi työajan seurantaohjelmiston ominaisuuksia kehittää tarkemmalle tasolle.

NextHour-työajan seurantaohjelmistoon kehitettiin oma erillinen valikko, josta työntekijä pystyi valitsemaan työsuoritusta koskevan tavaratalon. Tutkimustyön tekijät olivat yhteydessä tähän muutokseen liittyvissä asioissa Solotes Finland Oy:n tuotannosta vastaavaan edustajaan, jonka kanssa yhteistyössä kehitettiin tuntien kirjaamisominaisuuteen Lisähierarkia-taso. Lisähierarkian taakse syötettiin kaikki sen hetkiset 72 K-citymarket tavarataloa yksikkönumerjärjestykseen. Kirjatessaan tehtyjä työtuntejaan työajan seurantaohjelmistoon, voivat työntekijät kohdistaa Lisähierarkia-tason takaa tehdyt työtuntinsa tavaratalokohtaisesti. Työajan seurantaohjelmistossa on myös mahdollisuus kirjoittaa kommentti tehdystä työstä Selite-kenttään. Team Leader koki tarpeelliseksi välittää Talokirjanpidon työtunnit per tavaratalo per työpäivä -mittarista saatu tieto myös työntekijöille kuukausipalavereissa. Mittarin tuloksia tukemaan kehitettiin myös erillinen kommenttitaulukko, johon poikkeuksellisia muutoksia tuntimäärissä käydään kommentoimassa. Tämä luotiin helpottamaan vastaamista mahdollisiin asiakkaan yhteydenottoihin.

Toinen mittari on Tavaratalo per kirjanpitäjä -mittari, joka mittaa tavaratalojen lukumäärää tavaratalokirjanpitäjää kohden. Tämä mittari luotiin edesauttamaan työmäärän jakamisen organisointia. Mittari on taloudellinen mittari ja ominaisuudeltaan kova, koska mittarin arvo perustuu suoritemääriin eli tavaratalojen lukumäärään kirjanpitäjää kohden. Jatkuva muutos K-citymarket tavaratalojen lukumäärässä aiheuttaa muutosta myös kirjanpidon organisoinnissa. Jotta työmäärä tavaratalokirjanpitäjää kohden pysyisi tasaisena, on mittarin tuloksia

muutosten hetkellä seurattava ja reagoitava niihin. Uusien tavaratalojen kirjanpidon jalkautuessa palvelukeskukseen, on Team Leaderin ensin selvitettävä tiiminsä työmäärän tilanne. Tämän mittarin avulla selvitetään, onko työtehtäviä mahdollista kierrättää jo olemassa oleville tekijöille vai onko tarvetta uuden työntekijän rekrytoimiseen.

K-talospalvelukeskus toimii asiakkaiden kanssa tehtyjen sopimusten pohjalta. Nämä sopimukset sisältävät tarkat aikataulut sekä asiakkaan että K-talospalvelukeskuksen puolelta. Työnteon sujuvuuden kannalta on tärkeää, että sopimuksessa mainittuja aikatauluja noudatetaan. Kolmas mittari K-citymarket tavaratalokirjanpidossa on Aikataulussa pysymisen -mittari, joka luotiin helpottamaan aikataulujen pitävyyden seurantaa. Mittaria ylläpidetään K-talospalvelukeskuksessa kuukausittain Kesko Oyj:n pääkirjanpitäjän toimesta. Tämä mittari on luonteeltaan kova ja objektiivinen, sillä seurantatulokset saadaan suoraan aikataulussa pysymisen seurantataulukosta. Mikäli asiakasyhtiöiden aikataulut eivät toteudu sopimuksen mukaan, mittariin selvitetään syy aikataulun muutoksista. Muutoksista raportoidaan, johtui syy sitten asiakasyhtiöstä tai K-talospalvelukeskuksesta.

Kirjanpidon kauden uudelleen avaaminen -mittari on neljäs tavaratalokirjanpitoon luotu mittari (kuvio 17). Tämä mittari on otettu käyttöön myös Pääkirjanpidossa. Kirjanpidon kaudella tarkoitetaan yhtä kalenterikuukautta. Tämän mittarin perusteena on se, että asiakasyrityksien kuuluessa Kesko-konserniin, on työn tekeminen sidottu konsernin aikatauluihin. Kesko-konsernissa laadittujen säännösten johdosta asiakasyhtiöistä tulee kaiken edelliseen kuukauteen liittyvän tiedon ja materiaalin olla kuukauden ensimmäisen viikon aikana K-talospalvelukeskuksessa asiakasyrityksen kirjanpitäjällä. Kirjanpidon kausi suljetaan edellisen kuun osalta seuraavan kuukauden viidentenä arkipäivänä kello 16.00.

Kirjanpidon kausi voidaan joutua avaamaan uudelleen kauden sulkeutumisen jälkeen asiakasyhtiön pyynnöstä tai K-talospalvelukeskuksesta johtuvasta syystä. Kauden uudelleen avauksista tulee raportoida Kesko-konsernin taloudelle. Raportointi on kirjanpidon yksiköiden Team Leadereiden vastuulla. Ra-

portoinnissa kerrotaan syy kauden sulkemisen viivästymiseen tai kauden uudelleen avaamiseen. Kirjanpidon kauden uudelleen avaaminen -mittarin avulla voidaan selvittää syyt siihen, miksi kirjanpidon kaudet jouduttu avaamaan uudelleen. Tällainen syy voi olla esimerkiksi yllättävien ja summaltaan huomattavien lisätosittekirjausten kirjaaminen kirjanpitoon. Kauden uudelleen avaaminen tehdään vain olennaisista syistä. Tämän mittarin avulla kontrolloidaan asiakasyhtiön kanssa sovittuja aikatauluja ja niissä pysymistä.

kk	Tulostarkon viivästymisen / uudelleen avaamisen syy	SSC	YHTIO
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			

KUVIO 17 Kirjanpidon kauden uudelleen avaaminen -mittari

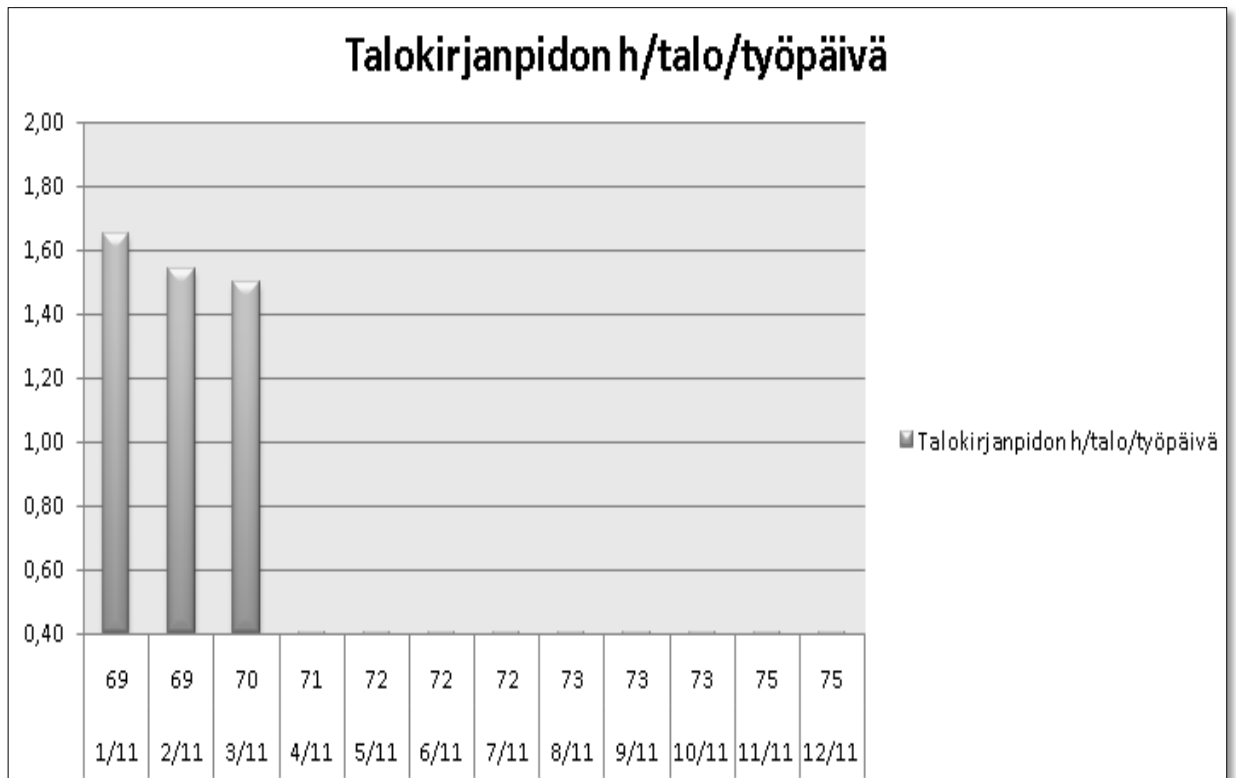
Asiakasyhtiön lähettäessä K-talospalvelukeskukseen tositekirjauspyyntöjä, mittaa viides mittari Tositepyyntöjen kirjaaminen reagointinopeutta tulleisiin pyyntöihin. K-talospalvelukeskuksen tavoitteena on, että tositeimpulssit kirjaetaan kirjanpitoon pyynnön kanssa saman päivän aikana. Mittaus tapahtuu asiakaspalautteen perusteella. Mikäli asiakaspalautetta tulee tositekirjauspyyntöjä koskien, on Team Leaderin vastuulla reagoida palautteeseen.

Viimeinen K-citymarket tavaratalokirjanpidon mittari Manuaalitositteiden lukumäärä mittaa nimensä mukaisesti manuaalitositteiden lukumäärää verrattuna automaattitositteiden lukumäärään. Mittari on luonteeltaan kova ja objektiivinen mittari, sillä mittaustulos saadaan suoraan suorittemäärien pohjalta. Kirjanpito-ohjelmistoon kirjataan sekä automaattiajajojen avulla että manuaalisesti kirjanpidon tositteita. Mittarilla seurataan manuaalitositteiden osuutta koko kirjanpidon

tositteista, jotta pystytään havainnoimaan tarve mahdollisiin kirjausapuihin. Mikäli manuaalitositteiden määrä on suuri, vaatii työ enemmän aikaa. Manuaalitositteiden osuus kaikista kirjanpidon tositteista saadaan kirjanpito-ohjelmiston toiminnolla eli transaktiolla. Tämä transaktio on mahdollinen tulevaisuudessa, kun K-citymarket Oy:n tavaratalokirjanpito siirtyy uudelle kirjanpito-ohjelmiston alustalle.

K-citymarket tavaratalokirjanpitoon suunnitteilla olevista mittareista toteutimme tähän tutkimustyöhön kaksi mittaria, Talokirjanpidon tehdyt työtunnit per tavaratalo per työpäivä -mittarin sekä Kirjanpidon kauden uudelleen avaaminen -mittarin. Nämä mittarit valittiin toteutettavaksi ensimmäisenä, sillä Team Leader koki ne kaikkein havainnollisimmiksi mittareiksi esittää työntekijöille kuukausittaisissa kuukausipalavereissa.

Tiedot Talokirjanpidon tehdyt työtunnit per tavaratalo per työpäivä -mittariin saatiin NextHour-työajan seurantaohjelmistosta sekä Team Leaderilta. Työajan seurantaohjelmistosta tutkimustyön tekijät saivat Pivot-raportin avulla suodatettua vain K-citymarket tavaratalokirjanpitoa koskevat tehdyt työtunnit. Team Leaderilta saatiin puolestaan tarkka tavaratalojen lukumäärä ja työpäivät tutkimustyön tekijät laskivat kuukausikohtaisesti. Mittari toteutettiin Excel-taulukkolaskennan avulla. Tuloksena syntyi alla oleva pylväsdiagrammi, joka kertoo tammi-, helmi- ja maaliskuun osalta mittarin tiedot. Pysty-akseli kertoo tehdyt työtunnit ja vaaka-akseli talojen lukumäärän tietyinä kuukautena.



KUVIO 18. Talokirjanpidon työtunnit per tavaratalo per työpäivä -mittari

Talokirjanpidon työtunnit per tavaratalo per työpäivä -mittari (kuvio 18) kertoo tammi- ja helmikuussa K-citymarket tavarataloja olleen 69 kappaletta. Tammi-kuussa yhteen K-citymarket tavarataloon päivässä meni työtunteja 1,65, kun taas helmikuussa 1,54. Karkea analyysi olisi, että helmikuussa työnteko on ollut tehokkaampaa, sillä samaan määrään tavarataloja on mennyt vähemmän työtunteja kuin tammikuussa. Maaliskuussa K-citymarket tavarataloja on tullut yksi enemmän ja tällöin tehtyjä työtunteja per K-citymarket tavaratalo per työpäivä on ollut 1,50, joten maaliskuussa tehokkuus on ollut ylimmillään.

Näin mustavalkoista analyysi mittarin perusteella ei kuitenkaan ole. Ensinnäkin, tehdyt työtunnit on mittarissa jaettu K-citymarket tavaratalojen lukumäärällä. Huomionarvoista on, että eri K-citymarket tavaratalot työllistävät eri tuntimäärän tavaratalokirjanpitäjiä. K-citymarket tavaratalot ovat erikokoisia ja riippuen, onko K-citymarket tavaratalo vanhassa vai uudessa tavaratalosopimuksessa, vaikuttaa sekin K-citymarket tavaratalon työllistävyyteen. Mittarista saatu tulos on siis vain keskimääräinen tulos per tavaratalo. Mittarissa tehdyt työtunnit per K-citymarket tavaratalo jaetaan vielä kyseisen kuukauden työpäivillä, jotka nekin

vaihtuvat kuukausittain. Esimerkiksi tammi- ja helmikuussa työpäiviä oli 20 ja maaliskuussa 23. Tästä johtuen tehokkuuteen vaikuttaa myös se, että tammi-kuussa työntekijällä on ollut samaan työmäärään nähden kolme työpäivää vähemmän kuin maaliskuussa.

6.2 Pääkirjanpidon mittarit

Pääkirjanpidon mittari-palaveri pidettiin K-talousoalvelukeskuksessa 10.11.2010. Palaverin tarkoituksena oli selvittää kaikki tarpeelliset mittarit Pääkirjanpidon suorituskyvyn mittaamista varten. Läsnä palaverissa oli Pääkirjanpidon Team Leader, Finance Service Manager sekä tutkimustyön tekijät. Palaveri aloitettiin käymällä läpi jo aiemmin mietittyjä Pääkirjanpidon mittareita. Aikaisempaa mittausta ei ole Pääkirjanpidossa suoritettu aktiivisesti. Pääkirjanpitoon luotiin ehdotelma kahdeksasta erilaisesta mittarista, jotka mittaavat sekä työn laatua, ajankäyttöä että työn määrää (taulukko 2).

TAULUKKO 2. Pääkirjanpidon mittarit

<u>Strateginen tavoite</u>	<u>Mittari/ millä onnistumista arvioidaan</u>	<u>Mittarin rakenne</u>
Asiakasyrityksen työllistämisen seuraaminen	Työtunnit/ Asiakasyhtiö	Työtunnit kuukauden aikana/ Asiakasyhtiö
Työn määrän tasapainottaminen työntekijäkohtaisesti	Kauden vaihteen työtunnit/ Asiakasyhtiö	Asiakasyhtiön pääkirjanpitäjän työtunnit seitsemältä kuukauden ensimmäiseltä arkipäivältä
Kirjanpidon kaudet laaditun sopimuksen mukaan kiinni	Aikataulussa pysyminen	Mikäli kirjanpidon kausi ei mene aikataulussa kiinni, vaatii se toimenpiteitä
Kaikki tositepyynnöt ennen kirjanpidon kauden sulkeutumista	Kirjanpidon kauden sulkeutuminen	Asiakasyhtiötä tulleiden pyyntöjen lukumäärä kauden sulkeutumisen jälkeen
Asiakasyhtiöiden kirjaustapojen yhtenäistäminen	Kirjanpidon tositteet alle 500 euron	SAP transaktio
Manuaalitositteiden lukumäärän väheneminen automatiikan johdosta	Manuaalitositteiden lukumäärä	SAP transaktio
Tositepyyntöön reagoiminen saman päivän aikana	Tositepyyntöjen kirjaaminen	Asiakkaalta tullut palaute
Viranomaismaksujen ajantasaisuus	Viranomaismaksujen seuranta	Asiakasyhtiöiden verotili tapahtumien seuraaminen

Pääkirjanpidon Team Leader koki olennaiseksi mitata pääkirjanpitäjien työtunteja asiakasyhtiökohtaisesti. Koska asiakasyhtiöt ovat hyvin erikokoisia, myös työmäärä pääkirjanpitäjien välillä on erilainen. Ensimmäinen mittari Työtunnit per asiakasyhtiö -mittari helpottaa Team Leaderia myös työtehtävien organisoimisessa ja jakamisessa. Mittarin avulla selvitetään myös kauden vaihteen ajaksi tarvittavia apuja. Mittarilla mitataan kuukausitasolla tehtyjä työtunteja ja mittari on ominaisuuksiltaan sekä taloudellinen että kova mittari. Työtunnit per asiakasyhtiö -mittari saadaan NextHour-työajan seurantaohjelmistosta Pivot-raportin avulla.

Toinen mittari Kauden vaihteen työtunnit per asiakasyhtiö mittaa asiakasyhtiöön käytettyjä työtunteja kuukauden seitsemän ensimmäisen arkipäivän aikana. Mittari koettiin erittäin oleelliseksi, sillä kuukauden seitsemän ensimmäistä arkipäivää kuormittaa pääkirjanpitäjiä huomattavasti. K-talousoikeuskeskus tuottaa jokaiselle asiakasyritykselleen kuukausittain tilinpäätöksen lukuun ottamatta tase-erittelyitä ja tasekirjoja. Syy tilinpäätöksen luomiseen kuukausittain lähtee Kesko-konsernin talouden tarpeista. Konsernin talous on määritelty, että kaikkien Kesko-konserniin kuuluvien yritysten tuotot ja kulut tulee olla kirjattuna oikein kuukausikohtaisesti. K-talousoikeuskeskuksen pääkirjanpitäjien vastuulla on tuona aikana kuukausittain tehtävä asiakasyhtiöiden tilinpäätös. Seitsemän ensimmäistä arkipäivää sisältävät tiukan aikataulun, joka on sama kaikilla asiakasyhtiöillä. Tämän mittarin antamia tietoja hyväksikäyttämällä pyritään helpottamaan pääkirjanpitäjien työmäärää kuukauden vaihteessa. Myös tämän mittarin arvot saadaan työajan seurantaohjelmiston Pivot-raportilta. Pääkirjanpidon avuksi on rekrytoitu kauden vaihteen apulaisia, jotka auttavat pääkirjanpitäjiä esimerkiksi kirjaamalla muistio- ja jaksotustositteita kirjanpitoon.

Aikataulussa pysymisen -mittari on kolmas Pääkirjanpidon käyttöön suunniteltu mittari. Asiakasyhtiöiden kanssa on tehty sopimukset, joissa on määritelty aikataulut sekä määräaika edellisen kirjanpidon kauden sulkeutumiseen. Pääkirjanpitäjän vastuulla on, että ennen kauden sulkeutumista kaikki asiakasyhtiön tiedoksi antamat asiat on kirjattu kirjanpitoon. Kuitenkin asiakasyhtiön vastuulla on ilmoittaa omalle pääkirjanpitäjälleen kaikki tarvittava tieto, jotta kirjaukset voidaan suorittaa.

Neljäs mittari Kirjanpidon kauden sulkeutuminen (kuvio 17) mittaa sitä, että asiakasyhtiön tiedot koskien edellistä kuuta, ovat saapuneet kirjanpitoon sopimuksen mukaisesti. Mikäli asiakasyhtiöltä tulee kirjauspyyntöjä kirjanpidon kauden sulkeutumisen jälkeen, on Pääkirjanpidon tehtävä päätös siitä, avataanko kirjanpidon kausi uudelleen. Kirjanpidon kauden avaamiseen tarvitaan asiakasyhtiöstä selkeät perustelut ja kirjauksen tai muutoksen tulee olla olennainen. Kesko Oyj:n pääkirjanpitäjän toimesta kirjanpidon kausi voidaan avata uudelleen.

Viides mittari Kirjanpidon tositteet alle 500 euron mittaa kaikkien asiakasyhtiöiden kirjanpitoon kirjattujen tositteiden lukumäärän, jotka ovat alle 500 euron. Tämä mittari on luotu noudattamaan oleellisuuden periaatetta, eli miten oleellista on siirtää pieniä summia kulutililtä toiselle. Mittari ei mittaa kulujen jakamista asiakasyhtiön yksiköille vaan ainoastaan kulujen siirtämistä. Tämä mittari ei ole vielä mahdollinen, mutta asiakasyhtiöiden kirjanpitojen siirtyessä uudelle kirjanpidon alustalle on mahdollista, että asiakasyhtiöltä ajetaan kirjanpidon ohjelmistosta transaktio, joka tuottaa euromääräiset raportit yhtiöiden tositteista. Raportti annetaan tiedoksi myös asiakasyhtiölle, jotta he voivat päättää siitä, ovatko kaikki tositteet tarpeellisia kirjata. Koska mittaustulokset saadaan kirjanpidon ohjelmiston avulla suoraan, on mittari luonteeltaan objektiivinen ja kova mittari.

Mittarin Kirjanpidon tositteet alle 500 euron taustalla on asiakasyhtiöiden kanssa tehdyt sopimukset, jotka sisältävät säännöksen siitä, että vähäisiä summia ei kauden vaihteen aikana kirjata kirjanpitoon. Tämä mittari on kuitenkin kyseenalainen, sillä tilintarkastajat ovat epäilleet tarkkuuden kärsivän tästä. Mikäli asiakasyhtiössä aletaan tehdä karkeaa jakoa siitä, mitä kirjataan ja mitä ei kirjata, muodostuu konsernitason jako entistä karkeammaksi. Tämä voi johtaa siihen, että kirjanpidosta tulee epätarkka.

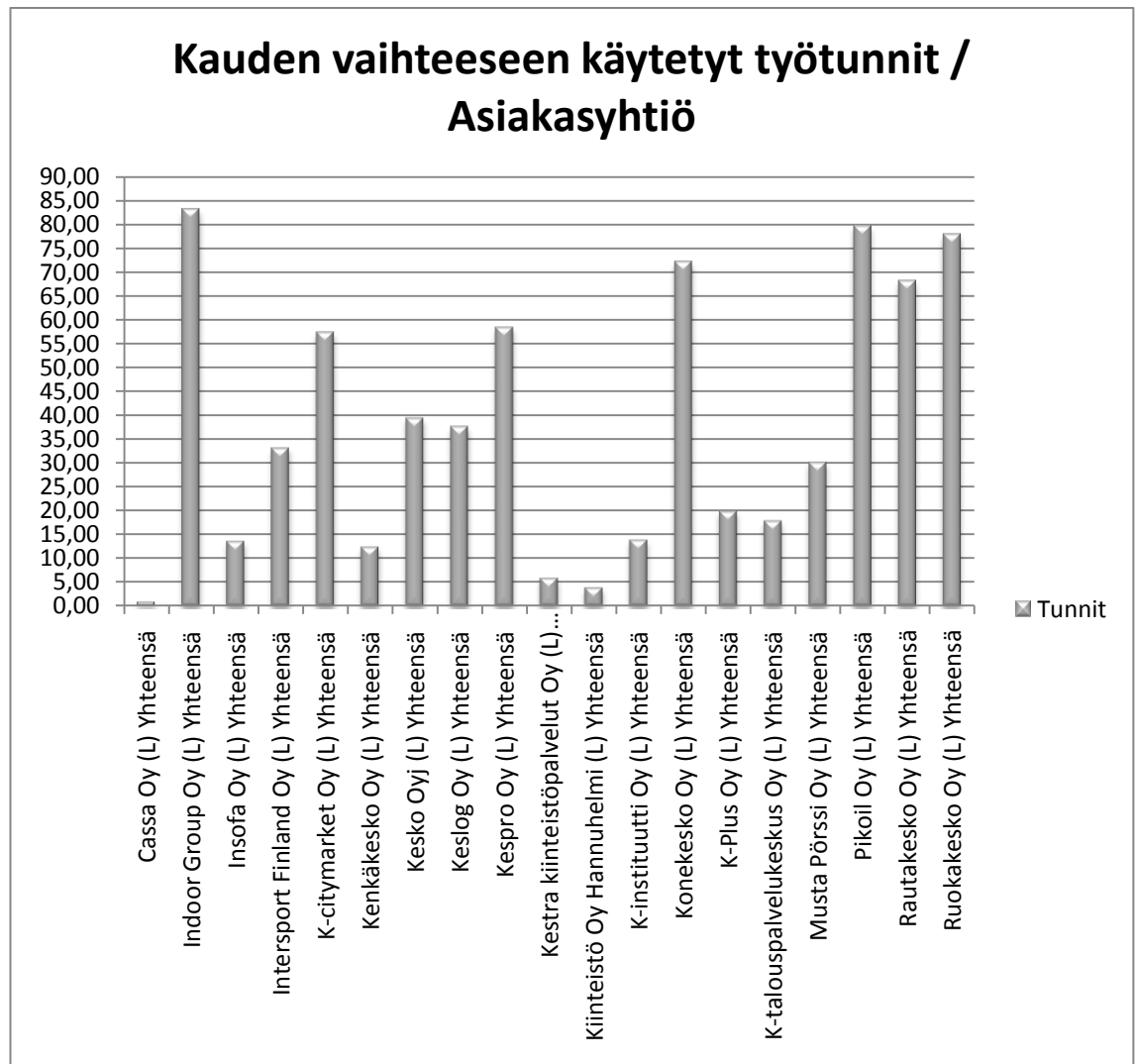
Kuudes mittari Manuaalisten tositteiden lukumäärä on olennainen myös Pääkirjanpidossa. Asiakasyhtiöiden kirjanpitoon tehdään sekä manuaalisia muistiotositteita että jaksotustositteita. Manuaalitositteiden kirjaaminen työllistää enemmän kuin automaattisesti kirjaantuvat tositteet. Mittarin avulla selvitetään tulevien muutoksien tarpeellisuutta. Tuleva muutos on, että jatkossa yhdellä

kirjanpidon ajolla voidaan viedä useita manuaalitositteita kirjanpitoon. Tämä mittari saattaa tulevaisuudessa poistua, sillä kehityksen myötä manuaalitositteiden lukumäärä tulee vähentymään merkittävästi.

Tositepyyntöjen kirjaaminen -mittari on seitsemäs Pääkirjanpidon mittari, joka mittaa asiakasyhtiöstä tuleviin tositeimpulsseihin vastaamista. Pääkirjanpidon tavoitteena on reagoida asiakasyhtiöistä tulleisiin impulsseihin saman päivän aikana. Mittarina toimii asiakasyhtiöiden palaute siitä, kuinka nopeasti heiltä tulleet tositeimpulssit ovat kirjattu kirjanpitoon. Tämä palautteen vastaanottaa sekä asiakasyhtiön pääkirjanpitäjä, että Pääkirjanpidon Team Leader. Haasteena tavoitteen täyttymiseen ovat suuret tositemäärät kuukauden vaihteen aikana. Tavoitteen täyttymisen avuksi Pääkirjanpitoon on palkattu kauden vaihteen apulaisia kirjaamaan asiakasyhtiöistä tulevia tositeimpulsseja.

Kahdeksantena Pääkirjanpidon mittarina on Viranomaismaksujen seuraaminen -mittari. Viranomaismaksut sisältävät muun muassa asiakasyhtiöiden arvonnäköveron tilittämisen, palkkojen ennakonpidätyksen sekä muiden sosiaalikulujen tilittämisen. Viranomaismaksuja seurataan asiakasyhtiöiden verotilin avulla, josta tulostetaan kuukausittain verotiliote. Tätä on olennaista seurata, sillä sanktiot viranomaismaksujen myöhästymisestä ja maksamatta jättämisestä ovat huomattavia.

Pääkirjanpidossa tutkimustyön tekijät toteuttivat mittarin Kauden vaihteen työtunnit per asiakasyhtiö (kuvio 19). Kauden vaihteella kyseisessä mittarissa tarkoitetaan kuukauden vaihdetta ja seitsemää kuukauden ensimmäistä arkipäivää. Tämän mittarin toteutuksen yksikön Team Leader koki kaikkein mielenkiintoisimmaksi ja hän arveli myös työntekijöiden haluavan tietää tällaisen mittarin antamat tulokset. Tiedot mittariin saatiin suoraan NextHour-työajan seurantaohjelmistosta Pivot-raporttia muokkaamalla. Raportilta suodatettiin prosessin mukainen kirjanpidon työ kuukauden seitsemältä ensimmäiseltä arkipäivältä. Mittarista luotiin Excel -taulukkolaskentaa käyttämällä pylväsdiagrammi, jossa pystyakseli kertoo tehdyt työtunnit ja vaakakseli puolestaan asiakasyrityksen.



KUVIO 19. Kauden vaihteeseen käytetyt työtunnit per asiakasyhtiö -mittari

Asiakasyritykset K-talouspalvelukeskuksessa ovat hyvin erikokoisia ja täten myös työllistävät eri lailla. Suurimmat asiakasyritykset palvelukeskuksessa ovat, kuten yllä olevasta mittaristakin voi nähdä, Indoor Group Oy, Konekesko Oy, Pikoil Oy, Rautakesko Oy ja Ruokakesko Oy. Mittarissa olevat työtunnit ovat pääsääntöisesti jokaisen asiakasyhtiön pääkirjanpitäjän prosessin mukaisen kirjanpidon tehdyt työtunnit. Suurimmilla asiakasyrityksillä on K-talouspalvelukeskuksessa pääkirjanpitäjän lisäksi myös avustavia kirjanpitäjiä, jotka suorittavat tiettyjä prosessin mukaisen kirjanpidon töitä, esimerkiksi tilite-käsittelyn sekä muistio- ja jaksotustositteiden kirjauksia.

Kauden vaihteeseen käytetyt työtunnit per asiakasyhtiö -mittarista voi nähdä myös kauden vaihteen työllistävyyden normaaliin työviikkoon verrattuna. Seit-

semän arkipäivää työllistää normaalisti 7,5 työtuntia per päivä eli yhteensä 52,5 tuntia. K-talousohjelukeskuksen asiakasyrityksistä seitsemän yhdeksästätoista työllistää kauden vaihteessa normaalia tuntimäärää enemmän. Suurin työllistäjä tämän mittarin mukaan on Indoor Group Oy, jonka tunnit olivat maaliskuun seitsemän työpäivän aikana yli 80 tuntia. Vertailtaessa eri kuukausien kauden vaihteiden työllistävyyttä huomioon on otettava esimerkiksi kolmen kuukauden välein tehtävä välitilinpäätös, joka työllistää normaalia enemmän. Tammikuun alussa tehtävä vuositilinpäätös työllistää huomattavasti enemmän verrattuna normaaliin kauden vaihteeseen.

6.3 Kassanhallinta ja maksuliikennetäsmäytys sekä muut taloushallinnon palvelut -tiimin mittarit

Kassanhallinta ja maksuliikennetäsmäytys sekä muut taloushallinnon palvelut -tiimi on uusi ja se perustettiin talvella 2010, samalla kuin kirjanpidon yksiköiden muokkaaminen suoritettiin. Kassanhallinta ja maksuliikennetäsmäytys sekä muut taloushallinnonpalvelut tiimin työt on yhdistetty usean eri yksikön osa-alueista. Tiimi on luotu selventämään eroa prosessin mukaisen ja ei-prosessin mukaisen työn jaottelua. Tiimi sisältää viittä erilaista työtehtävää, jotka ovat ketjulaskenta, Ruokakesko Oy:n kalustoleasing, maksuliikennetäsmäytys ja Workflow-laskujen esitiliöinti.

Ketjulaskenta on ei-prosessin mukaista tekemistä, joka sisältää Ruokakesko Oy:n ja K-ruokakauppioiden välistä laskentaa. Ketjulaskenta tuottaa laskelmia Ruokakesko Oy:lle K-ruokakauppioiden veloituksista ja hyvityksistä. Ketjulaskennassa työskentelee kaksi työntekijää. Ketjulaskenta on luonteeltaan hyvin erilaista tekemistä verrattuna muuhun kirjanpidon tekemiseen. Ketjulaskennan työtehtävät vaihtelevat sen mukaan mitä Ruokakesko Oy:n talousosasto tarvitsee. Pääasiallisesti ketjulaskennan laskelmat tuotetaan Ruokakesko Oy:n Controllereille.

Ruokakesko Oy toimii K-ruokakauppioiden kalustohankintojen rahoittajana. Ruokakesko Oy vuokraa myymäläkalustoa K-ruokakauppiaille rahoitusleasing-

sopimuksilla ja tuottaa K-ruokakauppojen kalustoluettelon. K-ruokakauppiaiden myymäläkaluston vuokraamiseen liittyy useita osapuolia. K-talospalvelukeskuksen tehtävä on huolehtia kululaskuista, kirjanpidosta ja laskutuksesta. K-talospalvelukeskuksessa ylläpidetään myös kalustoluetteloa K-ruokakauppiaiden myymäläkalustosta. Ruokakesko Oy:n kalustoleasing-asioita hoitavat K-talospalvelukeskuksessa viisi työntekijää.

Maksuliikennetäsmäytys sisältää K-talospalvelukeskuksen asiakasyhtiöiden Indoor Group Oy:n, Kespro Oy:n ja Konekesko Oy:n liikepaikkojen sekä myymälöiden käteis-, kortti- ja muiden maksuvälineiden, kuten lahjakorttien täsmäytyksen. Tätä täsmäytystä ylläpidetään erilaisten Excel-taulukoiden avulla. Maksuliikennetäsmäytyksessä työskentelee kolme työntekijää.

Workflow-laskujen esitiliöijät tiliöivät K-talospalvelukeskukseen saapuvia asiakasyhtiöiden kululaskuja. Workflow on Kesko-konsernissa käytettävä osto- ja myyntilaskujen sähköinen kierrätys ohjelmisto. Esitiliöinti helpottaa ja nopeuttaa asiakasyhtiöiden laskujen käsittelyä. Laskujen esitiliöijät toimivat samalla myös laskujen asiatarkastajina ja lähettävät laskut hyväksyntään. Workflow-laskujen esitiliöijä on K-talospalvelukeskuksessa neljä työntekijää.

Kassanhallinta ja maksuliikennetäsmäytys sekä muut taloushallinnon palvelut - tiimin mittaripalaveri pidettiin 2.12.2010. Palaveriin osallistuivat kirjanpidon yksikön Finance Service Manager, Team Leader ja tutkimuksen tekijät. Palaveri aloitettiin käymällä läpi muiden kirjanpidon tiimeille valittuja mittari ehdotelmia. Kassanhallinta ja maksuliikennetäsmäytys sekä muut taloushallinnon palvelut - tiimin yllä mainitut työtehtävät ovat keskenään hyvin erilaisia. Tämä erilaisuus asettaa voimakkaat haasteet mittareiden luomiseen. Mitään kirjanpidon tositteisiin liittyviä mittareita ei voida yksikölle laatia, sillä kirjanpitoon kirjataan kuukauden aikana vain muutama tositemite.

Palaverin aikana todettiin kuitenkin, että yksikön päätoiminen työväline on Excel, jossa tietoja käsitellään ja muokataan. Kuitenkin sitä, mitä Excelissä työstehtään, on hyvin vaikea mitata millään mittarilla. Tiimin kannalta onkin tärkeämpää seurata työn edistymistä ja työtehtäviä työlistan avulla, jotta kaikki työt tulee teh-

tyä ajallaan. Kassanhallinta ja maksuliikennetäsmäytys sekä muut taloushallinnon palvelut -tiimille luotiin kuitenkin ehdotelma kolmesta erilaisesta mittarista (taulukko 3).

TAULUKKO 3. Kassanhallinta ja maksuliikennetäsmäytys sekä muut taloushallinnon palvelut tiimin mittarit

<u>Strateginen tavoite</u>	<u>Mittari/ millä onnistumista arvioidaan</u>	<u>Mittarin rakenne</u>
Työmäärän seuraaminen/ Työtehtävä	Kuukauden vaihteeseen käytetyt työtunnit	Tunnit kuukauden kahdelta ensimmäiseltä arkipäivältä
Kassaeroihin reagoinnin seuraaminen ja millä aikataululla reagointi tapahtuu	Kassaeroihin reagointi	Excel-seuranta
Ketjulaskennan työtunnit/ asiakasyhtiö	Työtunnit/ Asiakasyhtiö	Tehdyt työtunnit/ Asiakasyhtiö

Ensimmäinen mittari on Kuukauden vaihteeseen käytetyt työtunnit -mittari, joka mittaa työtunnit kuukauden kahden ensimmäisen arkipäivän osalta. Kuukauden vaihteen kiire Kassanhallinta ja maksuliikennetäsmäytys sekä muut taloushallinnon palvelut -tiimillä keskittyy kahteen ensimmäiseen arkipäivään. Kahden ensimmäisen arkipäivän aikana edellisen kuukauden asiakasyhtiöiden maksuliikenne täsmäytetään. Mittaaminen on olennaista Kassanhallinta ja maksuliikennetäsmäytyksen osalta, mutta muut taloushallinnon palveluiden kuukauden vaihte on tasaisempaa. Tiimissä on mahdollista, että kuukauden vaihteen aikana tehdään myös seuraavan kuukauden työtehtäviä. Toimeksiantona työntekijöille on annettu merkitä työajan seurantaohjelmistoon Selite -kenttään, kun kuukauden vaihteen työtehtäviä tehdään. Mittarin tiedot saadaan työajan seurantaohjelmiston Pivot-raportista.

Kassahallinta ja maksuliikennetäsmäytyksessä asiakasyhtiöiden liikepaikkojen ja myymälöiden käteiskassat täsmätetään. Toinen mittari Kassaeroihin reagointi seuraa sitä, kuinka nopeasti mahdolliset käteiskassaerot saadaan selvitettyä. Kassaerot saattavat johtua sekä liikepaikalla tai myymälässä tapahtuneesta virheestä tai K-talousoikeuskeskuksessa tapahtuneesta virheestä. Mittarin toinen mitattava tekijä on se, millä aikataululla käteiskassan eroon reagoidaan Kassanhallinta ja maksuliikennetäsmäytyksessä ja annetaan kassaero tiedoksi asiakasyhtiön liikepaikkoihin tai myymälöihin, jossa virhe on sattunut. Mittari mittaa reagoitinopeutta kassaeroihin Excelin avulla, johon työntekijät täyttävät milloin ovat käteiskassaerosta kysyneet asiakasyhtiöstä ja milloin käteiskassaeroon on tullut selvitys.

Kolmas mittari Työtunnit per asiakasyhtiö -mittari, joka on ketjulaskentaan liittyvä mittari. Se mittaa nimensä mukaisesti tehtyjä työtunteja per asiakasyhtiö. Ketjulaskennassa asiakasyhtiöinä toimivat Ruokakesko Oy ja K-citymarket Oy. Ruokakesko Oy:n alla toimivat K-supermarket Oy, K-market Oy, K-market Liikenne Oy sekä K-extra Oy. Mittarin tarkoitus on selvittää, kuinka paljon kukin yhtiö työllistää kuukauden aikana. Mittarin tulokset saadaan NextHour-työajan seurantaohjelmistosta. Työajan seurantaohjelmistoa kehitetään tulevaisuudessa niin, että jokaiselle Ruokakesko Oy:n alla toimivalle asiakasyhtiölle on oma yksikkönumero valittavissa.

Mittaripalaverissa Team Leader esitti ehdotuksen myös yhteisestä kuukausittaisesta palaverista Kassanhallinta ja maksuliikennetäsmäytys sekä muut taloushallinnon palvelut -tiimille. Palaverissa käytäisiin läpi aina edellisen kuukauden vaihteen aikana ilmenneet uudet asiat ja läpikäytäisiin mahdolliset ongelmia aiheuttaneet tilanteet. Palaverissa läpikäydyistä asioista laadittaisiin raportti, joka toimisi apuna työntekijöille seuraavalle kauden vaihteille.

Mittaripalaverissa ilmeni Team Leaderin taholta myös toive tavoitteesta, jonka mukaan Ruokakesko Oy:n kalustoleasing laskut käsiteltäisiin aina edellisen päivän osalta seuraavan päivän aikana. Näin kalustoleasing laskujen käsittelystä muodostuisi rutiininomaista ja tekemisen taustalla olisi selkeä rytmi, jota kaikki työntekijät noudattaisivat. Kuitenkin laaditun aikataulun tulisi olla joustava eikä

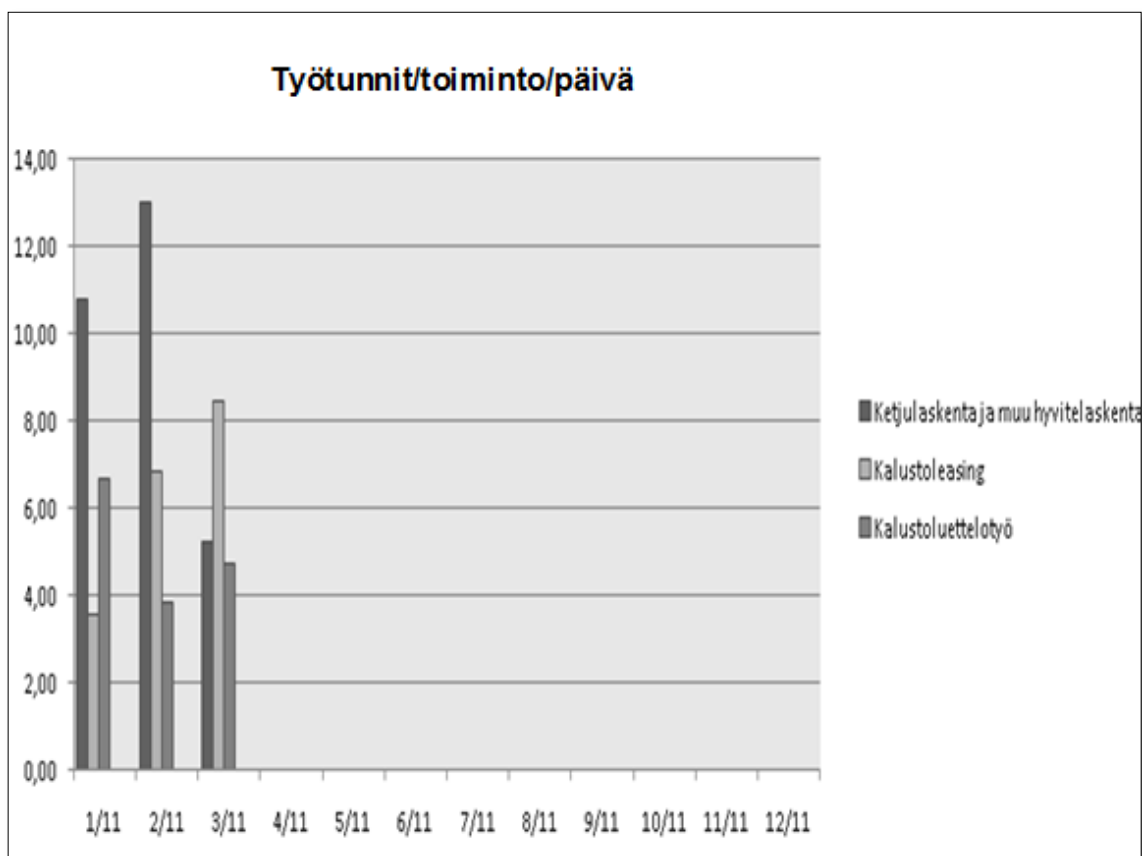
näin ollen muutaman päivän poissaoloille tarvitsisi hankkia sijaista. Kalusto-leasing laskujen käsittelyn taustalla tulisi työntekijällä olla vastuu ja velvollisuus ilmoittaa Team Leaderille, mikäli viivettä kalustoleasing laskujen käsittelyssä syntyy. Kalusto leasinglaskujen käsittelyn aikataulussa pysymistä valvottaisiin Kassanhallinta ja maksuliikennetäsmäytys sekä muut taloushallinnon palvelut -tiimissä pistokokeenomaisesti Team Leaderin taholta.

Kassanhallinta ja maksuliikennetäsmäytyksen sekä muut taloushallinnon palvelut -tiimin työtehtävien ollessa hyvin erilaisia, on suunniteltu työlistan ottamista käyttöön jokaiselle tiimin työntekijälle. Jokaiselle työntekijälle laaditaan oma henkilökohtainen työlista, jossa määriteltäisiin kaikki työntekijän vastuulla olevat työtehtävät. Kuukauden päätyttyä nämä tehtävälistat kuitattaisiin omalla allekirjoituksella tehdyiksi ja palautettaisiin tiimin Team Leaderille. Työlistan mukana on mahdollista antaa myös palautetta kaikista työtehtävistä, mikäli niissä koettaisiin muutostarpeita.

Yksiköiden muutosten johdosta Kassanhallinta ja maksuliikennetäsmäytyksen sekä muut taloushallinnon palvelut -tiimin NextHour-työajan seurantaohjelmiston kooditusta muutettiin selvästi. Aikaisemmin yksikön kirjaukset tehtiin monen eri otsikon alle eikä muut taloushallinnon palveluilla ollut omaa kooditustaan työajan seurantaohjelmistossa. Tutkimustyön tekijät muokkasivat uuden koodituksen niin, että jokaiselle työtehtävälle on oma täsmällinen koodinsa. Uuden koodituksen johdosta Team Leaderin on helppo seurata työntekijöiden ajankäyttöä yksikössään.

Kassanhallinta ja maksuliikennetäsmäytyksen sekä muut taloushallinnon palvelut -tiimin mittaripalaverissa esille nousi koodituksen osalta muitakin ongelmia. Ongelmana oli, miten Team Leadereiden, Key Account Managereiden ja muiden asiantuntijatyötehtävien kirjaukset kirjataan NextHour-työajan seurantaohjelmistoon. Aikaisemmin näille työtehtäville ei ole ollut selkeää kooditusta työtuntien merkintää varten. Tutkimustyön tekijät kehittivät sekä Team Leadereille, Key Account Managereille sekä muille asiantuntijatyötehtäville omat koodinsa muut taloushallinnon palveluiden ryhmän alle työajan seurantaohjelmistoon.

Tämä siksi, että edellä mainitut tehtävät eivät ole prosessin mukaista kirjanpitolista työtä vaan ne kuuluvat ei prosessin mukaiseen työhön.



KUVIO 20. Työtunnit per toiminto per päivä -mittari

Työtunnit per toiminto per päivä -mittari (kuvio 20) mittaa muut taloushallinnon palveluiden kolmen eri toiminnon tehtyjä työtunteja per päivä. Nämä kolme toimintoa ovat ketjulaskenta ja muu hyvitelaskenta, kalustoleasing sekä kalustoluettelotyö. Näitä toimintoja yhdistää se, että ne kaikki ovat Ruokakeskon ei-prosessin mukaista työtä. Mittarista luotiin Excel -taulukkolaskentaa käyttämällä pylväsdiagrammi, jossa pysty akseli kertoo tehdyt työtunnit ja vaaka-akseli puolestaan kuukauden.

Yllä olevasta mittarista huomaa, että eniten päivässä työllistää ketjulaskenta ja muu hyvitelaskenta ja vähiten kalustoluettelotyö. Ketjulaskentaan kului tammi-kuussa yhdessä päivässä työaika noin 11 tuntia, kalustoleasingiin noin kolme tuntia ja kalustoluettelotyöhön noin kuusi ja puoli tuntia. Mittari ei kuitenkaan kerro työntekijöiden määrää tehtyjen työtuntien takana. Mittarista voidaan kui-

tenkin päätellä, että ketjulaskenta työllistää useamman ihmisen päivässä, sillä työtunnit päivää kohden ovat yli normaalin työpäivän mitan. Yllä olevasta mittarista voi myös huomata, että kalustoleasing ja kalustoluettelotyö työllistävät eniten kvartaaleittain. Tämä johtuu kvartaaleittain tapahtuvasta raportoinnista, johon onkin resursoitu enemmän työntekijöitä kuin väli kuukausien ajaksi.

7 PÄÄTÄNTÄ

Tämän tutkimustyön tarkoituksena oli kehittää K-talousoalvelukeskuksen kirjanpidon prosessin mukaisen yksikön ja ei-prosessin mukaisen yksikön esimiehille yksiköiden ja niissä toimivien tiimien toimintaa mittaavia suorituskykymittareita. Tutkimustyö rajattiin K-talousoalvelukeskuksen kirjanpidon yksiköiden prosesseihin. Tavoitteena tässä tutkimustyössä oli kehittää sellaisia suorituskykyä mitattavia mittareita, joita kirjanpidon esimiehet voivat hyödyntää prosessien ohjauksessa sekä käyttää tukena päätöksenteossaan.

Tutkimustyön tekijöitä tässä tutkimustyössä oli kaksi kappaletta. Tutkimustyön tekijät ovat työskennelleet K-talousoalvelukeskuksen kirjanpidossa kesästä 2009 lähtien. Heidän työnkuvansa palvelukeskuksessa on ollut monipuolinen. Molemmat heistä ovat työskennelleet aluksi kauden vaihte apuna kirjanpidossa. Myöhemmin kokemusta on kertynyt myös ketjulaskennasta, kalustoleasinghallinnasta sekä kalustoluetteloiden ylläpidosta. Tällä hetkellä toinen tutkimustyön tekijöistä toimii K-talousoalvelukeskuksessa K-citymarket Oy:n tavaratalokirjanpitäjänä ja toinen Rautakesko Oy:n pääkirjanpitäjänä.

Tämän tutkimustyön perusteella voidaan todeta, että suorituskyvyn mittaaminen nykypäivän yritystoiminnassa on erittäin olennaista ja mittarit ovat vaikuttava työväline johdon päätöksenteon sekä seurannan tukena. Suorituskykyä mitattaessa on ensin keskeistä pohtia, mitä osa-alueita halutaan mitata, ja minkälaisilla mittareilla liiketoiminnan luonnetta kuvataan parhaalla mahdollisella tavalla. Mittareita valittaessa on olennaista tietää, mitkä ovat yrityksen liiketoiminnan kannalta keskeiset kriittiset menestystekijät ja miltä kannalta niitä on liiketoiminnan menestyksen kannalta olennaista tutkia. Tämän tutkimustyön tuloksena huomattiin, että yritykseen valitut mittarit tulee olla käyttökelpoisia ja kohtalaisen yksinkertaisesti ylläpidettävissä. Näin esimiesten tulee pidettyä kiinni mittareiden ylläpitämisestä ja se voi muodostua esimiehille rutiininomaiseksi.

Tutkimustyön aluksi asetettiin tutkimuksen tavoitteeksi luoda palvelukeskuksen kirjanpidon yksikköön toimivat työajan seuranta koodit sekä sellaiset avainmitta-

rit, joiden avulla esimiehet voivat seurata yksikkönsä toimintaa. Työajan seurantaohjelmisto ja sinne määritellyt koodit toimivat lähdetietona muutamiin mittareihin ja ovat siksi olennainen ja tärkeä tekijä mietittäessä mittareita. Tutkimuksen aikana työajan seuranta kooditusta muokattiin yksinkertaisemmaksi ja luokittelu prosessin mukaiseen ja ei-prosessin mukaiseen työn tekemiseen toteutettiin. Tämä jako oli olennainen tehdä, sillä kirjanpidonyksikössä tehdään niin erilaisia työtehtäviä eikä kaikki niistä ole peruskirjanpidollista työtä. Tämän jaon johdosta kirjanpidon esimiesten on huomattavasti yksinkertaisempaa selvittää yksiköissä tapahtuva tekeminen. Työajan seurantaohjelmiston koodien muokkaaminen mahdollisti myös mittareiden luomisen työajan seurantaohjelmistosta saatavien raporttien pohjalta. Tutkimustyössä syntyneiden mittareiden taustalla oli esimiesten määritelmä siitä, että mittareiden ylläpidon sekä tarvittavan aineiston kerääminen mittareihin tulee olla kohtuullisen yksinkertaisesti toteutettavissa.

Tutkimustyön toimeksiantaja yrityksellä ei ollut aikaisemmin käytössään kirjanpidon prosesseja mittaavia mittareita. Tässä tutkimustyössä kehitetyt mittarit otetaan K-talousohjelukeskuksessa vaiheittain käyttöön keuhällä 2011 alkaen. Osa tutkimustyössä kehitetyistä mittareista on mahdollista ottaa käyttöön tulevaisuudessa, palvelukeskuksen siirtyessä SAP liiketoimintaohjelmiston uuteen versioon. K-talousohjelukeskuksessa on käynnissä koko palvelukeskuksen kattava projekti KPI-mittaristosta, jossa tavoitteena on kehittää palvelukeskuksen kokonaisvaltainen suorituskykyä mittaava mittaristo. Tämän tutkimustyön tuloksena syntyneet kirjanpidon mittarit ovat osa palvelukeskuksen kehitettävää kokonaisvaltaista suorituskykyä mittaavaa mittaristoa.

Tutkimustyön kulku sujui tutkimustyön tekijöiden toimesta laaditun aikataulun mukaisesti. Tutkimustyön valmistumiseen haastetta loi palvelukeskuksen kirjanpidon yksiköiden uudelleen muokkaantuminen sekä laajentuminen. Kirjanpidossa tapahtuvien muutosten jälkeen mittareita oli kuitenkin selkeää lähteä pohdittamaan, koska toiminnot jaettiin selkeästi prosessin mukaiseen ja ei-prosessin mukaiseen tekemiseen.

Tutkimustyön etenemisessä oli selkeät välitavoitteet. Ensimmäinen välitavoite tässä tutkimustyössä oli teorian rajaaminen tutkittavaan aiheeseen, teorian ke-

rääminen sekä analysointi. Toinen välitavoite oli kerätä kokoon mittaripalaverista saatu materiaali sekä suunnitella ja toteuttaa Learning Cafe -tilaisuus työntekijöille. Kolmas tavoite oli laatia ehdotelma kaikista kirjanpidon yksiköille toteutettavista mittareista. Tämän jälkeen tavoitteena oli rakentaa konkreettiset mittarit, jota tässä tutkimustyössä toteutettiin neljä kappaletta.

Ensimmäinen prosessi, jota tutkimustyöhön liittyen tutkimustyöntekijät alkoivat hahmotella, oli kirjanpidon NextHour-työajan seurantaohjelmiston kooditusten uudelleen muokkaaminen sekä päivittäminen. Tämä työvaihe antoi selkeät apuvälineet myös tulevien mittareiden luomiselle. Kooditusta muokattaessa, tutkimustyöntekijät järjestivät Learning Cafe -tilaisuuden K-citymarket tavaratalokirjanpitäjille, koskien uusia työajan seuranta koodituksia. Tämä tilaisuus antoi selkeän käsityksen tutkimustyöntekijöille myös työntekijöiden mielipiteistä ja käsityksistä työajan seurantaohjelmistosta. Kirjanpidossa esimiesten johdolla järjestettyjen palaverien jälkeen tutkimustyöntekijät alkoivat hahmotella tulevia suorituskyvyn mittareita. Mittareiden kehittäminen jatkui koko kevään 2011 ajan. Lopputuloksena mittareista saatiin kirjanpidon esimiesten toiveiden mukaisesti selkeät, helppolukuiset ja visuaalisesti havainnolliset.

Tämä tutkimustyö ja sen tulokset jättävät mahdollisuuden lisätutkimuksiin sekä kehittämiseen. Tässä tutkimustyössä ei käsitellä mittareiden tuloksia tai pitkällä tähtäimellä niiden toimivuutta ja onnistuneisuutta. Jatkotutkimusta olisi erittäin hyödyllistä tehdä siinä vaiheessa, kun mittarit ovat olleet jonkin aikaa käytössä ja tuloksia voitaisiin analysoida. Myös K-talousohjelmiston version käyttöönoton jälkeen olisi hyvä pohtia, ovatko kaikki mittarit tarpeellisia, vai ovatko mittarit muutoksen seurauksena muuttuneet tarpeettomiksi. Siinä vaiheessa tässä tutkimustyössä tehtyjä mittareita olisi hyvä katsella kriittisesti ja pohtia, ovatko kaikki mittarit ominaisuuksiltaan sellaisia, kuin alun perin on ollut tavoitteena luoda. Tutkimustyön tekijät jatkavat mittareiden kehittämistä tulevaisuudessa K-talousohjelmistossa sekä ylläpitävät ja päivittävät mittareita, jotta tulokset olisivat luotettavia.

LÄHTEET

Alhola, K. & Lauslahti, S. 2006. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. 1.-5. painos. Porvoo: WSOY.

Antikainen, R., Kujansivu, P. & Lönnqvist, A. 2006. Suorituskyvyn mittaaminen: Tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisen välineenä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Gartman, K. 2007. Mittareiden kehittäminen Solotes NextHour -työajan seurantaohjelmiston avulla. Pirkanmaan ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

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

Hannula, M. & Lönnqvist, A. 2002. Suorituskyvyn mittauksen käsitteet. Vantaa: Metalliteollisuuden Kustannus Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Kankkunen, K., Lehtinen, L. & Matikainen, E. 2005. Mittareilla menestykseen. Jyväskylä: Talentum Media Oy.

Kennerly, M. & Neely, A. 2002. A Framework of the Factors Affecting the Evolution of Performance Measurement Systems. Luettu 15.4.2011.
<http://www.emeraldinsight.com.elib.tamk.fi/journals.htm?issn=0144-3577&volume=22&issue=11>

Keskon vuosi 2010. Keskon vuosikertomus 2010. Helsinki: Libris Oy.

Kiiskinen, S., Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Kirjanpitolaki 30.12.2004/1304.

Kuula, A. 2001. Toimintatutkimus - Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Tammerpaino Oy.

Kuuppo, K. Financial Service Manager. 2011. Henkilökohtaiset tiedonannot 12.1.2011, 23.2.2011 & 11.5.2011. K-talousspalvelukeskus Oy. Tampere.

Laamanen, K. 2005. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. 6. painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Lahti, S. & Salminen, T. 2008. Kohti digitaalista taloushallintoa – sähköiset talouden prosessit käytännössä. Juva: WS BookwellOy.

Laitinen, E. 2003. Yritystoiminnan uudet mittarit. 3. painos. Jyväskylä: Gummeruksen Kirjapaino Oy.

Lecklin, O. 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Lievegoed, B. 2008. Organisaation elämänkaari. Jyväskylä: Gummeruksen Kirjapaino Oy.

Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. 2003. Balanced Scorecard - Rakenna ja sovelta tehokkaasti. Helsinki: Talentum Media Oy.

Metsola, I. 2006. Deloitteen taloushallinnon palvelukeskusten benchmarking tutkimus 2005, yhteenveto tuloksista julkisen sektorin näkökulmasta. Deloitte Oy. Luettu: 15.4.2011.
www.statskontoret.fi/public

O'Brien, R. 2002. An Overview of the Methodological Approach of Action Research. Faculty of Information Studies, University of Toronto. Luettu: 22.1.2011.
http://www.web.net/~robrien/papers/arfinal.html#_Toc26184651

Shared Service Center Tampere Hub presentation. 2010. PowerPoint-diat. Saatua K-talousoalvelukeskus Oy:ltä. 25.3.2011.

Solotes Finland Oy. 2011. Luettu: 1.11.2010.
http://www.solotes.fi/solotes_www_fi_index.htm

Virtanen, J. SSC Hub Leader. 2011. Henkilökohtainen tiedoksianto 9.5.2011. K-talousoalvelukeskus Oy. Tampere.

LIITTEET

LIITE 1

Hei,

Teemme opinnäytetyötämme K-talousoalvelukeskuksen kirjanpitoon. Aiheenamme on KPI-mittareiden rakentaminen kirjanpidon yksiköille.

Käsitlemme opinnäytetyössämme myös palvelukeskusmallia. Olisimmeko voineet esittää näin sähköpostitse muutaman kysymyksen liittyen palvelukeskusmalliin?

1. Miksi ja miten palvelukeskusmalliin on päädytty Kesko-konsernissa?
2. Mitä hyviä ominaisuuksia näet palvelukeskusmallissa?
3. Mikä palvelukeskuksesta tekee haastavan työympäristön?
4. Mitä kehitettävää näet nykyisessä palvelukeskusmallissa K-talousoalvelukeskuksessa?

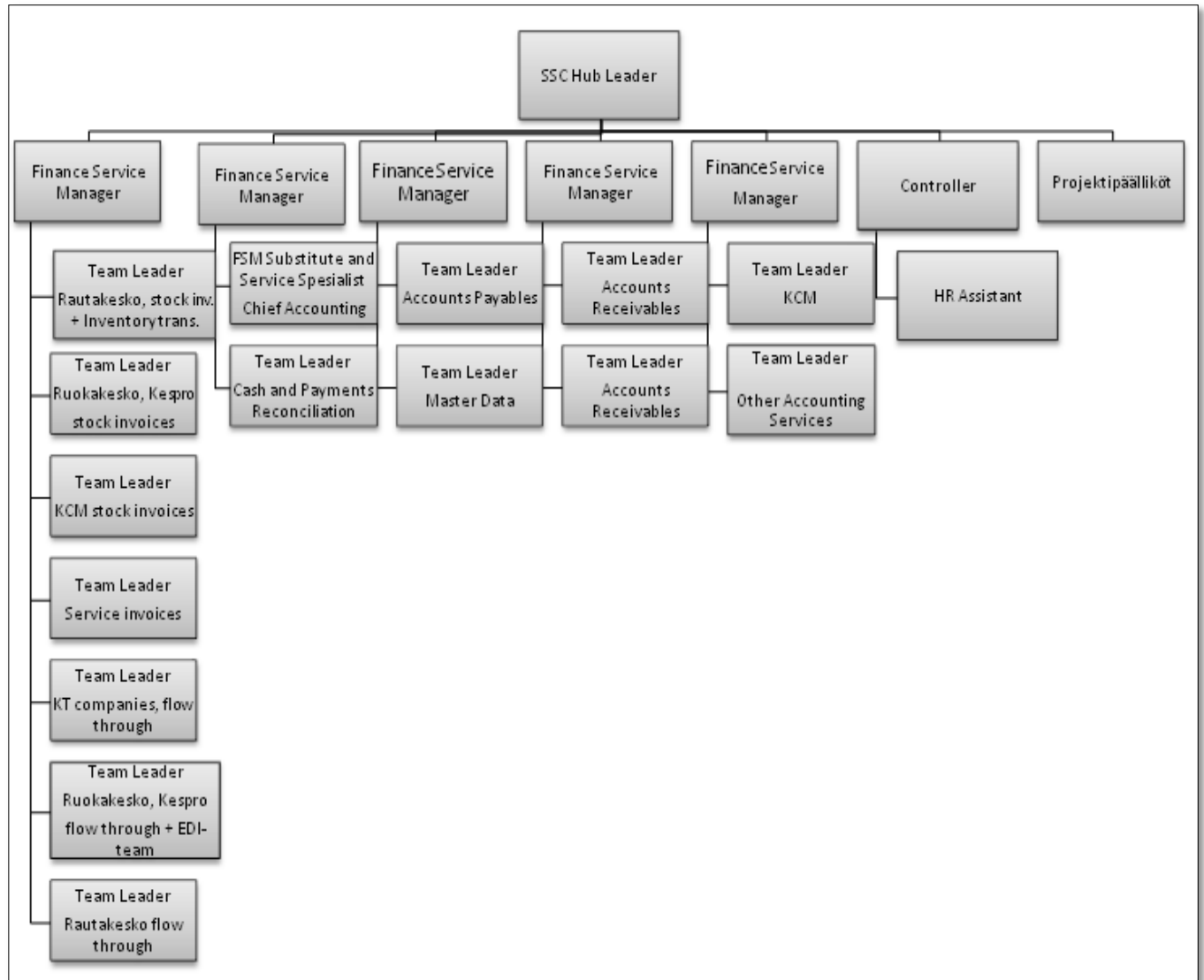
Meillä heräsi kysymys myös siitä, mitkä ovat K-talousoalvelukeskuksen liiketoiminnan menestystekijät ja kriittiset menestystekijät?

Kiitos paljon jo etukäteen vastauksista!

Terveisin, Essi Kivelä ja Nita Lehto

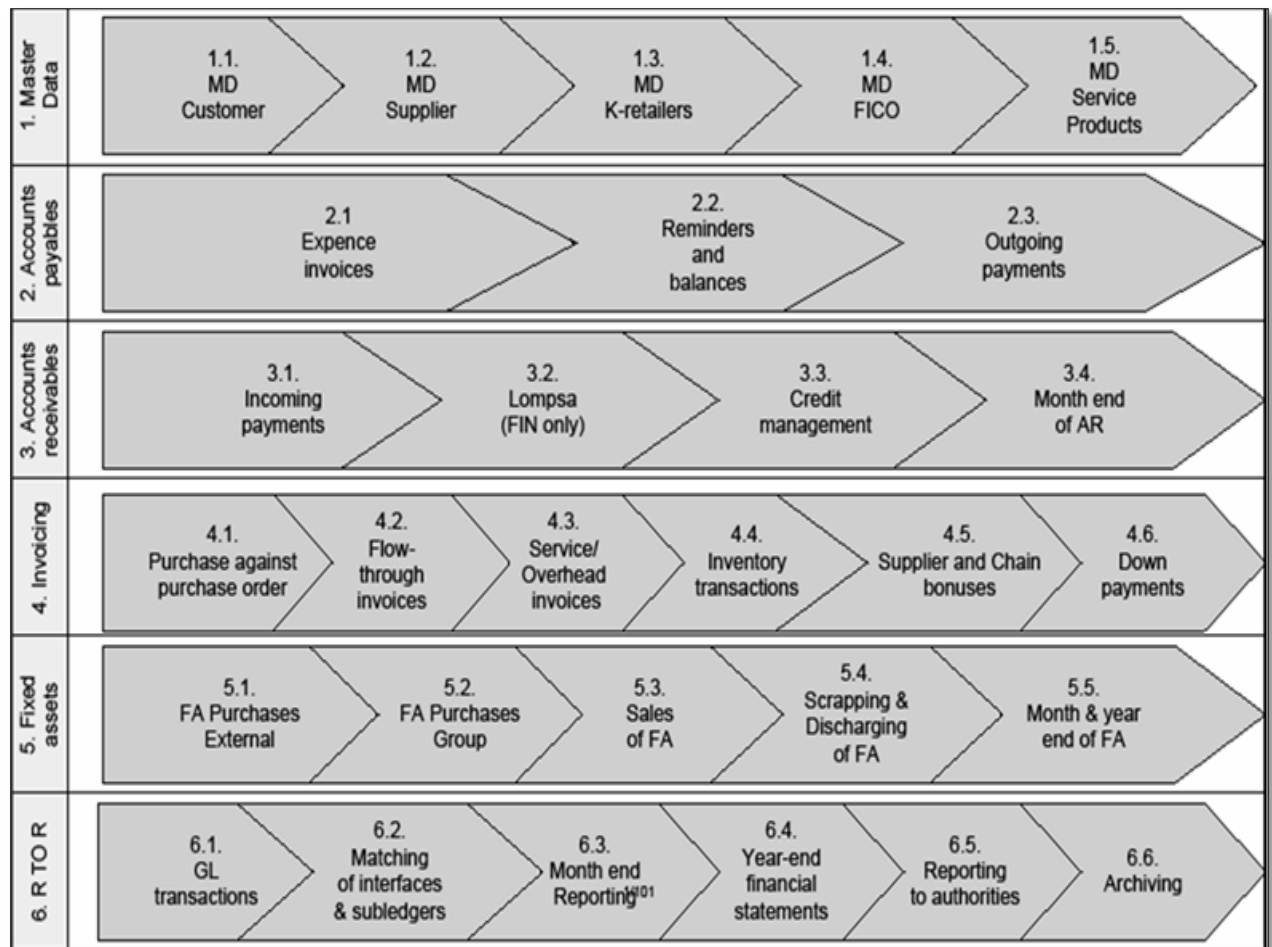
K-TALOUSPALVELUKESKUKSEN ORGANISAATIOKAAVIO

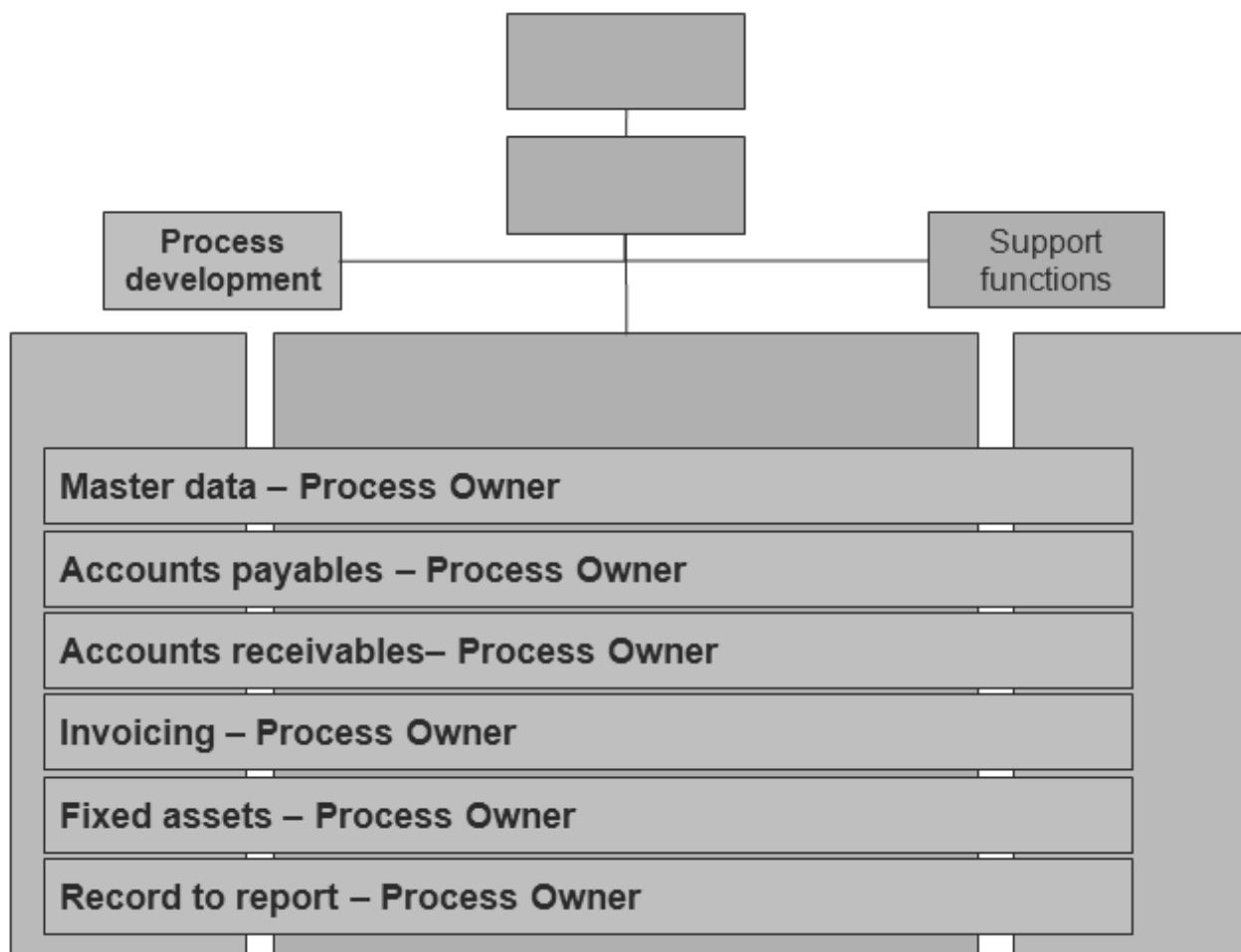
LIITE 2



K-TALOUSPALVELUKESKUKSEN PROSESSIKAAVIO

LIITE 3





KUTSU LEARNING CAFE -TILAISUUTEEN

LIITE 5

Hei,

Tiistaina 30.11.2010 klo 12.00 pidetään K-citymarket tavaratalokirjanpidon työntekijöille Learning Cafe -tilaisuus. Tilaisuudessa jokaisen on mahdollisuus tuoda esille oma mielipiteensä uusista NextHour-työajan seurantaohjelmiston koodeista. Tilaisuuden tarkoituksena on saada Teidän mielipiteet ja kokemukset tämän hetkisistä NextHour-työajan seurantaohjelmiston koodeista. Tilaisuus antaa myös mahdollisuuden yhdessä pohtia uusien mietinnässä olevien työajan seuranta koodituksen toimivuutta. Toivottavasti mahdollisimman moni Teistä pääsee paikalle. Tämä on hyvä tilaisuus päästä vaikuttamaan tuleviin muutoksiin.

Kokoonnutaan ensin Kredittiin, jossa Päivi kertoo tilaisuuden taustoja.

Tervetuloa!

Terveisin, Essi ja Nita

K-CITYMARKET TAVARATALOKIRJANPIDON
LEARNING CAFE -TILAISUUDEN KYSYMYKSET

LIITE 6

1. a. Mitä asioita jaetaan K-ruokakauppiaan ja K-citymarket Oy:n välillä tavaratalokirjanpidossa tavaratalokirjanpitäjän toimesta?

b. Mihin NextHour-työajan seurantaohjelmiston tehtäväkoodiin olet kirjannut nämä jaot tähän asti?
2. Kuinka paljon arvioit seuraavien töiden sisältävän K-ruokakauppiasta johdettavaa tekemistä?

IHC-tiliote käsittely
Kassaliittymä
Tuotelahjakortit ja lounassetelit
Palkkojen ja muiden kulujen jakaminen
Oma käyttö

3. Mitä mieltä olet mahdollisista uusista NextHour-työajan seurantakoodeista?
 - Tavaratalokirjanpito
 - K-ruokakauppiaalta veloittavat
 - WF-laskut
 - Jaot ja laskutusmääräykset
 - Muu kirjanpito
 - Muut tavaratalokirjanpidon työt
 - WF-laskut
 - Jaot ja laskutusmääräykset
 - Muu kirjanpito (korvattaisiin Pääkirjanpidon Prosessin mukainen kirjanpito -koodilla)
 - KOM
 - Kehitystehtävät ja asiakaspalaverit
 - Projektit
 - Uuteen asiakkaaseen/ toimintoon perehdyttäminen/ perehtyminen
 - Koulutus, palaverit, tauot (Ei laskutettavaa)

Olisiko näihin NextHour-työajan seurantaohjelmiston koodeihin jotain lisättävää tai pois jätettävää?

Onko jako K-ruokakauppiaalta veloittaviin ja muihin tavaratalokirjanpidon töihin toimiva/ tarpeellinen?

Olisiko muuta huomioitavaa NextHour-työajan seurantaohjelmiston koodeihin liittyen?