

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalouden koulutusohjelma/ taloushallinto

Sarianna Karpalisto

TALOUSHALLINNON ERP-PROJEKTIN LUONTI JA KÄYTTÖÖNOTTO –  
CASE: MESERA YHTIÖT OY

Opinnäytetyö 2011

## TIIVISTELMÄ

### KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

#### Liiketalous

Karpalisto, Sarianna	Taloushallinnon ERP-projektin luonti ja käyttöönotto – case: Mesera Yhtiöt Oy
Opinnäytetyö	51 sivua + 1 liitesivu
Työn ohjaaja	Lehtori Jarmo Kulhelm
Toimeksiantaja	Mesera Yhtiöt Oy
Joulukuu 2011	
Avainsanat	ERP-projekti, taloushallinnon muutos, toiminnallinen opinnäyte

Liiketoiminnan kohtaamat haasteet kuten kiristynyt taloudellinen tilanne, kasvava kilpailuasema sekä muuttuva markkinaympäristö tuovat paineita myös taloushallinnolle. Pystyäkseen vastaamaan operatiivisen liiketoiminnan kohtaamiin tarpeisiin täytyy taloushallinnon muuttaa toimintatapaansa. Tämä tarkoittaa talouden prosessien tehostamista ja sähköistämistä, mutta ennen kaikkea taloushallinnon toimenkuvan painopisteen muuttamista operatiivisen liiketoiminnan tukemiseen. Tuottamalla ennusteita, raportteja ja analyysejä taloushallinto vastaa liike-elämän vaatimuksiin. Mesera Yhtiöt Oy teki osana kilpailukyvyn ylläpitämisstrategiaansa päätöksen taloushallintoon panostamisesta ja raportoinnin kehittämisestä.

Tämä toiminnallinen opinnäyte on seuraus tästä päätöksestä. Opinnäyte jakaantuu kahteen osioon: toiminnalliseen eli taloushallinnon ERP-projektin toteutukseen sekä kirjalliseen eli raporttiin projektin toteutuksesta. Toiminnallisen osuuden tavoite oli ottaa käyttöön uusi konsernitasoinen taloushallinnon toiminnanohjausjärjestelmä, joka myös parantaisi yhtiön raportointia konserninäkökulmasta katsottuna. Heinäkuussa 2011 ohjelma otettiin käyttöön ja projektin tärkein tavoite saavutettiin. Tämä vaati kaikkien konsernin yritysten toiminnanohjausjärjestelmien käyttämien koodistojen ja rekisterien, tilikarttojen sekä työskentelytapojen muutoksia. Myös taloushallinnon prosessit ja toimenkuvat päivitettiin vastaamaan uusia vaatimuksia. Projektin toteutuksessa käytettiin hyväksi siihen osallistuneiden henkilöiden kokemuksia ja asiantuntevuutta, joita kartoitettiin haastatteluilla, ideariihillä ja workshopeilla.

Opinnäytteen kirjallinen tuotos eli tämä raportti on samalla kuvaus projektin toteuttamisesta. Raportin tavoitteena on kertoa taloushallinnon uudistuksen vaatimista muutoksista tuotantoon sekä taloushallinnon prosesseihin. Tämä kirjallinen selvitys antaa kattavan kuvan case-yrityksen projektista ja siihen liittyvistä haasteista. Raportin taustamateriaalina käytettiin projektinhallintaan ja taloushallinnon haasteisiin liittyvää kirjallisuutta. Kirjallisessa osuudessa on myös pohdittu tulevaisuuden jälkiprojekteja, kuten hinnoitteluun ja ostohankintoihin liittyviä kehitysmahdollisuuksia.

## ABSTRACT

KYMENLAAKSO UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business Management

KARPALISTO, SARIANNA

Creation and Implementation of ERP project in Financial Management – Case: Mesera Yhtiöt Oy

Bachelor's Thesis

51 pages + 1 page of appendix

Supervisor

Jarmo Kulhelm, MSc (Eng.) Senior Lecturer

Commissioned by

Mesera Yhtiöt Oy

December 2011

Keywords

ERP-project, change in financial management, functional thesis

All the challenges the operational business are facing in tensed global economical and tightened marketing environment are affecting also financial management. In order to survive in harsh competition operative business management requires more predictions, analysts and reports from financial management, which is forced to re-evaluate its focus in operations. Changing the perspective from traditional registering role to more supportive role requires electrification and rationalization of basic operations and also broadening the knowledge and job descriptions of employees. Mesera Yhtiöt Oy made a conscious decision to answer the pressure from markets by investing into their financial management operations and reporting.

This functional thesis is divided into two parts: operational and literary. The actual implementation project, operational part, was introduced in July 2011 meeting the demands for better reporting and group wide financial management. In order to achieve this all initial data and production procedures were unified in every local control systems, so they would provide harmonious and comparable data for financial management. This was done by utilizing project participants' expertise by interviews, discussions and workshops.

The written report of the project is the literary part of the functional thesis. The main goal is to document the execution of the project and at the same time tell through case company about requirements in production and their influence to financial management. Literacy of project management and changes in financial environment were used as a background and reference material. Also possible future projects, mainly regarding pricing and purchasing, are considered in this written report.

# SISÄLLYS

## TIIVISTELMÄ

## ABSTRACT

1 JOHDANTO	6
1.1 Opinnäytteen tarkoitus ja tavoite	7
1.2 Projektin tarkoitus ja tavoitteet	7
1.3 Projektin haasteet	10
1.4 Toimeksiantaja	11
2 OPINNÄYTTEEN TOTEUTUS	14
2.1 Tutkimusmenetelmät	14
2.2 Tutkimusongelma ja -suunnitelma	16
3 TALOUSHALLINTO JA SEN TEHTÄVÄT	17
3.1 Taloushallinnon muutospaineet	18
3.2 Tietotekniikka taloushallinnon muutoksessa	20
4 PROJEKTINHALLINTA	22
4.1 Kehitysprojekti	24
4.2 Projektioorganisaatio	24
4.3 Raportointi ja tiedottaminen	27
4.4 Aikataulu ja tehtäväjako	28
5 PROJEKTIN TOTEUTUS	29
5.1 Tuotannon toimintojen muutokset	30
5.1.1 Työnumerot	31
5.1.2 Asiakas- ja toimittajarekisterit	33
5.1.3 Kustannuspaikat	33
5.1.4 Koodistot	34

5.2	Taloushallinnon muutokset	36
5.2.1	Osto- ja myyntilaskuprosessi	38
5.2.2	Matka- ja kululaskuprosessi	39
5.2.3	Palkkahallinto	39
5.2.4	Maksuliikenne	40
5.2.5	Käyttöomaisuuden hallinta	41
5.2.6	Kirjanpito	41
5.2.7	Raportointi	43
5.2.8	Muut taloushallinnon toiminnot	44
5.3	Muut muutokset	44
6	YHTEENVETO	45
6.1	Projektin tavoitteiden toteutuminen	45
6.2	Palautetta projektista	47
6.3	Jatkotoimenpiteet	50
	LÄHTEET	52
LIITE	Liite 1. V10-projektin aikataulut	

## 1 JOHDANTO

Taloushallinto on elänyt viimeisen vuosikymmenen muutospainoiden keskellä ja paineet kasvavat edelleen. Toimintojen sähköistäminen, prosessien tehostaminen ja uusien tehtävien omaksuminen kasvattavat taloushallinnon paineita toimenkuvan muuttamiseksi. Normaalien rutiinien suorittaminen ei enää yksin riitä, vaan taloushallinnon on tuotettava raportteja, analyyskejä ja dataa varsinaisen liiketoiminnan tueksi.

Kaikki nämä muutospainot ovat seurausta markkinoiden kasvavasta kilpailutilanteesta, muuttuneesta markkinaympäristöstä sekä kiristyneestä taloudesta, jotka osaltaan luovat liiketoiminnalle uusia haasteita, joihin vastatakseen toimiva johto tarvitsee taloushallinnon apua. Ilman näiden kahden saumatonta yhteistyötä ei nykypäivän kilpailuympäristössä pärjää, joten kummankin on vastattava haasteisiin.

Mesera Yhtiöt Oy vastasi haasteeseen ja teki strategisen analyysin toiminnoistaan sekä niihin liittyvistä kehityskohteista. Yksi selkeä keskittymistä ja parannusta vaativa toiminto oli taloushallinto ja etenkin sen raportointi. Tästä tarpeesta syntyi taloushallinnon ERP-projekti, jota tässä opinnäytteessä käsitellään.

Projektilla täytyy olla toteuttajansa ja kuten usein pienissä organisaatioissa, ei täyspäiväistä projektityöntekijää löytynyt Meseralta omasta takaa. Olin aikaisemmin lähestynyt Mesera Karhulan johtoa taloushallinnon harjoittelupaikkakyselyllä ja he luettuaan hakemukseni tarjosivat minulle projektipäällikön paikkaa. Uskon aikaisemman teknisen koulutukseni ja pitkän työkokemukseni suuren kansainvälisen konepajan palveluksessa myös vaikuttaneen valintapäätökseen. Tämä tilaisuus oli minulle kuin pienoinen lottovoitto: syventävän harjoittelun suorittaminen palkattuna työntekijänä, opinnäytteen tekeminen projektista sekä mielenkiintoinen ja haastava työ. Koko projektin aikana olen oppinut uutta etenkin taloushallinnon ja tietojärjestelmien osalta, mutta myös päässyt hyödyntämään omaa kokemustani, mikä on ollut erityisen antoisaa.

## 1.1 Opinnäytteen tarkoitus ja tavoite

Tämän opinnäytteen aiheena on taloushallinnon ERP-projektin luonti ja käyttöönotto Mesera Yhtiöt Oy:ssä. Kirjallisen työn tarkoituksena on toimia projektin loppu-raporttina toimeksiantajalle. Samalla tavoitteena on case-yhtiön kautta kertoa niistä muutoksista ja toimenpiteistä, joita projektin aikana piti tehdä taloushallinnon ERP-projektin käyttööntämiseksi, sekä samalla kartoittaa tarkemmin tehtyjen päätösten syitä ja seurauksia. Tavoitteena on myös selvittää taloushallinnon ja liiketoiminnan, tässä tapauksessa teollisen tuotannon välistä suhdetta sekä kertoa, miten tuotannon toimet vaikuttavat taloushallinnon toimintaan. Toivottavasti tästä opinnäytteestä on hyötyä muille samanlaisten ongelmien kanssa painiville yrityksille.

Kirjallinen työ on rajattu koskemaan projektin taustoja, siihen johtaneita syitä sekä taloushallinnon ohjelman käyttöönottoa, ei niinkään käyttöönoton jälkeen seurannutta raportoinnin määrittelyä. Tässä opinnäytteessä selvitetään ne lähtökohdat ja koodistot, joihin Meseran raportointi tulee jatkossa perustumaan. Operatiivisen laskennan raporttien sekä muiden seurantakohteiden määrittely ei kuulu tämän opinnäytteen aihealueeseen.

## 1.2 Projektin tarkoitus ja tavoitteet

Taloushallinnon projektin tarkoitus oli luoda ja ottaa käyttöön taloushallinnon ERP-järjestelmä ja siihen liittyvä raportointiohjelma sekä lisäksi rakentaa kaikille konsernin yrityksille yhtenäinen toimintatapa. Ohjelman käyttöönotto oli seuraus Mesera Yhtiön hallituksen syksyllä 2010 tekemistä konsernin toimintaan liittyvistä strategia-päätöksistä. Konsernihallintoa koskevan päätöksen mukaan talousosastoon tulee panostaa ja sitä pitää kehittää, koska liiketoiminnan analysointiin ja strategiseen suunnitteluun on kasvavaa tarvetta niin juridisten yksiköiden kuin liiketoiminta-alueiden näkökulmasta. Toimitusjohtaja Pasi Porasen mukaan taloushallinnon uudistus on ensimmäinen askel koko hallinnon kehittämisessä, jonka tavoitteena on rakentaa sellainen konsernihallinto, joka mahdollistaa sekä yritysostot että -kaupat.

Muuttuvat markkinat ja kiristynyt kilpailutilanne metalli- ja konepajateollisuudessa vaativat tarkempaa taloudellista suunnittelua ja ennakointia, jotta Meseralla olisi mahdollisuudet menestyä paremmin. Aikaisemmin talousosaston päätehtävinä olivat ulkopuolisella tilitoimistolla teetetyn kirjanpidon valvonta sekä yrityksen raha-

asioiden hoitaminen. Strategian mukaan siltä vaadittaisiin entistä enemmän erilaisia laskelmia niin hinnoittelun, rahoituksen kuin toiminnan suunnitteluun. Projektin ensimmäisenä tavoitteena oli parantaa sisäisen laskennan ajanmukaisuutta ja vertailukelpoisuutta eri yksiköiden välillä sekä tarvittavien tietojen keräämistä erilaisten ennusteiden ja suunnitelmien pohjaksi.

Taloushallinnon rakennetta ja toimintaprosesseja oli muutettava vastaamaan konsernin ylimmän johdon tarpeita. Projektin toinen tavoite oli tuotannon toimintatapojen yhdistäminen ja harmonisointi eri yksiköiden kesken. Taloushallinnon suurin heikkous on jäädä rutiinien suorittajaksi. Itella Informationin vuonna 2009 tekemän Taloushallinnon kehitystrendit ja ulkoistamistarpeet -tutkimuksen mukaan taloushallinnon työajasta yli puolet menee rutiinitöissä, kun haastateltujen mukaan tavoite olisi vain kolmannes työajasta. Painopistettä ja resursseja haluttiin tutkittavien mukaan siirtää johdon raportoinnin sekä analysointi- ja ennustamistyökalujen kehittämiseen. Saman tutkimuksen mukaan taloushallinnon tärkeimmiksi kehittämiskohteiksi nousivat samat asiat kuin Meseralla eli raportoinnin tehostaminen sekä kustannustehokkuuden lisääminen. Kolmas tutkimuksessa esille noussut kehittämiskohde oli ostolaskujen sähköisen käsittelyn käyttöönotto, mikä oli Meseralla jo käytössä. ([www.itella.fi/tiedotteet](http://www.itella.fi/tiedotteet), 2009)

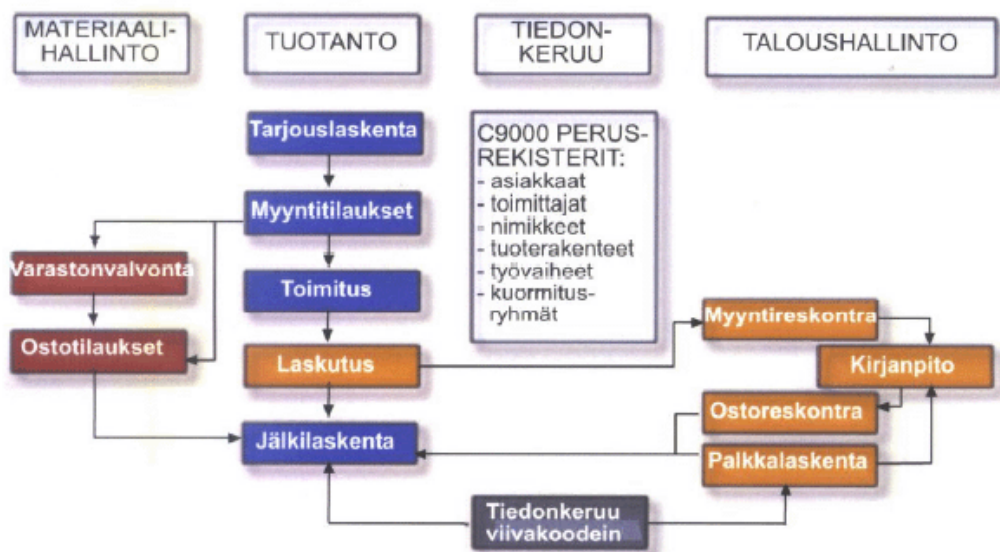
Kolmas tavoite oli halu kontrolloida ja vaikuttaa paremmin taloushallinnon tekemiseen. Yksiköiden kirjanpito oli aikaisemmin ulkopuolisen tilitoimiston hoidossa. Tämä toimintatapa koettiin hankalaksi kasvaneen raportointitarpeen vuoksi, joten kirjanpito päätettiin jatkossa hoitaa itse. Tällainen päätös ei ole nykypäivänä yleistä, sillä etenkin taantuman hetkellä kustannussäästöjä haetaan ulkoistamalla tukitoimintoja. Kaksi kolmannesta Itella Informationin tutkimukseen vastanneista uskoi, että esimerkiksi taloushallinnon ulkoistaminen auttaisi keskittämään resursseja paremmin ydinliiketoimintaan. Tutkimuksen mukaan liikejohto korostaa keskittymistä operatiiviseen toimintaan, kun talusjohtaja taas painottaa kustannussäästöjä. ([www.itella.fi/tiedotteet](http://www.itella.fi/tiedotteet), 2009)

Projektin tavoitteiden lopputuloksena oli luoda ja ottaa käyttöön konsernin yhteinen ERP-järjestelmä. ERP eli Enterprise Resource Planning on yleismaailmallinen nimitys yrityksen tietojen hallintajärjestelmästä, jolla yhtiön, liiketoiminta-alueiden tai konsernin eri toimintojen tuottamaa informaatiota kerätään ja analysoidaan hallitusti.



Tiedot syötetään ohjelmaan vain kerran ja järjestelmän eri osa-alueet, moduulit, käyttävät tätä tietoa hyväkseen. Tällainen toiminnaohjausjärjestelmä vähentää tiedon virhemahdollisuuksia ja nopeuttaa tiedon saatavuutta, mutta edellyttää alkuperäisen datan oikeellisuutta. (Granlund ja Malmi 2004, 32) Meseran eri yksiköiden tuotannon antama tieto ei ole aikaisemmin ollut vertailukelpoista eikä sen yhdistäminen konsernin tarpeisiin ole ollut mahdollista. Yhtenäisellä järjestelmällä saadaan tieto kerättyä yhteen ja suodatettua tarvittaviksi raporteiksi.

Jokaiseen tuotantoyksikköön jäi edelleen tuotannon käyttöön Control C9000 -toiminnanohjausjärjestelmä (C9000). Yksiköiden C9000-järjestelmät eivät ole linkitettyjä toisiinsa, vaan ne toimivat itsenäisesti. Control C9000 on Logica Oy:n tarjoama Windows-käyttöjärjestelmään pohjautuva, erityisesti konepajateollisuuden tarpeisiin kehitetty tuotannonohjausjärjestelmä. C9000 koostuu eri moduuleista, joista jokainen yritys voi rakentaa omiin tarpeisiinsa sopivan kokonaisuuden. Jokaisessa Meseran yksikössä oli käytössä kaikki muut järjestelmän osat paitsi kirjanpito. Kuvassa 1 näkyy Control C9000:n ominaisuudet.



Kuva 1. Control C9000 -toiminnanohjausjärjestelmän kuvaus

(<http://public.logica.com/~c9000/>)

Yksi vaihtoehto taloushallinnon toiminnaohjausjärjestelmää valittaessa olisi ollut ottaa käyttöön C9000:n kirjanpito-osuus, mutta sen ominaisuudet koettiin rajallisiksi, eikä se vastannut taloushallinnon vaatimuksia. Konsernin group controller tutustui strategiapäätöksen jälkeen kymmeneen erilaiseen taloushallinnon ohjelmaan, joista

kuusi karsiutui pois. Neljän jäljelle jääneen ohjelman kesken käytiin tarjouskilpailu, jonka pohjalta valittiin myös Logica Oy:n toimittama V10-järjestelmä, joka on 9000-ohjelmaa kehittyneempi ERP-järjestelmä.

Ensimmäiseen valintapäätökseen vaikutti ajatus kahden järjestelmän synergiasta, koska ohjelmatoimittaja olisi sama. Tämä päätös edesauttoi vanhojen toimintojen ylläpitoa ja säilyttämistä. Toiseen valintapäätökseen vaikutti taas mahdollisuus ERP-järjestelmän jatkokehityksestä eli nykyinen toiminnanohjausjärjestelmä C9000 vaihdettaisiin V10-järjestelmäksi myös tuotannon puolella. Lisäksi V10-järjestelmään liittyvä eBIC-raportointijärjestelmä tuki konsernin johdon tavoittelemaa tiedon hallinnan, analysoinnin ja raportoinnin saatavuuden parantamista

Projektin jälkeen tuotanto toimii edelleen C9000-maailmassa. Myös palkkahallinto jäi tähän ohjelmaan, sillä sen muuttamisella uuteen järjestelmään kesken vuoden ei nähty saavutettavan lisäarvoa. Myyntilaskutus ja ostoreskonta ovat myös C9000:ssa, mutta niiden valvonta siirtyi kesällä 2011 talouden V10-ohjelmaan. Tarjouskanta sekä myynti- ja ostoreskontratiedot siirtyvät päivittäin automaattisesti uuteen kirjanpito-ohjelmaan, V10:iin. Tässä ohjelmassa toimivat kirjanpito, reskontrien valvonta, kassanhallinta sekä operatiivinen laskenta. Tuotannon tiedoista tarjous- ja myyntikanta siirtyvät myös suoraan raportointiohjelmaan eBIC:iin, joka on erillinen raportointityökalu konsernin ja yksikön johtohenkilöille.

### 1.3 Projektin haasteet

Projektin suurimmat haasteet olivat aikataulu ja yksiköiden toimintatapojen sulauttaminen yhteen, sekä projektiorganisaation resurssien rajallisuus. Teknisemmät haasteet voidaan helpommin voittaa ohjelmistomuutoksilla, bittilauseilla tai laitteistojen uudistamisella, mutta henkiset muutokset, kuten tietynlaisen ajattelun muuttaminen, vie huomattavasti enemmän aikaa ja on vaikeammin toteutettavissa. Jokainen Meseran yksikkö oli tottunut toimimaan itsenäisesti, hoitamaan rahavirtansa ja tuotantonsa omien tapojensa ja tarpeidensa mukaan, raportoimaan omien lähtökohtiensa ja mielenkiintonsa mukaisesti. Nyt ajattelutapaa piti laajentaa, katsoa toimintaa leveämmällä perspektiivillä. Tämä osoittautui hankalaksi ja vaikeasti omaksuttavaksi.

Taloushallinnon muutospäätöksestä uuden ohjelman käyttöönottoon oli ajallisesti lyhyt aika. Normaalisti tällaiseen muutokseen varataan vähintään vuosi, nyt päätöksestä käyttöönottoon kului aikaa alle yhdeksän kuukautta. Strateginen päätös ja muutosratkaisu tehtiin syksyllä 2010, minkä jälkeen aloitettiin selvitystyö. Esikarsinnan jälkeen lopullisen ohjelmistotoimittajan kanssa sopimusneuvottelut aloitettiin vuodenvaihteessa 2011 ja sopimus allekirjoitettiin maaliskuussa 2011. Uuden ohjelman käyttöönotto oli alkuperäisen suunnitelman mukaan 1.7.2011. Reilun kolmen kuukauden aikana kaikkien yksiköiden toimintatavat kartoitettiin, tehtiin tarvittavat muutokset, päätettiin ja luotiin yhteiset koodistot, sulautettiin viiden yksikön tilikartat yhdeksi, määriteltiin operatiivisen laskennan seurantakohteet ja samanaikaisesti tehtiin jokapäiväistä, normaalia työtä. Myös tilitoimiston tekemä välitilinpäätös kesä- ja heinäkuun vaihteessa 2011 lopussa tuotti kiireitä.

Toimeksiantajan projektiorganisaatio oli pieni, mutta asiantunteva. Sen resurssien rajallisuus aiheutti projektille ison haasteen, sillä henkilöt eivät voineet keskittyä projektin tehtäviin täysipäiväisesti. Kaiken uuden ohella projektiin osallistuvien piti hoitaa myös normaaliin toimenkuvaansa mukaiset päivittäiset tehtävänsä ja taloushallinnon vastuunsa.

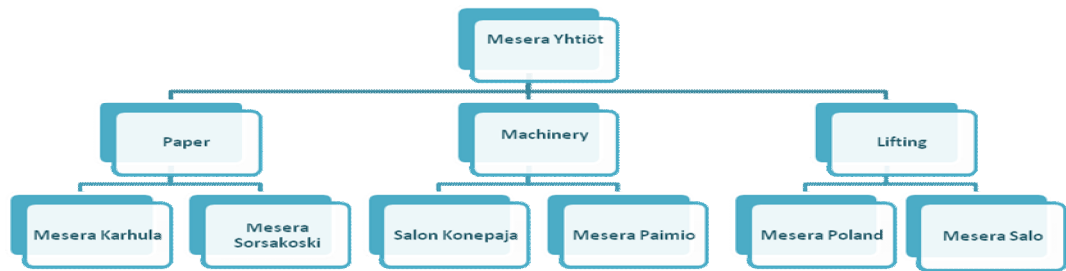
#### 1.4 Toimeksiantaja

Työni toimeksiantaja Mesera Yhtiöt Oy on metallikonepajoista muodostuva konserni, jonka pääomistaja on Mikko Lindén. Vähemmistöosakkaana on Suomen Itsenäisyyden juhlarahasto Sitra, joka on sijoittanut Mesera Yhtiöihin osana Koneteollisuuden kasvuohjelmaansa. Kyseisen projektin tarkoituksena on tukea pääomasijoituksilla kasvuyritysten verkostoitumisesta, kasvua sekä kansainvälistymistä. ([www.sitra.fi](http://www.sitra.fi))

Mesera-konserni on syntynyt yritysostojen ja fuusioiden kautta. Tällä hetkellä Mesera-konsernin palveluksessa on noin 330 henkilöä ja yhtiöitä on (tilanne 1.8.2011) seitsemän, joista kolme sijaitsee Salon ja Paimion alueella, kaksi Kotkassa, yksi Leppävirralla ja yksi Puolassa. Toiminnallisesti Mesera-konserni jakaantuu kolmeen liiketoiminta-alueeseen: Paper, Machinery ja Lifting. Jako perustuu eri konepajojen erikoistumisaloihin. Paperin ydinliiketoimintaa ovat paperi- ja selluteollisuuden tuotteet, Machineryn konepajateollisuuden sopimusvalmistus, kuten hitsaus ja

koneistus ja Liftingin ydinosamista ovat erilaisten metsä- ja hakenostureiden tuotanto. (120 Karhun askelta - Mesera Karhula Oy, 2011)

Opinnäytteeseeni liittyvät yhtiöt ovat emoyhtiön lisäksi Mesera Karhula Oy, Mesera Paimio Oy, Mesera Salo Oy ja Salon Konepaja Oy. Oheisesta kuvasta näkyy Mesera-konsernin rakenne ja yksiköiden sidokset liiketoiminta-alueisiin.



Kuva 2. Mesera-konsernin rakenne

Mesera Yhtiöt vastaa hallinnollisten palvelujen, kuten talous- ja palkkahallinnon tuottamisesta tytäryrityksille. Yhtiön palkkalistoilla on 10 henkilöä. Yhtiön kotipaikka on Kotka, mutta henkilökunta on sijoittunut myös Varsinais-Suomen toimipisteisiin.

Lähes puolet koko konsernin väestä työskentelee Mesera Karhulassa, jolla on pitkä toimintahistoria. 120 vuotta sitten teollisuusmies William Ruth perusti Karhulaan, Kymijoen suistoon konepajan, joka toimii nykyään Mesera Karhulana. Alusta lähtien Karhulassa on erikoistuttu paperi- ja selluteollisuuden laitevalmistukseen ja vuonna 1905 sieltä toimitettiin ensimmäinen sellukone Porvooseen August Eklöf Oy:lle.

Tänä päivänä Karhulan yksikkö jatkaa pitkän historiansa ja tietotaidon avulla paperi-, sellu- sekä energiateollisuuden kokonaistoimittajana, jonka ydinosamista ovat telahuolto ja perälaatikkousinnat. Yksikkö tarjoaa asiakkailleen myös jälkihuoltopalveluja, joihin kuuluvat erilaiset huollot, asennukset ja prosessimittaukset. Markkina-alueeltaan Mesera Karhula on konsernin laajin, toiminta on maailmanlaajuista. Yksikön toiminta jakaantuu sekä Paper- että Machinery -liiketoiminta-alueeseen. (120 Karhun askelta - Mesera Karhula Oy, 2011)

Myös Mesera Salolla on pitkä toimintahistoria, ensimmäinen valimo perustettiin nykyiselle paikalle jo 1800-luvun lopulla. 1960-luvulla tuotantosuuntaa muutettiin ja aloitettiin Fiskarsin nostureiden valmistus. Hieman myöhemmin Fiskarsin nosturit vaihtuivat Logliftin malleihin. Vuonna 2008 Mesera-konserniin liittynyt Salon tehdas jatkaa nosturin valmistuksen perinteitä 60 ammattilaisen voimin. Lifting-liiketoiminta-alueeseen kuuluvan Mesera Salon tuotevalikoima on edelleen kattava. Yksikkö tarjoaa monipuolisen valikoiman erikoisnostureita, jotka vastaavat asiakkaiden tarpeisiin.

Tuotevalikoima koostuu off road-tuotekokonaisuuksista eli raakapuun korjuun ja käsittelyyn tarkoitettuja nostureita, joita voidaan käyttää metsäkoneiden, traktoreiden tai muiden työkoneiden kanssa sekä on road -tuotteista, jotka ovat pääasiassa erilaisia komponentteja kuten puomistoja, jalustoja ja pylviä, joita käytetään nostureiden varaosina. Mesera Salo suunnittelee, valmistaa ja markkinoi tuotteensa itse. Päämarkkina-alue tuotteille on Pohjoismaat sekä harvesterinostureiden osalta Eurooppa, jossa Mesera Salo on johtava valmistaja.

Mesera Paimio on perinteinen konepaja, joka tekee asiakkaan kuvien mukaista alihankintavalmistusta. Paimion yksikkö kuuluu sekä Machinery- että Lifting-liiketoiminta-alueeseen. Pääasiallisesti yksikkö toimittaa koneistus- ja hitsausvalmistuksen tuotteita kotimaahan sekä toimii Mesera Salon alihankkijana. Konekanta mahdollistaa jopa 20 tonnin osakokoonpanojen työstämisen sekä 10 tonnin koneistuskappaleiden käsittelyn. Paimion yksikössä työskentelee tällä hetkellä noin 50 henkilöä.

Salon Konepaja on sarja- ja pienvalmistukseen keskittynyt konepaja, jonka toiminta perustuu pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin. Konepajan vahvuuksia ovat laatu, toimitusvarmuus sekä henkilöstön vahva sitoutuminen. Koneistukseen ja osakokoonpanoon erikoistunut konepaja työstää kappaleita muutamasta grammasta useaan sataan kiloon. Yksi yhtiön tärkeimmistä työkohteista on erityistä mitta- ja toleranssitarkkuutta vaativat sarjatuotanto-osat, jotka valmistetaan 3D-mittakoneella. Salon Konepaja kuuluu Machinery-liiketoiminta-alueeseen ja yksikön johtaja vastaa myös tästä liiketoiminnasta konsernissa. Henkilökuntaa yksikössä on noin kolmekymmentä.

## 2 OPINNÄYTTEEN TOTEUTUS

Tämä opinnäyte on kuvaus taloushallinnon projektista ja sen toteuttamisesta. Kyseessä on siis toiminnallinen opinnäyte, joka sisältää kaksi osa-aluetta: toiminnallisen osuuden eli produktin sekä kirjallisen osuuden eli raportin. Toiminnallinen opinnäyte on jokin asian tai prosessin kehittämistä, jalostamista ja järjeistämistä. Usein produkti on esite, ohjeistus, tapahtumatoteutus tai muu konkreettinen tuotos. Tässä tapauksessa toiminnallisesta osuudesta ei tuotettu kirjallista aineistoa tilaajalle, vaan tuotos oli käyttöön otettu ohjelma. Ainoa kirjallinen raportti tehdystä työstä on tämä opinnäyte.

### 2.1 Tutkimusmenetelmät

Tässä opinnäytteessä käytettiin hyväksi sekä kvantitatiivista että laadullista tutkimusmenetelmää. Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä soveltuu hyvin toiminnan kehittämiseen, sillä se pyrkii ymmärtämään ja selittämään tutkimuskohteen käyttäytymistä sekä siitä johtuvia päätöksiä. Kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen tarkoituksena taas on selvittää ongelmien, asioiden tai muiden työhön liittyvien käsitteiden välisiä muuttujia ja niihin vaikuttavia asioita. Kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän tavoitteena on löytää syy-seuraus-suhde tutkittaville asioille.

Tärkeimmät laadulliset tutkimusmenetelmät olivat projektiin osallistuneiden henkilöiden haastattelut ja kokemukset, joiden perusteella koko tutkimus- eli projektisuunnitelma muodostui. Haastattelut olivat luonteeltaan sekä vapaamuotoisia keskusteluja, ideariihityyppisiä kokoontumisia että henkilökohtaisia keskusteluja, joissa keskityttiin tietyn osa-alueen selventämiseen. Lisäksi taloushallinnon prosessit käytiin läpi workshoppeissa prosesseihin osallistuvien henkilöiden kanssa ennen uuden ohjelman käyttöönottoa. Tämä antoi eri yksiköiden henkilöille laajemman kuvan konsernin erilaisista toimintatavoista, tulevista muutoksista sekä laavamman käsityksen taloushallinnon kokonaisuudesta. Workshoppeissa jokainen taloushallinnon prosessi analysoitiin siihen osallistuvien henkilöiden toimesta. Kaikki työvaiheet kirjattiin toimintajärjestyksessä, eri yksiköiden toimintatavat jokaisessa työvaiheessa selvitettiin sekä jokaisen työvaiheen vastuullinen tekijä määriteltiin. Prosessin yhteenvedossa koottiin toiminnot yhteen ja niille määriteltiin yhtenäinen toimintatapa, jonka mukaan kaikki yksiköt toimivat. Workshopin aikana jokainen osallistuja

kyseenalaisti omia työtapojaan ja asenteitaan sekä vaihtoi kokemuksiaan. Kaikki workshopit koettiin hyödyllisiksi, ja ne selvensivät koko projektin tavoitteita ja muutoksia osallistujille.

Projektissa käytettiin määrällisenä tutkimusmenetelmänä palautekyselyä, joka lähetettiin kaikille projektiin osallistuneille tai siihen liittyneille henkilöille, kuten ohjausryhmän jäsenille. Kysely oli jaettu kolmeen osioon: ensimmäisessä kysyttiin tuotannonohjausjärjestelmään ja tuotannon toimintatapaan liittyviä kommentteja, toisessa osiossa kysyttiin toimihenkilöiden tuntikirjaukseen kuuluvia asioita ja kolmannessa osiossa haluttiin informaatiota enemmän taloushallinnon ohjelmasta ja sen käyttöönotosta. Lopuksi kaikilla vastaajilla oli mahdollisuus antaa arvosana koko projektista ja vapaamuotoista palautetta. Kyselyyn saattoi vastata nimettömänä, mutta tätä mahdollisuutta ei kukaan käyttänyt. Vastaukset käsiteltiin yksikkökohtaisesti, niistä pyrittiin hahmottamaan jokaisen yksikön tilanne erikseen. Kyselyn vastausten perusteella jokaisessa yksikössä käytiin räätälöity palautekeskustelu, jonka tuloksista tehtiin toimenpidesuunnitelma loppuvuodeksi. Tätä palautekyselyä käytettiin yhdessä avainhenkilöiden haastatteluiden kanssa analyysimenetelmänä projektin toteutuksen arvioimisessa. Lisäksi ohjelmistojen manuaalit toimivat erilaisten koodistojen syy-seuraus-suhteen oppaina. Ohjelmien välillä oli erilaisia vaatimuksia esimerkiksi työnumeroiden muodostamiseen, jolloin ongelmaa oli lähdettävä ratkaisemaan prosessista, joka asetti työnumerolle suurimmat vaatimukset. Tässä tapauksessa operatiivinen laskenta oli lähtökohta ja samoin konsernin johdon vaatimukset. Koska tiettyjen tunnuslukujen tuli ilmetä jokaisesta työnumerosta, sarjat täytyi kehittää toimiviksi jokaiselle yksikölle ja konsernille yhteisesti. Selvitän työnumero- ja muiden koodistojen sisältöä tarkemmin projektin toteutuksen yhteydessä.

Kirjallisuutta taloushallinnon prosesseista ja vaatimuksista sekä sähköistämisestä löytyy runsaasti, mutta ei juuri prosessien yhdistämisestä tai harmonisoinnista. Suoraan tätä opinnäytettä palvelevaa kirjallisuutta oli vaikea löytää. Projektin onnistumiseen ei kirjallisuuden vähyys vaikuttanut, pääasiallinen lähdeaineisto löytyi muualta. Taloushallinnon muospaineista ja sen kohtaamista haasteista on kirjoitettu viimeisten vuosien aikana useita teoksia ja artikkeleita. Valitsin niiden joukosta kaksi, artikkelin ja tutkimuksen, tähän opinnäytteeseen, koska ne mielestäni kiteyttivät taloushallintoon kohdistuvat uudistustarpeet. Samalla ne antoivat ajankohtaisen kuvan

niin taloushallinnon henkilöiden toimenkuvasta ja arvostuksesta kuin niistä paineista, joiden keskellä taloushallinto toimii.

Muihin tutkimusmenetelmiin verrattuna tutkijan rooli on toimintatutkimuksessa selkeästi erilainen, hänen roolinsa on olla osallistuva, aktiivinen. Tutkijan oma kokemus ja näkemys tulevat usein selkeästi esiin tutkimuksen tuloksissa. Myös tässä projektissa käytettiin tutkijan eli minun kokemustani hyväksi, osallistuin aktiivisesti muutosten suunnitteluun ja toteutukseen.

## 2.2 Tutkimusongelma ja -suunnitelma

Tutkimusongelman yksilöinti ei laadullisessa tutkimuksessa ole mahdollista yhtä selkeästi kuin kvantitatiivisessa tutkimusmenetelmässä. Usein alkuperäinen ongelma muuttuu tutkimuksen edetessä. Tässäkin tapauksessa konsernin yksittäisen konepajan näkökulmasta ei taloushallinnossa ollut sellaista ongelmaa, joka olisi vaatinut uudistusprojektia. Konsernin näkökulmasta katsottuna taloushallinnon muutos oli välttämätön. Tämän projektin tutkimusongelmana, punaisena lankana, oli konsernin johdon tekemän strategisen päätöksen toteuttaminen yhtiön taloushallinnossa.

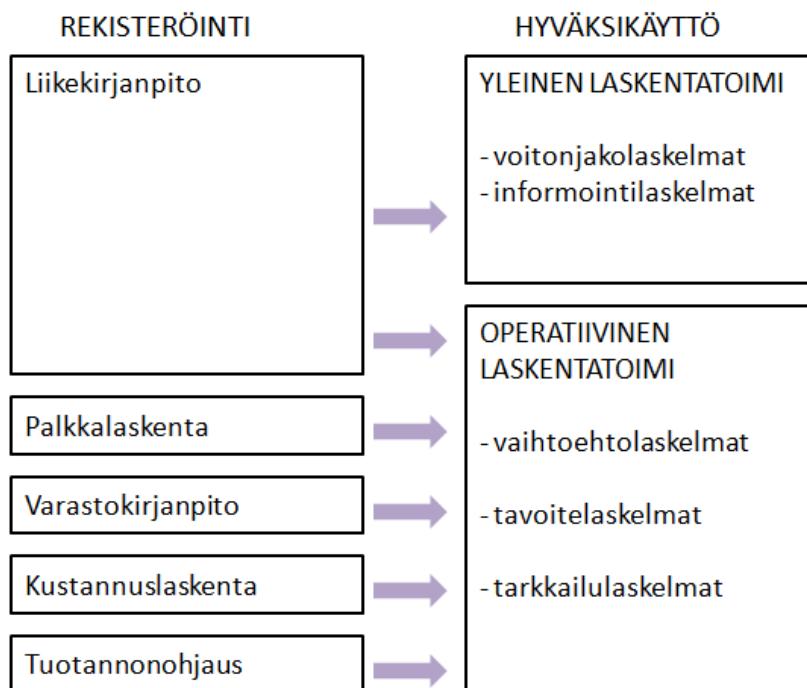
Projektin edetessä toimintasuunnitelma muuttui ja muotoutui uudestaan useasti, koska ongelmaratkaisutilanteissa löydettiin uusia kehitystapoja ja -menetelmiä projektin toteuttamiseen. Tietyt aikataululliset ja tavoitteelliset raamit projektilla oli koko ajan, mutta toteutustapa oli alkuvaiheessa avoin. Myös tutkimusongelman ratkaisemiseksi tarkoitetut tutkimuskysymykset muuttuivat projektin aikana. Projektin alkuvaiheessa kysymysten sisältö muuttui aina edellisen kysymyksen vastauksen johdosta, sillä alkuun projektilla oli useita vaihtoehtoja, joiden vuoksi lopputulos olisi ollut erilainen. Jos esimerkiksi konsernin johto ei olisi tehnyt päätöstä oman talousosaston kehittamisestä ja toiminnantehostamisesta, olisi toinen vaihtoehto voinut olla tilitoimiston kanssa tehtävän yhteistyön syventäminen. Projektin aikana saatujen vastausten vaihtoehtojen vuoksi myös kysymysten asettelu tapahtui tapauskohtaisesti projektin edetessä. Monesti myös ulkoiset rajoitteet kuten aika, raha tai ohjelmien käyttöominaisuuksien rajoitukset tekivät valinnan henkilöiden puolesta.



### 3 TALOUSHALLINTO JA SEN TEHTÄVÄT

Yrityksen laskentatoimella on kaksi perustehtävää: rekisteröintitehtävä eli kerätä yrityksen toiminnasta kertovat luvut sekä hyväksikäyttötehtävä eli kerättyjen lukujen perusteella laatia erilaisia raportteja ja laskelmia. Osa näistä tehtävistä on lain määräämiä tehtäviä, jotka on tuotettava tietyssä muodossa.

Jyrkkiön ja Riistamaan kirjassa sivulla 24 on esitetty tuotantoyrityksen laskentatoimen jako eri tehtävien perusteella. Rekisteröintitehtävän tärkein toiminto on liikekirjanpito, joka kerää yrityksen toiminnan tulot, menot ja rahoitustapahtumat, palkkalaskenta taas kirjaa henkilökunnan työstä kertyneet tiedot. Varastokirjanpito seuraa raaka-aineiden ja tarvikkeiden kiertoa sekä valmistettujen tuotteiden myyntiä. Kustannuslaskenta seuraa myytävien tuotteiden valmistuksen kertymiä; tuotteeseen kuluneiden materiaalien ja työtuntien toteutumaa ja siitä seurannutta omakustannusarvoa jälkilaskelmien avulla. Sekä varastokirjanpitoa että kustannuslaskentaa seurataan tuotannonohjausjärjestelmän avulla. Se kertoo lisäksi muun muassa tuotantokapasiteetin kuormitustilanteen, tarjouskannan, tilaushistorian sekä valmistukseen ostettavien nimikkeiden ostohistorian.



Kuva 3. Laskentatoimen tehtävät (Jyrkkiö & Riistamaa 2008, 24)

Taloushallinnon hyväksikäyttötehtävä jakaantuu kahteen osaan: yleinen laskentatoimi ja operatiivinen laskentatoimi. Yleisen laskentatoimen tehtävänä on tuottaa laskelmia ulkopuolisia tahoja varten. Nämä laskelmat ovat viranomaisten vaatimia, kuten virallinen tilinpäätös, joka laaditaan liikekirjanpidon keräämän aineiston perusteella. Tilinpäätös on sekä voitonjakolaskelma, eli mikä osa tuloksesta kuuluu verottajalle ja mikä osa kuuluu omistajille osingonjakona, että informointilaskelma, eli se kertoo ulkopuolisille yhtiön taloudellisesta tilanteesta esimerkiksi osavuosikatsausten avulla.

Operatiivisen laskentatoimen tehtävä on tuottaa laskelmia, ennusteita ja raportteja yhtiön johdolle ja samalla tukea strategista päätöksentekoa. Taloushallinto tuottaa liiketoiminnasta vastaavalle johdolle vaihtoehto- eli vertailulaskelmia, joiden avulla tehdään päätöksiä esimerkiksi tuoterakenteesta tai investoinneista. Tavoitelaskelmista tärkeimmät ovat erilaiset budjetit, joiden avulla pyritään ennakoimaan tulevaa toimintaa ja varautumaan muutoksiin. Tarkkailulaskelmien avulla talousosasto selvittää suunnitellun ja toteutuneen ero. Näiden laskelmien antamien tietojen perusteella yhtiön johto tekee operatiivisia päätöksiä toiminnasta. Vaikka suurin osa laskelmista tehdään rekisteröinnin avulla kerätyistä eli jo toteutuneista tiedoista, on operatiivisen laskentatoimen tärkein tehtävä tuottaa tulevaisuuden toimintaa avustavia suunnitelmia. (Jyrkkiö & Riistamaa 2008, 23 - 29)

### 3.1 Taloushallinnon muutospaineet

Useassa mediassa on viime aikoina keskusteltu taloushallinnon uudelleen järjestäytymisestä ja sen kohtaamista haasteista. Tällä hetkellä päivittäisten rutiinien pyörittäminen vie suurimman osan taloushallinnon ajasta, mutta tavoitteena on, että taloushallinto tukee paremmin liikkeenjohtoa strategisen tavoitteen saavuttamisessa. Tämä ajatus on myös Meseran taloushallinnon uudistuksen taustalla.

Kauppalehden Option numerossa 10/2011 artikkelissa käsiteltiin taloushallinnon muutoksia ja talousjohtajan uutta roolia. Siinä haastateltiin Cargotecin talous- ja rahoitusjohtajaa CFO Eeva Sipilää, joka kertoi nykypäivän controllerin haasteista. Hänen mukaansa talousjohtajan tehtävä on miettiä tehokkaat keinot, joilla toimitusjohtajan strategiset linjaukset saavutetaan ja tukea liiketoimintaa ennakoivan suunnittelun avulla eikä vain sammutella tulipaloja.

Samassa artikkelissa konsulttityhtiö Ernst & Youngin toimitusjohtaja Harri Pärssinen sanoi, että talousjohtajan arvostus on viime aikoina kasvanut. ”Yritykset ovat huomanneet, että sen markkina-arvoon vaikuttaa CFO:n (chief finance officer) kyky viestiä yrityksen asioista”, sanoo Pärssinen. Yritykset arvostavat talouden ja raportoinnin hallinnan lisäksi kansainvälistä kokemusta sekä yritysjärjestelyosaamista. Nokian talous- ja rahoitusjohtajan Timo Ihamuotilan mukaan CFO:n työssä korostuu nykypäivänä liiketoiminnan muutosten sekä numeroiden ja bisneksen yhteyden ymmärtäminen. Myös tietotulvan suodattaminen selkeiksi viesteiksi on olennaista CFO:n toimenkuvassa. (Optio 10/2011, 24 - 31)

Kansainvälisen asiantuntijaorganisaation KPMG:n laatima Transforming Finance – Challenges and breakthrough solutions for CFOs -julkaisu kuvaa tyypillisiä taloushallinnon kohtaamia muutospaineita ja haasteita, kun sitä kehitetään tukemaan liiketoimintaa. Yritykset elävät jatkuvien sisäisten ja ulkoisten muutospainoiden keskellä: markkinatilanteet muuttuvat, rahoitusmaailman vaihtelut aiheuttavat turbulenssia sekä omistajien ja suuren yleisön vaatimukset niin tuloksen tekemisestä kuin avoimesta raportoinnista luovat taloushallinnon ammattilaisille suuria haasteita.

KPMG:n ammattilaisten keräämien havaintojen mukaan taloushallinto tasapainoilee tiettyjen odotusten keskellä:

1. tehokkuus vs. vaikuttavuus eli kuinka tasapainoilla eri vaatimusten välillä. Onnistuakseen tässä on CFO:n ymmärrettävä, mikä taloushallinnon palvelu tuottaa asiakkaalle eniten arvoa. Onko raportin syvällisyys tärkeämpää kuin sen nopea saatavuus? Yksilöllinen asiakaspalvelu on tehokasta ja kattavaa, mutta palvelukeskukselle ulkoistetut toiminnot taas ovat kustannustehokasta. Taloushallinnon prosessien tehokkuuteen panostamisen tulee hyödyttää resurssien suuntaamista vaikuttavuuteen eli lukujen tuottamiseen ja niiden tutkimiseen.
2. päivittäiset tehtävät vs. kehitystoimenpiteet/ strategiset tehtävät  
Taloushallinnon tehtävänä on tukea liiketoiminnan strategioita unohtamatta kuitenkin sen lakisääteisiä tehtäviä. Keppi ja porkkana -syndrooma on talousosaston riesa; toisaalta sen tehtävänä on luoda pelisääntöjä ja rajoja ja toisaalta tuettava tuotantoa hyödyntämään niitä.

### 3. muutos vs. häiriötekijät eli kuinka kohdata muutos

Vaikka taloushallinto on tottunut muutoksiin, ovat häiriötekijät nykyään yllätyksellisempiä ja hallitsemattomampia. Ennalta arvattaviin muutoksiin on ehditty valmistautua, niihin on yleensä varauduttu toimintatapaohjeistuksella. Äkilliset häiriötekijät taas saattavat aiheuttaa joko kaaoksen tai toimia katalysaattorina tarpeelliselle muutokselle. KPMG:n julkaisun mukaan CFO:n on tärkeää ymmärtää ja omaksua prosessien muutostarpeet; onko esimerkiksi radikaali muutos toimintatavoissa tarpeen vai olisiko nykyisen toimintatavan päivittäminen riittävä toimenpide.

### 4. riskit ja hyödyt

Muutos sisältää aina riskin, mutta myös status quo -tilanne on riskialtis. Toisaalta toiminnallisten riskien määrittäminen ja niiden suhteuttaminen saavutettaviin hyötyihin on helpompaa kuin taloudellisten riskien arvioiminen. Etenkin huolellisella suunnittelulla muutosprosessi voidaan hallita ja toteuttaa tuloksellisesti. Ilman ylimmän johdon tukea ei muutosprosesseja voida menestyksekkäästi toteuttaa.

Kaksi tärkeintä edesauttajaa odotusten täyttämiseksi ovat ihmiset ja tekniikka. Mikään tekniikka ei yksinään ole ratkaisu muutokseen, vaan ihmiset tekniikan takana tuottavat lopullisen tuloksen. Tekniikan avulla voidaan saavuttaa tehokkaita tapoja työskennellä, suorittaa erilaisia toimintoja, mutta toteuttavan henkilökunnan motivaatio, ominaisuudet ja sitoutuminen tuottavat parhaan tuloksen. CFO:n täytyy ymmärtää niin tekniikan suomat mahdollisuudet, kuten pilvipalvelimet, ja mahdolliset rajoitukset yrityksen IT-ympäristössä kuin myös alustensa kyvyt ja potentiaalit. (KPMG, 2011.)

## 3.2 Tietotekniikka taloushallinnon muutoksessa

Turun kauppakorkeakoulun vararehtori, professori Markus Granlund piti Taloussanomien seminaarissa 2.4.2009 luennon talousjohdon toimintaympäristöstä ja sen muutoksista. Hänen mukaansa keskeisimmät muutostrendit ovat taloushallinnon uudelleen organisointi, uudet roolimallit eli numeron pyörittäjästä liiketoiminnan strategiseksi tueksi, uusien laskentamallien hyödyntäminen strategisessa johtamisessa sekä erityisesti tietojärjestelmien kehittyminen. (Granlund, 2009)

Granlundin mukaan uusi teknologia mahdollistaa uusien toimintamallien käyttöönoton sekä tukee taloushallinnon toiminnan painopisteen muutosta. Integroidut tietojärjestelmät yrityksen sisällä tehostavat myös taloushallinnon toimintaa, sillä tuotannon tapahtumat näkyvät reaaliaikaisena myös kirjanpidon ja laskennan kirjauksina. Lisäksi toimintojen sähköistäminen tuottaa kustannussäästöjä sekä vapauttaa resursseja muihin tukitoimiin taloushallinnossa. Tietotekniikan kehittyminen tuo mukanaan myös mahdollisuuden tukitoimintojen, kuten taloushallinnon ulkoistamiseen. Kehittyneiden tietotekniikkasovellusten johdosta tietyt toimenpiteet voidaan suorittaa yrityksen ulkopuolella ja saatu tieto siirtää omiin tietojärjestelmiin. (Granlund, 2009)

Tietotekniikan merkitys taloushallinnossa on ensisijaisesti vähentää rutiineita sekä helpottaa raportointia. Sähköisillä toiminnoilla voidaan poistaa useita toimintoja sekä virhemahdollisuuksia. Esimerkiksi tiliotteiden sähköinen käsittely vähentää käsinsyötettävien rahatapahtumien määrän minimiin ja samalla tilit täsmäävät. Tietotekniikan kehitys ostolaskujen käsittelyssä mahdollistaa kirjausten tekemisen jo prosessin alkupäässä eli laskutusvaiheessa tehdään tiliöinnit, jotka viedään kirjanpitoon sähköisesti. Tämä nopeuttaa koko kirjaamisprosessia huomattavasti.

Suurimpia kehitysaskelia taloushallinnon tietotekniikan alalla otetaan raportoinnissa. Nopeutunut kirjaamisen menettely mahdollistaa myös nopeamman raportoinnin. Uusien laskentaohjelmien avulla raportointi monipuolistuu ja sitä voidaan yksilöidä vastaamaan yritysten tarpeita. Asiakasportaalien avulla raportoinnin saatavuus asiakkaille paranee. Viranomaistahot ovat myös ottaneet uusimmat tietotekniikan sovellukset käyttöön ja mahdollistaneet ilmoitusten, raporttien ja anomusten jättämisen sähköisesti suoraan tietojärjestelmiin. Arvonlisävelvollisten ilmoitusjärjestelmä on hyvä esimerkki tietotekniikan hyväksikäytöstä: taloushallinnon ohjelmissa on valmis lomake alv-ilmoitukselle, joka voidaan jättää verohallinnon sähköiseen järjestelmään. Tämä toiminta säästää kirjanpidolta aikaa ja vaivaa EU:n sisäisten myyntien ja ostojen selvittämiseltä sekä antaa viranomaisille tiedot oikeassa muodossa ja oikeaan aikaan.

Tietotekniikan avulla voidaan toiminnan seuranta viedä myös kirjanpitotiliä pidemmälle. Eri ohjelmien yhteistyöllä voidaan syntyviä kuluja kirjata kirjanpitotilin lisäksi myös liiketoiminnan eri osa-alueille. Tuotantotoimintaa harjoittava yritys voi

halutessaan jakaa kuluja esimerkiksi eri tuotantoyksiköiden eli kustannuspaikkojen kesken tai palveluyritys voi kirjata kustannuksia eri osastoille tai projekteille. Tietotekniikan kehitys mahdollistaa tämän seurannan ilman erillistä panostusta taloushallinnossa.

Taloushallinnon tietojärjestelmien kehitys on tähän asti ollut lähtöisin ohjelmistotoimittajista. Tulevaisuuden trendi on, että taloushallinnon ammattilaiset lähtevät voimakkaammin osallistumaan ohjelmien kehittämiseen. Vaatimukset tulevat loppukäyttäjiltä. Toinen tulevaisuuden visio on, että taloushallinnon toiminnot jatkavat sähköistymistään, mutta niiden käyttöönotossa kannattaa käyttää harkintaa. Kaikessa ei aina kannata olla edelläkävijä. Kokonaiskuvan hahmottaminen ja resurssien määrittäminen oikein ovat taloushallinnon suurin haaste myös tietotekniikan kehittyessä. (Mäkinen, 2011, 20 - 21)

Myös Granlund ja Malmi kirjassaan Tietotekniikan mahdollisuudet taloushallinnon kehittämisessä eivät usko suuriin mullistuksiin taloushallinnon tietojärjestelmissä. Heidän näkemyksensä mukaan pienemmät ohjelmistotuottajat tulevat markkinoille tarjoamalla tarkoin rajattuja toimintokohtaisia ohjelmia, joihin ei suurten ERP-järjestelmien tekijöiden mielenkiinto riitä. Nykyisen kaltainen kehitys taloushallinnon organisaatorakenteen ja prosessien muutoksessa tai toimintojen tehostamisessa tietotekniikan näkökulmasta tulee jatkumaan samanlaisena, ehkä hieman laajemmin ja syvemmin, mutta ei mitenkään yllätyksiä tarjoten. (Granlund ja Malmi 2004, 152 - 155)

#### 4 PROJEKTINHALLINTA

Nykyajan työmuoto on projektitoiminta; jokaisessa työyksikössä tehdään joko koko ajan tai satunnaisesti projekteja. Usein ihmisten työ käsitetään pienten projektien, hankkeiden, sarjaksi. Esimerkiksi yhden tuotteen valmistaminen asiakkaalle heidän piirustustensa mukaisesti on konepajalla projekti.

Sekä Sami Kettunen Onnistu projektissa -kirjassaan että Monika Lööw Onnistunut projekti -kirjassaan määrittelevät projektin tiettyjen tekijöiden ja näkökulmien perusteella. Molempien kirjoittajien mukaan projektilla tulee olla selkeä tavoite, joka saavutetaan yhteisellä työllä, projektityöllä. Toinen tärkeä perusolettamus on, että projektilla on tarkat kehykset, joiden sisällä projekti toteutetaan. Nämä rajat ovat niin

taloudellisia, ajallisia kuin toiminnallisiakin. Tämä tarkoittaa aikataulutusta, budjetoitua sekä näiden asioiden toteutumisen seuranta. Projektin suunnittelua ja dokumentointia molemmat kirjoittajat korostavat sekä ennen projektin aloittamista että sen jatkuessa. (Kettunen 2009, 15 - 28, ja Lööw 2009, 16 - 19)

Projektin rakentuu useasta yksittäisestä vaiheesta, jotka seuraavat tietyssä järjestyksessä toisiaan. Lööw kuvaa kirjassaan vaiheistukseen perustuvaa projektin rakennetta yksityiskohtaisesti. Myös Sami Kettunen kuvaa projektin yleistä kulkua vaiheistuksen sarjana. Nämä eri vaiheet seuraavat toisiaan ja yleisessä etenemismallissa voidaan tarvittaessa palata takaisin. (Kettunen 2009, 43, ja Lööw 2009, 23)



Kuva 4. Projektin rakenne Lööwiä mukaillen

Koko toiminta syntyy ideasta, puutteesta tai tarpeesta, jota lähdetään miettimään tarkemmin. Määrittelyn ja yksityiskohtaisempien selvittelyiden jälkeen ideaa joko lähdetään kehittämään eteenpäin tai se haudataan. Tämän jälkeen toteutukseen edenneestä ideasta tehdään projektisuunnitelma, jossa määritellään tavoitteet. Samalla perustetaan projektioorganisaatio ja aloitetaan projektin toteutus.

Kyseisen projektin ideointi ja määrittely tapahtui pääasiallisesti konsernin group controllerin toimesta ennen projektin aloitusta. Hän konsultoi konsernin johtoa ja yhdessä he tekivät päätöksen projektin aloittamisesta. Normaalisti projektipäällikkö osallistuu jollain tavalla projektin määrittelyyn, mutta tässä tapauksessa projektin vetäjälle, annettiin selkeä suunnitelma valmiina. Tämä käsitti ainoastaan toiminnallisen ja ajallisen osuuden, taloudelliset vastuut projektista kuuluivat projektin omistajalle. Suurin syy tällaiseen vastuunjakoon ja toimintaan oli projektin tiukka toteutusaikataulu.

## 4.1 Kehitysprojekti

Tässä opinnäytteessä käsiteltävä työ on selkeä yrityksen sisäinen kehitysprojekti, joka sai alkunsa konsernin johdon päätöksestä. Ominaista tällaisille projekteille on, että mukana olevat henkilöt osallistuvat projektiin oman työnsä ohella. Hyvin harvassa yrityksessä ei ole taloudellisia tai muita resursseja ylläpitää päätoimista projektiorganisaatiota.

Sisäisen kehitysprojektin erikoispiirre on osallistujien rajallinen ajankäyttö, sillä normaalit työtehtävät on kuitenkin suoritettava. Osallistujien työaika pitenee ja sitä kuormittaa lisäksi projektityön mukanaan tuomat lisääntyneet palaverit ja ylimääräiset työt. Toisaalta projektitoiminta tuo usein vaihtelua arkirutiineihin, kohentaa työmotivaatiota sekä parantaa työyhteisön ilmapiiriä. Koska projektit monesti käsittelevät toiminnan parantamista, on osallistujalla konkreettisempi vaikutusmahdollisuus, mikä puolestaan lisää motivaatiota. (Kettunen 2009, 17 - 19)

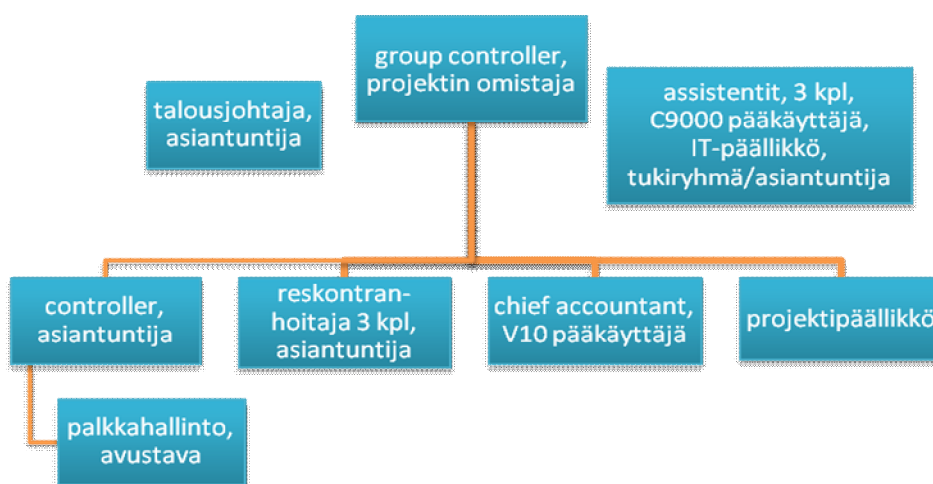
Tähän Meseran projektiin osallistui henkilöitä projektiorganisaation lisäksi henkilöitä konsernin eri yksiköistä sekä ulkopuolisen ohjelmistotoimittajan konsultteja. Lisäksi projektiin välillisesti liittyneen tietoliikenneprojektin johdosta myös muita ulkopuolisia toimijoita oli lukuisia. Päätoimisesti projektin kirjoilla olin osallistujista vain minä, projektipäällikön ominaisuudessa, muut osallistuivat omien työtehtäviensä ohella.

## 4.2 Projektiorganisaatio

Jokaisella projektilla on organisaatio, jonka muoto on riippuvainen projektin luonteesta ja suuruudesta. Sekä Monica Lööw että Sami Kettunen rakentavat projektiorganisaation samalla tavalla, mutta määrittelevät osallistujien tehtävät hieman eri tavoin. Lööw liittyy projektin tilaajan eli maksajan ohjausryhmään, kun Kettunen taas erottaa projektin omistajan ohjausryhmästä. Tilaaja/omistaja vastaa projektin lopputuloksesta ja hän on yleensä organisaation jäsen. Ohjausryhmän tehtävänä on valvoa ja seurata projektin etenemistä sekä asettaa taloudelliset, toiminnalliset ja ajalliset rajat projektille. Näiden kahden toimijan välinen vastuujako vaihtelee tapauskohtaisesti. (Lööw 2009, 32 ja Kettunen 2009, 146)



Mesera Yhtiöiden projektissa omistajana oli konsernin group controller ja ohjausryhmänä toimi konsernin johtoryhmä. Ohjausryhmä, johon kuuluvat myös Mesera-konsernin tuotantoyksiköiden johtajat, oli asettanut projektille taloudelliset raamit ja yhdessä omistajan kanssa toiminnalliset tavoitteet. Tässä projektissa omistajalla oli suuri päätäntävalta. Useat normaalisti ohjausryhmän vastuualueeseen kuuluvat asiat olivat nyt hänen harkinnassaan. Mielestäni tämä vastuunjako näiden kahden toimijan välillä toimi hyvin ja edisti projektin toteutumista. Päätökset voitiin tehdä nopeasti, ja tiedonsiirto oli vaivatonta. Group controllerilla oli selkeä visio projektista ja sen tavoitteista, ja hänellä oli valtuutus tehdä ratkaisevia päätöksiä itsenäisesti, mikä edesauttoi projektin toteutumista.



Kuva 5. Meseran taloushallinnon ERP-projektin organisaatio

Projektipäällikön ominaisuudessa vastuullani olivat jokapäiväiset juoksevat asiat, aikataulutus, tehtävien koordinointi ja niiden valvonta sekä osallistuminen projektin lopulliseen suunnitteluun ja toteutukseen. Projekti oli jo aloitettu minun tullessa mukaan; sen suunnittelu oli lähes valmis, ohjelmistotoimittajan kanssa neuvottelut olivat loppusuoralla ja aikataulu pääpiirteissään tehty. Projektin omistaja eli group controller oli hoitanut esivalmistelut sekä neuvottelut yhteistyökumppaneiden kanssa. Hän myös vastasi lopullisesta toimitussopimuksesta ja sen laajuudesta.

Konsernin taloushallinto-osasto, kolme reskontranhoitajaa sekä controller, muodostivat projektin sisäisen työryhmän rungon. Heitä tämä muutos koskisi eniten ja heidän tietotaitoaan tarvittiin projektin toteutukseen. Jokaisella heillä oli omat

erikoisosaamisalueensa ja roolinsa tässä uudistuksessa. Etenkin reskontranhoitajien toimenkuvat ja vastuut tulisivat muuttumaan taloushallinnon uudistuksen myötä, koska nykyinen toimintatapa muuttuisi.

Heidän lisäksi projektiryhmään kuuluivat talouspuolen edustajina Mesera Karhulasta myyntiassistentti, Mesera Salosta ostoassistentti sekä taloushallinnon työharjoittelija, joka toimi yhteisesti Salon ja Paimion yksiköissä. Toukokuun alusta ryhmään liittyi myös vasta rekrytoitu konsernin pääkirjanpitäjä. Hänestä tuli uuden taloushallinnon järjestelmän pääkäyttäjä. Konsernin talousjohtaja toimi projektissa asiantuntijana. Teknisenä asiantuntijana työhön osallistui Mesera Karhulan C9000:n pääkäyttäjä, joka avusti etenkin tuotannon toiminnanohjausjärjestelmän muutoksissa.

Monika Löow puhuu kirjassaan projektin tukiryhmästä, joka ei suoranaisesti vaikuta projektin toimintaan eikä tee sitä koskevia päätöksiä, mutta omalla roolillaan tukee ja edistää projektin toteutumista. (Löow 2009, 32) Tämän projektin konsernin tukiryhmän ytimen muodostivat Salon Konepajan myyntiassistentti, joka omalta osaltaan oli korvaamaton etenkin projektin kiireisimmässä työvaiheessa, sekä konsernin IT-päällikkö, joka koordinoi ohjelmistojen päivitykset. Hän myös vastasi sivuprojektista eli yritysverkon toteuttamisesta. Yritysverkko on konsernin sisäinen tietoliikenneverkko, joka tuo etäkäyttömahdollisuudet ja parantaa tietoturvallisuutta. Taloushallinnon muutokset vaativat kapasiteettipäivityksen palvelimille, ja tässä samassa yhteydessä otettiin käyttöön konsernin sisäinen tietoliikenneverkko, joka mahdollistaa muun muassa etäyhteyksien käyttämisen yksiköiden välillä. Eri yksiköiden työntekijät toimivat osana tukiryhmää, sillä ilman heidän asiantuntemustaan ja ideoitaan ei tätäkään projektia olisi toteutettu.

Ulkoisen projektiryhmän muodostivat ohjelmistotoimittajan henkilöstö, joka koostui tuotannon järjestelmäasiantuntijoista, taloushallinnon konsulteista sekä toimittajan projektipäälliköistä. Lisäksi projektiin osallistuivat Mesera Karhulan ulkopuolinen atk-tuki, entinen kirjanpitotoimisto, Itella sekä yritysverkkotoimittaja PC Pinus ja Sonera.

### 4.3 Raportointi ja tiedottaminen

Projektin koko ja luonne ratkaisevat paljon vaadittavalta raportoinnilta. Toimitusprojektin raportointi on kokemukseni mukaan hieman kontrolloidumpaa toimittajan kuin ostajan puolella. Useimmat vaadittavat raportit on määritelty hankintasopimuksessa, niille on säädetty tietyt muotovaateet ja toimituspäivämäärät. Vastaanottajan puolella raportoinnin tarve ja kohde ovat hieman erilaiset; ostajan mielenkiinto kohdistuu toimitusaikataulun ja -sisällön oikeellisuuteen sekä budjetin seuraamiseen. Mitä laajempi toimituskokonaisuus on, sitä enemmän tarvitaan raportointia eri osapuolille. Pienemmässä projektissa tieto liikkuu nopeammin ja se saavuttaa ihmiset helpommin, jolloin sama projekti voi palvella kaikkia osapuolia, mikä taas ei aina ole mahdollista suuremmissa kokonaisuuksissa.

Raportointia ei tehty tämän projektin osalta aivan oppikirjojen mukaisesti, koska se ei minun ja projektin omistajan mielestä ollut tarpeellista. Aloittaessani projektissa kävimme group controllerin kanssa yksityiskohtaisesti läpi odotukset, tehtävät, haasteet ja tavoitteet. Näitä asioita pohdimme projektin kuluessa päivittäin, jolloin suullinen raportointi oli jatkuvaa. Normaalin spontaanin keskustelun ohella pidimme ennalta suunniteltuja palavereja, joissa projektin alkuvaiheessa ideoimme ja suunnittelimme enemmän, kun taas loppuvaiheessa kävimme enemmän läpi tehtävälisiä ja projektin toteutusaikataulua.

Group controller raportoi ohjausryhmälle projektin etenemisestä, minulta he eivät vaatineet erillistä kirjallista tai suullista raportointia. Projektin edetessä kokosin sekä manuaalista että sähköistä projektikansiota, joista löytyy tiedot sopimuksesta, muutettavista tiedoista, toimenpiteistä, ohjeistuksista, kirjeenvaihdosta sekä kokouksista ja palavereista. Olen aikaisemminkin koonnut projektikansioita ja käytin hyväkseni opittua lajittelumenetelmää. Entisessä työssäni jouduin hakemaan tietoa vanhoista projektikansioista ja oikein koottuna ne antavat tärkeää informaatiota projektin tiedoista. Kokemukseni mukaan etenkin kirjeenvaihdon säilyttäminen asioista, joissa keskustellaan rahasta, muutoksista, vastuista tai tehtäväjaoista kannattaa säilyttää myös paperilla.

Ohjelmistotoimittajan avainhenkilöiden kanssa käytiin muutama puhelinpalaveri, joissa käytiin läpi projektin tilannetta, budjettia sekä niin sanottua plusmiinus-listaa. Tälle listalle kumpikin osapuoli kerää alkuperäiseen sopimukseen kuulumattomia töitä ja asioita, joiden maksajasta keskustellaan näissä palavereissa. Tällaisia asioita ovat ylimääräiset työt, toimitusten myöhästymiset sekä korjausta vaativat asiat.

Tiedottaminen tapahtui pääasiallisesti sähköpostin ja puhelimen välityksellä välimatkan vuoksi. Tilanteesta ja asiasta riippuen jakelussa olivat joko vain taloushallinnon sisäinen projektiryhmä tai myös yksiköiden päälliköt. Heidän velvollisuutensa oli jakaa tarvittava informaatio alaisilleen. Sisäinen projektiryhmä jakaantui kolmelle paikkakunnalle, joten yhteisten projektipalaverien pitäminen viikoittain ei ollut mahdollista. Yhteisiä palavereja kuitenkin pidettiin tarpeen vaatiessa asiayhteydestä riippuen erilaisilla kokoonpanoilla.

#### 4.4 Aikataulu ja tehtäväjako

Yleisesti yksi suurimmista haasteista projekteissa on aikatauluttaminen, joka pitää aloittaa ajoissa. Suoraan toteutusaikatauluun vaikuttava asia on tehtävien töiden määrittäminen ja niihin tarvittavan ajan selvittäminen. Valmisteluvaiheessa ei työmääriä voida arvioida kuin suuntaa-antavasti, kunnes projektin käynnistyttyä niitä voidaan tarkentaa. Työmäärien arviointiin on olemassa useita työkaluja, tunnetuimmat ovat PERT- (Program Evaluation and Review Technic) ja Gantt-kaaviot. Molemmat menetelmät antavat mahdollisuuden eri resurssien välisten riippuvuuksien arvioimiseen. Perinteisellä aikataulukaaaviolla ei tällaista mahdollisuutta ole, siinä voidaan esittää vain työvaiheet ja niiden kesto, ei niiden jaksotusta. Amerikkalaisen insinöörin Henry Ganttin mukaan nimetyn kaavion etuna on, että se kertoo selkeästi eri työvaiheet, niiden keston ja riippuvuussuhteet, ajoitukset ja kestot sekä projektin kulun. (Kettunen 2009, 60 - 63)

Tässä projektissa aikatauluttaminen aloitettiin alkuperäisestä suunnitellusta käyttöönottopäivästä, 1.7.2011. Tämän jälkeen yhdessä ohjelmistotoimittajan kanssa määriteltiin tehtävät työt, jotka aikataulutettiin edellä mainitun päivän mukaan. Liitteessä 1 näkyvät määritellyt työt ja niiden riippuvuussuhteet keskenään sekä kenen vastuulla tehtävät olivat.

Aika ohjelmiston käyttöönottoon tilauksesta oli lyhyt, mikä aiheutti haasteita niin toimittajalle kuin tilaajalle. Lisähaastetta aikatauluun toi myös käyttöönoton ajankohta: se oli keskellä lomakautta. Yhtiön käyttämä ulkopuolinen tiloimisto teki osavuositilinpäätöksen kesä- ja heinäkuun vaihteessa 2011, mikä sekin osaltaan asetti tietyt rajoitukset uudistusten ajoitukselle. Tiettyjä koodistoja ei voitu muuttaa ennen kuin kesäkuun kirjaukset ja tilinpäätös olivat tehty. Kesälomakausi vaikutti yksiköiden välisen tietoliikenneverkon käyttöönottoon ja samalla eri järjestelmien väliseen tiedonsiirtoon. Monet automaattisiksi suunnitelluista toiminnoista piti tehdä manuaalisesti vielä elokuussa, jolloin yritysverkko saatiin lopullisesti toimimaan.

Projekti ei päättynyt kirjanpidon ohjelman käyttöönottoon, vaan se jatkui syksyn 2011 ajan. Operatiivisen laskennan lopulliset määrittelyt tehtiin lokakuussa, samoin eBIC-raportoinnin testaus ja raporttipohjien laadinta. Muutamit tekniset ratkaisut viivästyivät toimittajan puolelta ja niitä päästiin käyttämään vasta syyskuussa, mikä aiheutti etenkin raportoinnin puolelle käyttöönoton myöhästymistä. Projektin päätöspalaveri ja lopullinen yhteenveto tehdään vasta lähempänä joulua 2011, jolloin projekti voidaan kokonaisuudessaan katsoa päättyneeksi. Koko projektin kulun ajan on tilanne- ja väliaikapalavereja pidetty ja seurattu projektin edistymisestä.

## 5 PROJEKTIN TOTEUTUS

Konsernin johdon tekemä strateginen päätös merkitsi muutoksia jokaisessa yksikössä. Tuotannon ERP-ohjelma C9000 ei tarjonnut tarvittavia ominaisuuksia kirjanpidon ja raportoinnin toteuttamiseen, joten uuden järjestelmän hankinta oli väistämätöntä. Uuden ohjelman, V10:n lisäksi myös olemassa olevat eri yksiköiden C9000-järjestelmät tuli harmonisoida niiden tuottaman lähtötiedon suhteen. Kun liiketoimintaprosessit ja lähdejärjestelmät olisivat yhtenäiset, suorituskyvyn mittaaminen olisi helpompaa ja tarkempaa. Ilman samanlaista, vertailukelpoista tietoa ei koko taloushallinnon projektista olisi mitään hyötyä. Lisäksi yhtenäinen koodisto palvelisi myös taloushallinnon lakisäätteisiä velvollisuuksia, kuten konsernitilinpäätöksen laatimisessa.

## 5.1 Tuotannon toimintojen muutokset

Kaikki muutokset aloitettiin tuotannon nykyisestä toiminnasta ja sen ohjelmasta, C9000:sta, koska sillä tuotetaan kaikki tieto, jota taloushallinto käsittelee. Lähtötietojen oikeellisuus sekä toimintatavan yhtenäisyys olivat projektin tärkeimmät tehtävät, ilman niitä ei taloushallinnon ohjelma tuota tarvittavaa tietoa.

Vaikka jokaisessa yksiköissä oli käytössä C9000-järjestelmä, eivät ne olleet ennen projektin alkua toiminnallisesti samanlaiset, koska yritykset olivat ottaneet ohjelman käyttöön eri aikoina. Jokaisessa yksikössä ohjelma oli räätälöity eri tarpeiden mukaan, siksi käytettävät toiminnot ja toimintatavat erosivat toisistaan. Yhdessä yksikössä varastojen hallinta koettiin hankalaksi. Useassa yksikössä kamppailtiin jälkilaskelmien kanssa, niiden laskenta oli työlästä. Näihin ja muihin tuotannon ongelmiin haettiin ratkaisua konsernin yhteisellä toimintatapamuutoksella.

Tuotannon toimintojen muuttaminen ja yhtenäistäminen oli ainoa selkeä tapa saada järjestelmä toimimaan läpinäkyvästi. Yhdessä ohjelmistotoimittajan kanssa kävimme C9000-järjestelmän läpi ja määrittelimme Meseralle sopivan toimintatavan. Tiedyt asiat, kuten esimerkiksi ostotilausten vastaanottaminen tai tuntien kirjaaminen työnumeroille, tulee tehdä jokaisessa yksikössä samalla lailla. Ilman johdonmukaisuutta ei saatava tieto ole vertailtavaa. Toinen hyöty toimintatapojen noudattamisessa on raporttien ja laskelmien oikeellisuus ja ajankohtaisuus. Ilman työnumerolle kirjattujen työtuntien ja raaka-aineiden määrää eivät jälkilaskelmat ole totuuden mukaisia. Jättämällä ostotilaukset vastaanottamatta varastokirjanpito ei ole kohdalla, eivätkä myöskään KET-raportit (keskeneräisen tuotannon arvo kuukauden vaihteessa) ole kohdallaan.

Jokaisessa yksikössä uusi toimintatapa käytiin läpi C9000-koulutusten yhteydessä. Kaikille käyttäjille tarkoitettu koulutus oli jokaisessa yksikössä kaksipäiväinen ja sen aikana käytiin läpi eri toimintojen oikeaa suorittamista, uusia ominaisuuksia, joita tuli tämän projektin myötä myös C9000:een sekä yksikkökohtaisia ongelmia. Lisäksi yksiköiden johtajien velvollisuutena oli viedä toimintatapa organisaatioonsa ja valvoa sen toteutumista.

Taloushallinnon projektin yhteydessä myös tuotannon toiminnanohjausjärjestelmään tehtiin päivityksiä ja liitettiin uusia ominaisuuksia. Suurin uudistus oli työnjohtajan työpöytä -ominaisuus, joka mahdollistaa entistä paremman tehtävien kuormitus- ja valmistusseurannan. Kyseinen lisäominaisuus korvaa yksiköissä käytetyt Excel-taulukot sekä MS Project -ohjelmat. Tavoite on parantaa työvaiheiden kuormitustilanteiden hallintaa ja jaksottamista sekä antaa parempi yleiskuva tuotannon kokonaisseurannasta. Sovellus on vasta koekäyttöasteella, mutta kiinnostusta sen käyttöönottoon on. Muutospaineiden hellittäessä ominaisuus on suunniteltu otettavan käyttöön laajemmin jo syksyllä 2011.

### 5.1.1 Työnumerot

Tärkein informaation lähde oli työnumero, josta tulisi käydä ilmi lukuisia asioita. Useimmissa yksiköissä työnumeron pituus oli kahdeksan merkkiä ja ne oli jaoteltu joko asiakkaittain, tuotetehtaittain, tuotteittain tai muun lajittelun perusteella. Koska uudessa järjestelmässä viisi ensimmäistä numeroa työnumerosarjassa oli varattu V10:n operatiivisen laskennan projektille, oli työnumeron pituutta kasvatettava kahteentoista, jotta siihen saadaan sisällettyä tarvittavaa informaatiota. Tässä uudistuksessa myös pyrittiin eroon asiakaskohtaisista työnumeroista, sillä tarvittava asiakaskohtainen raportointi saadaan asiakasnumeron kautta.

Uusi työnumerosarja oli siis kaksitoista merkkiä, esimerkiksi **321131000001**.

Ensimmäinen numero kertoo yksikön, tässä tapauksessa kyseessä on Mesera Paimion sarja. Toinen numero kertoo liiketoiminta-alueen. 1= Paper, 2= Machinery, 3= Lifting 9= hallinto. Kolmas numero kertoo onko kyseessä valmistuksen (1), investoinnin (7) vai hallinnon (9) numero. Neljäs ja viides numero kertovat tuoteryhmän eli onko kyseessä esimerkiksi alihankintavalmistus (13), toimitusprojekti (20) vai nosturien komponentit (42).

Tuotannon ohjelmassa C9000:ssa työnumero muodostuu tunnuksesta (kiinteästä osa) ja tilanteesta (juoksevasta osa). Alun perin tarkoituksena oli pitää tunnusosa vakiona ja useita tilanteita tuotteiden, asiakkaiden tai muiden vaatimusten mukaan. C9000 ei kuitenkaan käsittele kuin yhtä tunnusta ja tilannetta kerrallaan, joten C9000:ssa jouduimme lisäämään kuudennen ja seitsemännen numeron tunnusosaan, jotta

työnumeroista tulisi erotettavia. Nämä kaksi numeroa yksilöivät työnumeron asiakkaittain tai tuotteittain. Viisi jäljelle jäävää numeroa ovat juokseva tilanneosa.

Työnumeroiden perusteella saadaan laajasti vertailukelpoista informaatiota yksiköiden tuotannosta. Esimerkiksi sekä Mesera Paimio että Salon Konepaja ja Mesera Karhula kuuluvat Machinery-liiketoiminta-alueeseen, joten kaikilla on käytössä työnumerosarjoja, joissa toinen numero on kaksi. V10:n operatiivisesta laskennasta voidaan tuottaa raportti, jonka hakuperuste on liiketoiminta-alue kaksi ja myynnit tietyllä aikavälillä. Tähän raporttiin saadaan siis kaikki Machinery-liiketoiminta-alueen alle kuuluvat myynnit kaikista yhtiöistä.

Yhtenäisellä työnumerojärjestelmällä saadaan vertailukelpoista ja kattavaa tietoa koko konsernin toiminnoista. Uudessa järjestelmässä on myös mietitty yksiköiden investointeja ja niiden seuraamista. Jokaisessa yksikössä on käytössä omat sarjat niin rakennuksille, koneille ja kalustolle kuin immateriaalisille investoinneille, sarjat ovat samanlaiset, ainoastaan yksikön tunnus eli työnumerosarjan ensimmäinen numero muuttuu. Tällä tavoin investoinnit on helposti eroteltavissa muista numeroista. Esimerkiksi Karhulan yksikössä investointien erottaminen muista numeroista oli aikaisemmin hankalaa, sillä niillä ei ollut omaa sarjaansa, vaan ne olivat tavallisten työnumeroiden joukossa. Niiden seuraaminen oli työlästä ja aiheutti sekaannusta. Lisäksi yhtenäisellä numeroinnilla voidaan seurata konsernin kalustohankintoja ja niiden poistoja. Myös viranomaisille tehtävien ilmoitusten laatiminen helpottuu huomattavasti yhtenäisen numeroinnin johdosta.

Työnumeroiden pituus on hankalaa käyttäjille, ja se on aiheuttanut negatiivista palautetta. Valitettavasti yhtenäisen järjestelmän luominen vaatii näin monta numeroa, sillä osa-alueita, joita numeroinnilla pitää kattaa, on monia. Työnumerot voidaan kuitenkin tulostaa viivakoodiksi elektronista leimausta varten, mikä helpottaa etenkin valmistuksen henkilökuntaa. Käsityön virhemahdollisuus vähenee viivakoodien avulla ja työnumeroiden syöttö on nopeaa elektronisella lukijalla, joiden määrää on lisätty jokaisessa yksikössä valmistuksen tiloissa.



### 5.1.2 Asiakas- ja toimittajarekisterit

Jotta työnumerosarjat tuottaisivat yhtenäistä informaatiota, pitää asiakkaiden ja toimittajien takana olevat koodistot olla myös yhtenäiset. Aikaisemmin jokaisella yksiköllä oli oma merkitsemistapansa asiakkaille ja toimittajille: Karhulassa käytettiin tunnuksena kirjaimia, kun muissa yksiköissä tunnuksena olivat numerosarjat. Näiden tiedostojen yhdistäminen oli työlästä niiden mittavuuden vuoksi. Yhdistetystä rekisteristä poistettiin kaikki toimittajat, joilta ei ollut tehty ostoa vuoden 2009 tammikuun jälkeen, ja jäljelle jäi 1500 toimittajaa. Näille määriteltiin uusi numerotunnus ja tiedot siirrettiin sekä V10:n että Itellan tiedostoihin.

Asiakasrekisterin yhdistäminen oli haastavampaa kuin toimittajarekisterin, sillä C9000:n ominaisuuksien johdosta jokaiselle asiakkaalla saattoi olla jopa kolme eri tunnusta: asiakkaan kotiosoitteelle, laskutusosoitteelle ja toimitusosoitteelle oli kaikilla omat tunnuksensa. Tämä ominaisuus kasvatti rekisteriä ja tuntui turhauttavalle, sillä kirjanpidon puolelta katsottuna normaalisti yksi reskontra vastaa yhtä y-tunnusta. Nyt yhdellä y-tunnuksella saattoi olla useita reskontria, eivätkä ne välttämättä ole numerojärjestyksessä. Tähän ongelmaan ei saatu tässä uudistuksessa muutosta, vaan ongelma on edelleen niin tuotannon puolella kuin kirjanpidossakin. Myöskään juoksevan numeroinnin takia jälkeenpäin avattavat tunnukset eivät ole loogisessa yhteydessä asiakkaan aikaisempien tunnusten kanssa. Nämä ongelmat on tiedostettava raportoinnissa ja niiden kanssa on oltava huolellinen. Yksi mahdollinen jatkoprojekti on asiakasrekisterin perusteellisempi läpikäynti ja muuttaminen ”yksi reskontra, yksi Y-tunnus” -perusteiseksi, mutta se edellyttää myös tuotannon toiminnanohjausjärjestelmän muuttamista.

### 5.1.3 Kustannuspaikat

Jokaisen yksikön resurssit on jaettu kustannuspaikkoihin eli kustannusten laskentakohteisiin ensin karkean jaottelun, valmistus ja muut, perusteella. Valmistus on myös pääkustannuspaikka, sen aiheuttamat kustannukset kohdistuvat suoraan myytävälle tuotteelle. Apukustannuspaikat, kuten myynti, talousosasto tai työnjohto, ovat pääliiketoiminnan avustavia toimintoja. Näiden kustannuspaikkojen kustannukset kohdistetaan hinnoittelussa pääkustannuspaikalle, puhutaan yleiskustannuslisistä (yk-

lisä). Kustannuspaikkoja käytetään kulujen kirjaamiseen, seurantaan sekä Karhulassa työntekijöiden kulujen jakamiseen työtehtävien mukaan.

Pääsääntöisesti jokaisessa Meseran yksikössä on käytössä samat kustannuspaikat: valmistus (Karhulassa valmistus on jaettu neljään erilliseen valmistuksen kustannuspaikkaan), valmistuksen yhteiset, työnjohto ja toimihenkilöt sekä johto ja yhteiset.

Esimerkiksi **41200** on Mesera Salon valmistuksen yhteiset -kustannuspaikka. Ensimmäinen numero kertoo yksikön, toinen numero kertoo, onko kustannuspaikka valmistuksen (1) vai hallinnon (9), kolme viimeistä numeroa kertovat tarkemmin kustannuspaikan luonteen. Sekä Karhulan että Mesera Salon yksiköissä on käytössä myös myynnin ja suunnittelun kustannuspaikat, muissa yksiköissä niitä ei ole. Mesera Yhtiön kustannuspaikat ovat myynti, talous, palkat, IT ja laatu sekä johto ja yhteiset.

Kustannusten kirjaamisessa tehtiin selkeä toimintatapamuutos. Aikaisemmin etenkin Karhulassa oli totuttu kirjaamaan kaikki kulut tuotetehtaittain eli kustannuspaikoittain. Uuden konserniajattelun myötä näiden kustannuspaikkojen merkitys väheni, minkä johdosta myös kulujen kirjaaminen muuttui. Punaisena lankana kirjaamisessa on se, että asiakkaan työnumerolle kirjataan kaikki sille kuuluvat kulut; raaka-aineet, työt, rahdit jne. Muut kulut kirjataan kustannuspaikoille, joilta ne jyvitetään hinnoitteluun yk-lisänä. Esimerkiksi valmistuksen yhteisten kulujen, kuten sähkön, lämmityksen tai veden jakaminen yksittäiselle työnumerolle on mahdotonta, joten ne kirjataan valmistuksen yhteiselle kustannuspaikalle. Talousosaston antaman ohjeen perusteella ne otetaan huomioon tarjousvaiheessa tuotehinnoittelussa.

#### 5.1.4 Koodistot

Toimitusehdot päivitettiin Incoterms 2010 mukaisiksi kaikissa yksiköissä. Vanhoja tietoja katsellessa havaittiin selkeä tarve toimitustapalausekkeiden käyttökoulutukselle, ihmisillä tuntuivat menevän toimitus- ja kuljetustavat sekaisin. Karhulan myyntiassistentilla on pitkä huolinta-alan kokemus ja hän oli käynyt viimeisimmät koulutukset, joten hän kokosi jokaiselle myyntiorganisaation jäsenelle pikaohjeistuksen oikeista toimitustapalausekkeista, niiden käyttökohteista ja erikoispiirteistä.

Kuljetusehdot harmonisoitiin koskemaan koko konsernia, koska yksiköillä on samoja asiakkaita ja toimittajia, etenkin Varsinais-Suomen yksiköissä. Yhteisesti sovittujen avausperusteiden mukaan kuljetusehdosta tuli näkyä kuljetusyhtiö, asiakas ja asiakkaan sopimusnumero, esimerkiksi Kaukokiito Metso Pori 8851126. Tuotannon ERP-järjestelmä C9000 käsittää vain kolme merkkiä koodiston tunnuksessa, joten kuljetusehdon merkintätavaksi muodostui kaksi versiota: numerot 1:stä alkaen, mikäli kyseessä on perus- tai konsernin oma kuljetusehto eli 2= laiva tai 15 = Mesera Salon Schenker sopimus 50022351. Toiseksi tunnukseksi muodostui kirjain ja numero yhdistelmä, mikäli kyseessä oli ulkopuolinen kuljetusehto eli esimerkiksi K24 = Kiitolinja Sandvik sop. 302777. Kirjain määräytyi kuljetusliikkeen mukaan ja numero oli koodin järjestysnumero.

Maksuehtojen käsittelyssä konsultoitiin talousosastoa ja määriteltiin yleisimmät ja sopivimmat ehdot, jotka otettiin käyttöön kaikissa yksiköissä. Kirjavan avauskäytännön vuoksi joissakin yksiköissä maksuehtojen määrä oli suuri ja niiden informaatio oli epäselvä ennen muutosta. Koodistoina käytettiin numeroita, perusehdot merkittiin kahdella numerolla; 30 = 30 päivää netto. Normaalista maksuehdosta johdettuja poikkeuksia merkittiin kolmella numerolla; 314 = 30 päivää netto, 14 päivää -2 %. Muutama poikkeustapaus merkittiin kolmikirjaimisella koodilla, kuten SOP = sovitaan erikseen.

Arvonlisäverokoodit muutettiin noudattamaan sekä V10:ssä että yleisesti muissa taloushallinnon ohjelmissa käytössä ollutta järjestelmää. Parissa yksikössä oli käytetty itse annettuja koodeja, mutta pääsääntöisesti näitä koodeihin ei tarvinnut puuttua suuremmin.

Laskutyypin merkinnät yhtenäistettiin myös koskemaan koko konsernia. Karhulan osalta tämä merkitsi tuotetehtaitten omien tunnusten poistamista ja siirtymistä yleisiin merkintöihin.

Valuuttakoodit päivitettiin vastaamaan nykyhetken tarpeita. Samalla myös yhtenäistettiin valuuttojen päivitysmenetelmä, jonka mukaan group controller ilmoittaa reskontranhoitajille käytettävän kurssin tietynä päivänä. Group controller laati tästä päivityksestä ohjeistuksen.

Rekisterien ja koodistojen ylläpitäminen koki projektin aikana selkeän toimintatavan muutoksen. Aikaisemmin jokainen yksikkö oli voinut päättää itse koodistojen avaamispolitiikan. Tämä oli johtanut joissakin yksiköissä hyvinkin vallattomaan avaamiskäytäntöön ja koodistojen kirjavaan viidakkoon. Esimerkiksi yhdellä asiakkaalla saattoi olla kaksi tai kolme päällekkäistä tunnusta, vain koska avaajien käsitys lyhenteestä erosi. Myös kuljetus- ja maksuehdoissa oli päällekkäisyyksiä sekä epäselvyyksiä. Koodistoista pyrittiin tekemään yleispäteviä ja selkeitä, jottei niiden tulkinnassa olisi epäselvyyksiä. Myös avaamisoikeuksia rajoitettiin yksiköissä merkittävästi, tulevaisuudessa kaikki asiakas- ja toimittaja-avaukset tehdään V10-ohjelmassa ja sitten siirretään tieto C9000:een. Jokaisessa yksikössä avausoikeudet on edelleen reskontranhoitajilla ja muutamalla avainhenkilöllä, muutosoikeudet ovat myös myynti- ja ostohenkilöillä. Jokainen avauspyyntö tehdään erillisellä lomakkeella konsernin kirjanpitäjälle, joka tarkistaa kotimaisten yritysten Y- ja ulkomaisten yritysten VAT-tunnukset sekä pankkitiedot. Uusi asiakas tai toimittaja perustetaan ensin V10:iin, minkä jälkeen yksikön reskontranhoitaja perustaa sen tarvitsevan yksikön C9000:een. Samalla lomakkeella tehdään myös muutosilmoitukset pankkitietojen vaihtumisesta. Kiristynyt avausmenetelmä saattaa aiheuttaa viivästymistä numeron saamisessa, mutta toisaalta tarvittavat tiedot tulee tarkastettua kerralla kunnolla. Kuljetusehtojen ylläpitämisestä ja avaamisesta vastaa Karhulan myyntiassistentti. Muiden koodistojen avauksesta talousosaston henkilöstö keskustelee keskenään ja lopullisen päätöksen esimerkiksi uudesta maksuehdosta tekee group controller.

## 5.2 Taloushallinnon muutokset

Tärkein muutos taloushallinnossa oli kirjanpidon kotiutus. Konsernin uusi kirjanpitäjän rekrytoitiin toukokuussa 2011 ja uusi taloushallinnon ohjelma V10 otettiin käyttöön 7.7.2011. Alkuperäisestä tavoiteaikataulusta poiketen starttia siirrettiin seitsemän päivää. Tämä muutos johtui kuukauden vaihteen tuomasta kirjausprosessin aikataulusta sekä tilitoimiston tekemän välitilinpäätöksen ajoituksesta. Ohjeistuksen mukaan edellisen kuukauden ostolaskut pitää olla kirjattu seuraavan kuukauden kolmantena työpäivänä, joka heinäkuussa oli tiistai 5.7. Seuraava päivä eli keskiviikko 6.7. varattiin koko konsernissa viimeisten koodimuutosten tekemiseen. Silloin oli ohjelman käyttöä rajoitettu. Itellassa

heinäkuun ostolaskujen kohdalla oli tiliöintikielto 7.7. asti, minkä jälkeen uusien laskujen käsittely saattoi alkaa taas.

Projektin toteutus muutti myös taloushallinnon henkilöiden toimenkuvaa ja toimintoja järjesteltiin uudestaan. Yhtiön taloushallinto keskitettiin Karhulaan, jossa toimivat group controller, chief accountant ja reskontranhoitaja, joka vastaa koko konsernin maksuliikenteestä. Samalla muiden yksiköiden reskontranhoitajien toimenkuvasta jäi pois maksatus ja kassanhallinta. Taloudellinen raportointi toisaalta lisääntyi heidän toimenkuvassaan.

Meserassa oli taloushallinnon toimintoja sähköistetty jo ennen tätä projektia. Sanna Lahden ja Tero Salmisen (2008) kirjassa Kohti digitaalista taloushallintoa – sähköiset talouden prosessit käytännössä sähköinen taloushallinto määrittellään yrityksen taloushallinnon tehostamiseksi erilaisia tietoteknisiä ja sähköisiä järjestelmiä hyväksikäyttäen. Sähköinen taloushallinto on esiaste digitaaliselle taloushallinnolle, jossa kaikki materiaali käsitellään, siirretään ja arkistoidaan sähköisesti ja jossa rutiinityöt on automatisoitu. (Lahti ja Salminen, 2008, 21) Projektin jälkeen Meserassa on toimintojen sähköistyksessä edistytty kiitettävästi, mutta täydellisestä digitaalisesta taloushallinnosta ei voida vielä Lahden ja Salmisen määritelmän mukaan puhua.



Kuva 6. Tiedonsiirto Meseran eri ohjelmien välillä

Tiedonsiirto kahden tuotannonohjausjärjestelmän, C9000:n ja V10:n, sekä raportointijärjestelmän, eBIC:in, välillä tapahtuu automaattisesti liittymien avulla. Tuotannosta siirretään kirjanpitoon ja operatiiviseen laskentaan työnumerot, tarjous- ja myyntikanta, myynti- ja ostoreskontrat sekä palkkahallinnosta tunnit ja eurot tileittäin ja kustannuspaikoittain. Tarjous- ja myyntikanta siirretään myös suoraan raportointiohjelmaan. Liittymät siirtävät tiedot ajastettuna päivittäin.

### 5.2.1 Osto- ja myyntilaskuprosessi

Myyntilaskuprosessi hoidetaan edelleen yksiköiden tuotannon ERP-ohjelman C9000:n avulla. Itse prosessin toimintaohjeistukseen ei tehty muutoksia, ainoastaan myyntisaatavien seurantaan tuli muutos. Päivittäiset myyntilaskut siirretään Finvoice-verkkolaskuohjelman avulla sähköiseen laskutukseen niille asiakkaille, jotka vastaanottavat sähköisiä laskuja. Muut myyntilaskut lähtevät edelleen paperisena. Myyntilaskut siirretään myös myyntireskontratiedonsiirtona V10-ohjelmaan, jossa maksusaatavien seuranta tapahtuu. Finvoice-järjestelmä on Suomen Pankkiyhdistyksen kehittämä konekielisten laskujen standardoitu lähetysjärjestelmä, jolla pyritään sähköistämään ostolaskujen käsittely sekä ajallisten ja rahallisten säästöjen aikaansaaminen koko laskunkäsittelyprosessissa. (Lahti ja Salminen, 2008, 88) Meseran myyntilaskun tiliöinnit on suoritettu jo laskun teon yhteydessä C9000-ohjelmassa, mutta reskontraseurannassa V10:n puolella kirjanpitäjä voi tarpeen tullen niitä vielä muuttaa.

Kaikki konsernin ostolaskut tulevat sähköisesti Itellan e-lasku -palvelun, Itella Workflow'n kautta. Tilaukselliset ostot tiliöidään Itellassa valmiiksi ja ostolaskuttomat laskut reskontranhoidaja laittaa hyväksyntäkierrokselle. Tällaisia laskuja ovat esimerkiksi vuositilaukset tai sähkö- ja vesilaskut, joille ei ole erillistä tilausta. Ostolaskut viedään ostoreskontraan edelleen C9000:ssa, josta ne siirretään automaattisella yöajolla V10:iin. Kirjanpitäjällä on mahdollisuus tarkistaa ja muuttaa tiliointiä V10:n kirjanpidon puolella ennen siirron hyväksymistä V10:n järjestelmään. Tärkeimmät muutokset ostolaskuprosessissa olivat ostoreskontran siirron myötä valvonnan ja maksatuksen suorittaminen V10:n puolella. Tämä toimintatapamuutos merkitsi myös yksiköiden ostoreskontranhoidajien toimenkuvassa muutoksia, sillä keskitetyn maksamisen johdosta he eivät enää maksa ostolaskuja itse.

### 5.2.2 Matka- ja kululaskuprosessi

Matkalaskut käsitellään palkkahallinnossa, joka hoidetaan C9000:n kautta. Matkalla ollut ihminen täyttää matkalaskukaavakkeen, toimittaa sen liitteineen palkkahallintoon, joka syöttää tiedot niin ERP-järjestelmään sekä toimittaa tiedon kirjanpitäjälle, joka siirtää tiedot kirjanpitoon V10:ssä ja maksuohjelmaan. Matkalaskujen käsittelyssä toimintatapaa muutettiin maksupaketin teon yhteydessä; aikaisemmin palkkahallinnolla oli käyttöoikeus maksuohjelmaan, mutta keskitetyn maksamisen myötä sitä oikeutta ei enää ole.

Kululaskuja ei yhtiöllä ole kuin muutama vuodessa, ja ne hoidetaan ostoreskontran kautta. Pääasiallisesti kaikilla henkilöillä, joilla on tarve kustantaa esimerkiksi lounas, on käytössään yrityksen Eurocard-kortti. Uudistuneen toimintatavan jälkeen jokainen kortinhaltija skannaa itse kuitit liitteeksi Itellan järjestelmän kautta tulevalle laskulle, paperisia kuitteja ei enää tuoda ostoreskontraan selvitettäväksi.

### 5.2.3 Palkkahallinto

Yhtiön palkkahallinto tehdään edelleen toiminnanohjausjärjestelmässä, C9000:ssa. Tällä hetkellä konsernin palkkalistoilla on sekä kaksiviikkoisia että kuukausipalkkalaisia. Työntekijät kirjaavat C9000:een tehdyt tunnit työnumeroille ja työnjohtajat vahvistavat ne palkkahallintoon. Toimintatapamuutoksen myötä tuntikirjauksessa tapahtui suuri uudistus, sillä myös toimihenkilöt aloittivat tuntikirjaukset. Aikaisemmin he eivät muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta kirjanneet tuntejaan, eikä palkkakustannuksia jaoteltu toiminnoittain. Muutoksella haetaan tarkempaa seuranta palkkakustannusten kertymisestä, niiden jakaantumista sekä esimerkiksi sairauspoissaolojen ja koulutuksen osuuksista kokonaistunneista. Konsernin intresseissä ei ole seurata toimihenkilöiden työtä minuutilleen vaan ymmärtää paremmin kustannusten muodostumista. Toimihenkilöiden tuntikirjausten perusteena ovat konsernin laajuinen työnumerojärjestelmä, jossa eri toiminnot on määritelty. Jokaisessa yksikössä esimerkiksi työnjohtajat merkitsevät tuntinsa samalle työnumerolle, joka vaihtuu vain yksikkönumeron osalta. Myös poissaolokoodit ovat yhtenäiset, joten tietojen vertailtavuus on parantunut konsernin eri yksiköiden välillä. Sekä työntekijöiden että toimihenkilöiden tuntikirjauksen seurantaan kiinnitetään entistä enemmän huomiota, ja se on myös palkanmaksun peruste.

Palkkahallinnon siirtäminen V10:n alle on hyvin mahdollinen jatko projekti tälle taloushallinnon muutokselle. Alun perin projektissa oli palkkahallinnon moduulin käyttöönotto optiona ja sen käyttämistä harkittiin. Palkanlaskijat eivät olleet ohjelmanmuutoksesta tässä vaiheessa innostuneita ja kesken vuoden ei palkkahallintoa haluttu siirtää, joten optiota ei lunastettu. Osaltaan tähän vaikutti myös moduulin suhteellisen korkea hinta.

#### 5.2.4 Maksuliikenne

Talousosaston maksuprosessissa uudistettiin kassan hallinnan uudelleenjärjestely niin maksamisen kuin myyntisaatavien osalta. Aikaisemmin jokainen yksikkö oli hoitanut kassansa itse, mutta konsernimaisen ajattelun myötä pankkitoiminnot integroitiin ja keskitettiin. Kaikkien yksiköiden maksuliikenne toimii nyt konsernitilin kautta. Mesera käyttää Osuuspankin konsernitilipalvelua. Kaikki konsernin eri yritysten tilit on yhdistetty yhden, konsernitilin alle. Jokaisella yksiköllä on edelleen omat tilinsä, joiden yhteisestä saldosta muodostuu konsernitili. Uudistus järkeistää rahavirtojen hallintaa ja tuottaa konsernille taloudellista hyötyä. Lisäksi tämä uusi malli helpottaa ajoittaista resurssipulaa. Aikaisemmin yksikön reskontranhoitajan ollessa pois ei yksikön laskuja maksettu, nyt Karhulassa on toimiva sijaisjärjestelmä.

Myyntilaskujen osalta Mesera käyttää sekä factoring- että saatavarahoitusmenetelmiä. Karhulan yksikössä Metso Paperin laskuissa käytetään saatavarahoitusta eli Pohjola ostaa Metson laskut ja maksaa Meseralle laskujen saldot heti sekä perii saatavat Metsolta. Tämä menettely parantaa Meseran maksuvalmiutta ja vähentää käyttöpääoman sitoutumista.

Muissa yksiköissä on käytössä factoring-rahoitus, eli myyntisaatavat myydään rahoitusliikkeelle. Se maksaa Meseralle tietyn prosenttiosuuden laskun loppusummasta heti ja loput, kun lasku on maksettu. Lopputilityksestä vähennetään rahoitusyhtiön palkkio. Kuten saatavarahoituskin tämä järjestelmä parantaa konsernin maksuvalmiutta ja vähentää käyttöpääoman sitoutumista.

Myös perintämenettelyyn tuli muutoksia. Aikaisemmin perintää käytettiin äärimmäisen vähän, mutta nyt kun maksuliikenne on yhdistetty, voidaan erääntyneitä saatavia seurata toisella tarkkuudella. Yksiköiden reskontranhoitajat seuraavat toistaiseksi myyntilaskujen perintälistaa, mutta myöhemmin perintäseuranta siirtyy



V10-ohjelmaan. Aikaisemmin koko perintä tehtiin itse, nyt kotimaisten asiakkaiden kohdalla perinnän hoitaa ulkopuolinen toimisto. Ulkomaisten asiakkaiden perinnän konserni hoitaa edelleen itse. Konsernin group controllerilla on työn alla perintää koskeva toimintaohjeistus.

### 5.2.5 Käyttöomaisuuden hallinta

Käyttöomaisuuden hallinta tehdään edelleen Excel-taulukoilla, ja siitä vastaa group controller. Uuteen taloushallintojärjestelmään, V10:iin, oli liitettävissä Sonet-käyttöomaisuuden hallintaohjelma, mutta sitä ei haluttu hankkia. Hyötyjen katsottiin olevan niin pienet kustannuksiin nähden, että investoinnista luovuttiin.

Muutokset käyttöomaisuudessa hoidetaan V10:ssä ostolaskujen osalta tilivienneissä KOM-merkinnöillä. Jokainen yksikkö täyttää investointiraportin, josta näkyy laite tai muu hankinta, hinta, pitoaika sekä käyttöönottoaika tuotannolliseen tai muuhun käyttöön. Kirjanpitäjä oikaisee kulutililtä taseeseen ne laitteet, jotka ovat käytössä. Esimerkiksi laitteeseen liittyvä koulutus kirjataan ensin koulutuksen tilille ja taseeseen vasta laitteen käyttöönoton jälkeen, jos koulutus on annettu ennen tätä. Tiedot taloushallintojärjestelmästä saadaan Excel-muotoisena ulos ja yhtenäistetty investointien merkintätapamuutos eli vertailukelpoisten työnumeroiden käyttö helpottaa osaltaan käyttöomaisuuden seuranta.

### 5.2.6 Kirjanpito

Kirjanpito prosessi muuttui taloushallinnon uudistuksessa täysin, sillä heinäkuun 2011 alusta lähtien konsernin koko kirjanpito tuotiin konsernin sisälle. Siihen asti kirjanpito oli ulkoistettu. Tämä muutos aiheutti uudistuksia niin toimintatavoissa, työtehtävissä kuin tilikartassa.

Suurin muutos oli oman kirjanpitäjän rekrytointi ja siitä johtuvat toimenkuvamuutokset. Aikaisemmin tilitoimistolle lähetetyt tiedonsiirrot tehtiin nyt järjestelmien välillä ja omalle kirjanpitäjälle, joka otti hoitaakseen myös aikaisemmin ostoreskontran hoitajille kuuluneita töitä. V10-ohjelman pääkäyttäjänä kirjanpitäjä vastaa ohjelman käytettävyydestä ja kehityksestä yhdessä ohjelmatoimittajan kanssa. Koska uuden toimintatavan mukaan asiakas- ja toimittajarekisterien hallinta on keskitetty V10:iin, vastaa kirjanpitäjä uusien tietojen avauksesta sekä vanhojen

tietojen muutoksista. Keskittämällä kontrolloidaan tietojen yhtenäisyyttä ja oikeellisuutta, paluuta aikaisempaan sekalaiseen käytäntöön ei haluta.

Taloushallinnon yhdistäminen tarkoitti myös eri yksiköiden tilikarttojen sulauttamista yhteen. Aikaisemmin tilikartoissa oli suuria eroavuuksia etenkin osto- ja myyntitilien määrissä ja niiden sisällöissä. Eräässä yksikössä ei raaka-aineostoja eroteltu materiaaleittain vaan kaikki kirjattiin saman Aineet ja tarvikkeet -tilin alle, kun taas toisessa yksikössä kaikki ostot eriteltiin erityisen tarkasti. Myyntitileissä oli myös huomattavaa vaihtelua tilien sisällössä. Salon Konepajalla oli käytössä asiakaskohtaisia myyntitilejä, ne palvelivat myös raportoinnin perustana. Mesera Karhulassa myyntitilit oli eroteltu vain kotimaan, EU:n ja EU:n ulkopuolisen sekä tavara- ja palvelumyynnin suhteen. Tilikarttojen yhdistäminen palvelemaan koko konsernin tarpeita oli iso urakka, jonka pääarkkitehteina toimivat kirjanpitäjä ja group controller. Heillä molemmilla oli kokemusta kansainvälisen konsernin toiminnasta ja minulla oli antaa kokemusta konepajateollisuuden tuotannosta. Tämän kombinaation tuloksena syntyi tilikartta, jonka perustana käytettiin Liikekirjuri-tilikarttaa, joka on löydettävissä Kirjuri Oy:n Internet-sivuilla.

Tilikartan laadinnassa noudatettiin kirjanpitolakia (30.12.1997/1336), kirjanpitoasetusta (30.12.1997/1339) ja Kirjanpitolautakunnan KILA:n antamia hyvää kirjanpitoa koskevia ohjeistuksia. Osakeyhtiöinä Meseran yksiköt ovat sekä kirjanpito- että tilinpäätösvelvollisia, joten tilikartan laatimisessa piti ottaa huomioon taseen ja tuloslaskelman vaatimukset. KILA on antanut 21.11.2006 yleisohjeen tilinpäätöksen laatimisesta. Koska Mesera Yhtiöt on pääomistaja tytäryrityksissä, pitää Yhtiön tehdä myös konsernitilinpäätös. Tämän laatimiseen on KILA antanut ohjeistuksen 7.11.2006. Tilikartan luomisessa noudatettiin kaikki edellä mainittuja lakeja, asetuksia sekä ohjeistuksia. (Lindfors, 2009)

Kaikkien yksiköiden vaatimusten yhdistäminen yhteen tilikarttaan oli mahdotonta. Sen vuoksi toimintatapa mietittäessä pohdittiin tarkasti tilikartan antaman informaation ja muualta saatavan tiedon keskinäistä yhteyttä. Esimerkiksi Salon Konepajan asiakkaittain olevien myyntitilien antama informaatio saadaan raportoitua asiakasreskontranumeron kautta yksiköittäin sekä liiketoiminta-alueittain. Tilikarttaan tätä erittelyä ei tarvitse enää viedä. Toisaalta taas ostotilien järkevä lisääminen auttaa eri materiaalien käyttöjen seurannassa. Esimerkiksi teräsostojen tiliointi omaksi

kuluksi antaa selkeää kuvaa hintojen kehityksestä ja ostojen volyyymistä. Tiliöinnin ja toimittajätietojen perusteella osto-organisaatio saa parempaa informaatiota ja pystyy hyödyntämään tietoa hintakeskusteluissa. Valmis tilikartta palvelee koko konsernin raportointivelvollisuutta ja se on mielestäni onnistunut yhdistelmä kaikkien yksiköiden tarpeista ja vaateista.

### 5.2.7 Raportointi

Yksi konsernin strategiapäätöksistä koski nimenomaan raportoinnin saatavuuden ja ajankohtaisuuden parantamista sekä sen vertailukelpoisuuden kehittämistä. Tämän tavoitteen toteuttamiseksi taloushallinnon ERP-järjestelmään otettiin mukaan operatiivisen laskennan moduuli sekä erillinen eBIC-raportointijärjestelmä palvelemaan konsernin ja yksiköiden johtoa. V10:n antama raportointi on kaikkien saatavilla, mutta ohjelman käyttöoikeudet on rajatut toisin kuin eBIC:n, jossa sinne siirrettyä tietoa ei voi muuttaa, ainoastaan suodattaa ja vertailla.

Taloushallinnon ERP-järjestelmään liittyvässä operatiivisessa laskennassa on käytössä viisi laskentakohtetta, jotka muodostavat projektin. Tämä on talousraportoinnin perusta. Näitä laskentakohteita muuttamalla saadaan aikaisiksi erilaisia raportteja vastaamaan johdon tarpeita. Aikaisemmin raportointi ja seuranta keskittyivät yksiköihin ja heidän sisäisiin kohteisiin, nyt painopiste muuttui konsernin laajuiseksi raportoinniksi. Tärkein seurantakohte uuden strategian mukaan on liiketoiminta-alue, joita ovat Paper, Machinery ja Lifting. Konsernin laajuisesti haluttiin vertailevaa tietoa liiketoiminta-alueista, yksiköistä, asiakkaista ja toimittajista, eli näihin asioihin kiinnitettiin huomiota ja mietittiin informaation keräysmenetelmiä.

Esimerkiksi Karhulassa raportoinnin painopiste oli aikaisemmin ollut eri tuotetehtaitten eli valmistuksen kustannuspaikkojen tuloksissa. Tämä valmistuksen jako oli perua aikaisempien omistajien painotuksista ja sitä oli jatkettu, koska se oli havaittu toimivaksi ja riittäväksi. Uuden liiketoiminta-alueajattelun myötä tällaisista tuotetehtaista ja valmistuksen jaottelusta pyrittiin eroon. Muissa yksiköissä ei tällaista valmistuksen erottelua ”sisäisiin tehtaisiin” ollut, heidän tuotantonsa oli tuotteiltaan selkeämpää kuin Karhulassa. Operatiivisen laskennan tuottama raportointi on nyt homogeenista ja vertailukelpoista yhtenäistettyjen lähtötietojen johdosta.

Taloushallinnon projektin yhteydessä otettiin käyttöön myös erillinen raportointiohjelma eBIC, joka mahdollistaa kerätyn tiedon käytön ja analysoinnin uudella tasolla. Aikaisemmin suurin osa tarvittavista raporteista tehtiin Excel-taulukoilla, joiden rakentelu on vähentynyt. Tämä vaati tuotannon toiminnanohjausjärjestelmään muutoksia niin perusasetuksiin kuin toimintatapoihin, jotta tarpeellinen informaatio saatiin ulos halutussa muodossa. eBIC-ohjelmaan on käyttöoikeudet lähes kaikilla toimihenkilöllä, jolloin taulukoiden ja raporttien saatavuus ei ole yksittäisten henkilöiden takana vaan tieto tavoittaa oikeat henkilöt. Ohjelmasta löytyvien ennalta määriteltyjen perusraporttien lisäksi käyttäjät voivat tehdä yksilöityjä raporttipohjia omien tarpeidensa mukaan, mutta käytettävissä olevaa tietoa ei eBIC-järjestelmässä voi muuttaa.

#### 5.2.8 Muut taloushallinnon toiminnot

Arkistointi tapahtuu tällä hetkellä ja tulevaisuudessakin sähköisesti, koska paperilaskuja ei enää käsitellä. Ostolaskujen osalta arkistointi tapahtuu Itellan toimesta ja V10-ohjelman käyttöönoton jälkeen muu arkistointi tapahtuu Meseran toimesta. Tiedot tallennetaan Karhulassa oleville uusille palvelimille. Taloushallinnon kontrollointi säilyy edelleen konsernin group controllerilla ja johdolla. Organisaatiotason tehtäväjaot täsmentyvät vielä vuoden 2011 aikana.

#### 5.3 Muut muutokset

Koska ohjelmistolliset uudistukset olivat niin suuria, tarvittiin myös IT-ympäristöön muutoksia. Olemassa olevilla palvelimilla ei riittänyt kapasiteettia uusien ohjelmien pyörittämiseen, ja osa palvelimista oli vanhentuneita, joten projektin yhteydessä päätettiin uudistaa myös IT-kapasiteettia.

Aikaisemmin jokaisella yksiköllä oli kaksi omaa paikallispalvelinta. Salon Konepajalla oli toinen palvelin sähköpostia ja toinen muita tiedostoja varten. Mesera Paimion toisella palvelimella oli sekä oma että Mesera Salon ja Karhulan sähköposti ja toisella muut omat tiedostot. Mesera Salon ja Karhulan molemmilla palvelimilla oli vain yksiköiden omia tiedostoja. Sekä Salon Konepajan että Mesera Paimion sähköpostipalvelimista oli palomuri ja yhteys ulospäin.

Muutoksen jälkeen Karhulaan hankittiin kaksi uutta palvelinta, joista toiseen ladattiin V10- ja eBIC-ohjelmat. Toista palvelinta käytetään toistaiseksi varapalvelimena, mutta sille suunnitellaan siirrettäväksi Paimiossa sijaitseva sähköpostipalvelin vielä syksyn 2011 aikana. Karhulan toista palvelinta käytetään myös varapalvelimena, mikäli jonkun yksikön palvelin rikkoutuisi. Uusien palvelimien kapasiteetti mahdollistaa tällaisen käytön.

Samanaikaisesti uusien palvelimien asentamisen kanssa otettiin käyttöön Soneran toimipaikkaverkko eli yritysverkko, mikä mahdollistaa paremman yhteydenpidon yksiköiden kesken ja pääsyn toisen yksikön tiedostoihin. Matkustavat meseralaiset voivat etäkäyttää oman yksikkönsä verkkopalveluja myös muista yksiköistä käsin. Uudistuksen myötä myös turvallisuus parani, sillä yhteydet ulospäin kulkevat Soneran palomuurin läpi.

## 6 YHTEENVETO

Koko taloushallinnon uudistusprojekti on ollut mielenkiintoinen ja haastava kokemus. Myös opinnäytteen luominen tästä projektista on ollut opettavaista. Aiheen rajaus ja näkökulman valitseminen tuottivat aluksi ongelmia, koska niin kokonaisvaltaisesti projektissa mukana olleena oma näkökulma helposti hämärtyy. Tiettyjä asioita ja toimia pitää helposti itsestäänselvyytenä, eikä asioiden raportointi ymmärrettävään muotoon ole aina helppoa. Mielestäni olen onnistunut saavuttamaan opinnäytteen kirjallisen osuuden tavoitteen eli saattamaan projektin, opinnäytteen toiminnallisen osuuden, tehtävät ja haasteet raporttimuotoon sekä samalla selittämään tehtyjen toimenpiteiden syy-seuraus-suhteet. Kirjallinen osio toimii samalla toteutetun projektin loppuraporttina.

### 6.1 Projektin tavoitteiden toteutuminen

Projektin tärkeimpänä päämääränä oli luoda ja ottaa käyttöön konsernin yhteinen taloushallinnon ERP-järjestelmä. Tässä onnistuttiin ja järjestelmä otettiin käyttöön 7.7.2011. Samalla projektille asetetut muut tavoitteet, jotka määriteltiin luvussa 1.2, täyttyivät.

Tuotannon lähtötietojen ja toimintatapojen harmonisointi, projektin toinen tavoite, edesauttoi ensimmäisen tavoitteen eli konsernitasoisen raportoinnin parantamisen toteutumisessa. Ilman yhtenäistä koodistoa tai menettelyohjeita ei saada vertailukelpoista informaatiota taloushallinnon raportointia varten. Meseran tapauksessa yhtenäistämiproessi oli merkittävä osakokonaisuus koko projektin toteutumisessa sekä avain sen onnistuneelle käyttöönotolle. Uudella järjestelmällä tiedot saadaan koottua reaaliajassa ja näin tuotettua tarvittavat raportit ja tilastot viipymättä. Aikaisemmin kirjanpitoaineiston saaminen tilitoimistolta tapahtui viiveellä eikä yhtenäistä koodistoa tai rekistereitä ollut, joten materiaalin muuttaminen konsernitasoiseksi raportiksi oli erittäin haastavaa ja aikaa vievää. Operatiivinen johto hyötyy nyt nopeammasta tietovirrasta ja pystyy reagoimaan tarvittaessa ripeästi. Yhtenäistettyjä tietoja hyödynnetään sekä V10:n operatiivisessa laskennassa että eBIC-raportointiohjelmassa, jonka avulla saadaan samasta lähdemateriaalista tuotettua käyttäjien tarvitsemaa tietoa erilaisten raporttien muodossa.

Kolmantena tavoitteena projektilla oli taloushallinnon toimintojen kontrollointi ja tehostaminen. Suurin tekijä tämän tavoitteen täyttymisessä oli oman kirjanpitäjän, chief accountant, palkkaaminen Mesera Yhtiöiden palvelukseen. Kokenut chief accountant rekrytoitiin paikallisesta tilitoimistosta, mutta hänellä on laaja kokemus kansainvälisestä konserniyrityksestä ja useista kirjanpito-ohjelmista. ERP-ohjelman parametroidussa sekä lopullisten toimintojen määrittämisessä hänen monipuolinen osaamisensa toi uutta näkökulmaa ja tietotaitoa projektin toteutukseen ja edesauttoi tavoitteiden saavuttamista. Kaikki taloushallinnon määrittelyt on tehty konsernin perspektiivistä katsottuna ja eri yksiköiden ominaisuudethuomioon ottaen, joten konsernin omat mahdollisuudet vaikuttaa talouden prosesseihin ovat huomattavasti parantuneet. Aikaisemmin suurin osa tietomateriaalista tuli ulkopuolisen tahon määrittäminä, joten tämä ristiriita on poistunut. Myös taloushallinnon toimintojen, kuten maksatuksen keskittäminen sekä henkilöiden toimenkuvien päivittäminen ovat tehostaneet rutiineja ja vapauttaneet resursseja muihin taloushallinnon tehtäviin.

Kaikki projektille asetetut tavoitteet on saavutettu, asiat toimivat tarkoituksenmukaisesti ja suunnitellusti. Yhtiön tekemä kirjanpito tuottaa vertailukelpoista tietoa, jota liiketoiminnan johto voi hyödyntää päätöksenteossaan. Lisäksi taloushallinnon prosessit hoidetaan tehokkaammin ja joustavammin kuin ennen. Lähtötietojen yhtenäistäminen on onnistunut mielestäni hyvin, koodistot toimivat ja antavat

tarvittavan tiedon. Työnumeroiden kirjaustapa on pitkä, ehkä alkuun hieman hankalakin, mutta antaa jokaiselle käyttäjälle selkeän kuvan työnumeron sisällöstä konkreettisemmin kuin ennen. Lisäksi työnumeroilla saavutetaan tarkempi ja monipuolisempi raportointi kuin aikaisemmilla työnumeroilla. Tuotannon toimintatapojen muutos oli tavoitteena haasteellisinta, yksiköiden prosessit erosivat toisistaan niin paljon. Yksiköt ovat sisäistäneet yhtenäistämisen tarkoituksen ja aktiivisesti muuttaneet toimintatapojaan. Yhtiön johdon tekemä strateginen päätös ja siitä seuranneet toimenpiteet on projektin osalta saavutettu, mutta niissä on edelleen kehittämistarpeita yhtenäisemmän ja tehokkaamman toiminnan saavuttamiseksi, mikä on normaalia projektin jälkihoitoa. Projektin aikana esille tulleita asioita ja prosessien muutosehdotuksia, jotka eivät kuulu alkuperäiseen projektisuunnitelmaan, toteutetaan resurssien mukaan projektin päättämisen jälkeen.

Realistinen tavoitteiden asettelu sekä selkeä kuva projektin päämääristä edesauttoivat tavoitteiden saavuttamisessa. Monet projektit kaatuvat liian kunnianhimoisiin tai muuten mahdottomiin vaatimuksiin. Tässä Meseran tapauksessa tavoitteet tukivat projektin päämäärän toteuttamista ja olivat tiukassa kytköksessä toisiinsa. Ilman kaikkien tavoitteiden saavuttamista ei projekti olisi toteutunut. Lisäksi tavoitteille oli annettu saavutetavissa olevat raja-arvot eli toiminnalliset tasot, joilla tavoite katsottiin saavutetuksi. Kun taloushallinto tuottaa tarvittavan raportoinnin yhtenäisen lähtötiedon avulla, on se konsernin näkökulmasta sellainen perusvaatimus, jonka toteutuminen tarkoittaa tavoitteiden täyttymistä. Myös projektiin osallistuneiden henkilöiden tavoitteiden omaksuminen ja sitoutuminen niiden saavuttamiseen olivat projektin onnistumisen kannalta olennaista.

## 6.2 Palautetta projektista

Projektinhoidollisesti olen oppinut lisää eri organisaatioiden käyttäytymisestä sekä ottamaan rohkeammin osaa päätöksentekoon. Aikaisemmasta työkokemuksestani on ollut selkeästi apua toimenpiteiden ja päätösten perustelemisessa sekä kokonaiskuvan hahmottamisessa. Yrityksen eri toimintojen keskinäinen vuorovaikutuksen havainnointi ja syvempi ymmärtäminen on ollut mielestäni projektin paras anti itselleni. Tuotannon toimenpiteiden vaikutusten havainnointi kirjanpitoon ja raportointiin on avartanut näkökulmaani sekä parantanut kokonaiskuvan hallintaa.

Ihmiset helposti unohtavat olevansa osa laajempaa toimintaketjua, eikä omien toimien vaikutusta ymmärretä osana kokonaistoimintaa.

Mielestäni tässä projektissa etenkin taloushallinnon organisaatiossa koko prosessin läpikäynti workshoppeissa edesauttoi koko uudistuksen toteutumista. Ihmiset ymmärsivät paremmin omien toimien tärkeyden ja sen vaikutukset muiden töihin. Myös tuotantoa koskevan toimintatavan muutoksen yhteydessä pyrittiin koulutuksissa painottamaan eri työvaiheiden tärkeyttä prosessissa. Kaikissa tulevilla jatkokoulutuksilla oikeiden toimintatapojen merkitystä korostetaan, sillä oman työtehtävän tärkeyden hahmottaminen ja sen ymmärtäminen prosessin osana antaa työlle suuremman painoarvon ja tarkoituksen. Kun kaikki organisaation jäsenet ymmärtävät paikkansa ja tehtävänsä paremmin, myös toiminnan tulokset paranevat.

Taloudellisesti projektin budjetti on toteutunut suunnitellun mukaisesti. Suuria yllätyksiä ei kustannuksissa ole tullut vastaan. Huolellinen tarjouskyselyvaihe ja projektin jakaminen rahallisesti pienempiin osakokonaisuuksiin sekä pienen vararahaston varaaminen yllättäviin menoihin on ollut tarkan budjetin edellytys. Kustannuksia on helpompi seurata, kun projekti on yksilöity toiminnallisiin osiin ja niitä laskutetaan erikseen. Jokaisella projektilla tulee olla yllättäviä tilanteita varten varattu ylimääräistä rahaa. Yleisesti vararahaston suuruus on 10 - 15 prosenttia projektin kauppasummasta.

Projektin toteutuksesta tehtiin palautekysely siihen osallistuneiden ja sen vaikutuspiiriin kuuluneiden henkilöiden keskuudessa. Valitettavasti kyselyn vastausprosentti oli heikko. Onneksi henkilökohtaisten keskustelujen kautta sain enemmän kommentteja. Tämä vastaamattomuus leimasi koko projektin ajan sen toteutusta. Ilmeisesti etenkin Varsinais-Suomen tuotannon organisaatiot eivät sisäistäneet projektin merkitystä koko konsernille. Se koettiin alkuun vain taloushallintoa koskevaksi, eikä sen vaikutusten oletettu ulottuvan tuotantoon asti. Alkuvaiheen koodistojen ja työnumeroiden määrittelyssä mielipidekyselyihin ei vastattu ajoissa, joten niitä koskevat päätökset tehtiin pääosin minun ja Karhulan yksikön kokemuksiin perustuen. Tämän vuoksi osa Varsinais-Suomen yksiköistä on kokenut projektin olleen liiaksi Karhula-orientoitunut. Toisaalta Karhula on Meseran suurin yksikkö ja sen toiminnot ovat monimutkaisimmat, joten jos toimenpiteet saadaan toteutumaan Karhulassa, toimivat ne muuallakin. Yksi syy Karhulan



dominointiin oli myös asemapaikkani siellä, ongelmanratkaisutilanteissa oli apua saatavilla läheltä. Aikataulun rajallisuuden vuoksi päätökset oli tehtävä tiettyyn ajankohtaan mennessä, joten mielikuva sanelupolitiikasta saattaa johtua tästä.

Taloushallinnon uudistuksen myötä yksiköt ovat kokeneet itsemääräämisoikeuksiensa kaventuneen. Konsernin maksupolitiikan yhdistäminen on poistanut maksatuksen yksiköiltä, mutta toisaalta vapauttanut taloushallinnon ihmisten resursseja muihin toimiin. Yksiköiden johtajat ovat edelleen vastuullisia budjeteista, investoinneista sekä tuloksesta, niiden seurannan painopiste on vain enemmän konsernikeskeisempi. Konsernin group controllerin mukaan valta ei ole kadonnut yksiköistä, sen muoto on vain muuttunut.

Projektin tiedottaminen sai ristiriitaista palautetta. Toisten mielestä sitä tuli riittävästi ja se oli selkeää. Toisten mielestä projektista ei tiedotettu tarpeeksi, eikä sen sisältökään ollut ymmärrettävää. Näitä mielipiteitä esittivät niin projektiorganisaation kuin tukiryhmän jäsenet, joten tyhjentävää päätelmää ei voi palautteen perusteella tehdä. Tiedottamista yritettiin jakaa suoraan projektiorganisaatiolle sekä yksiköiden johtajien kautta, jotta se tavoittaisi oikeat henkilöt. Ilmeisesti viestin jakamisessa eteenpäin ei onnistuttu tavoitteiden mukaisesti, sillä tietokatkoja tuli esille muutamia. Näin jälkikäteen tarkasteltaessa projektin onnistumisessa olisi tiedottamisessa ollut eniten parannettavaa. Koko konsernin yhteinen työpöytä olisi helpottanut tiedonjakamista, mutta ilman yritysverkkoa sen toteuttaminen oli mahdotonta. Toinen vaihtoehto olisi kenties ollut viikoittaisen tai kuukausittaisen tiedotteen jakamista kaikille sähköpostikäyttäjille. Nämä tiedotuksen puutteet ovat selkeästi seuraavan projektin kehityslistalla ja itse olen tiedostanut tämän mahdollisten uusien projektien toteutuksessa.

Useimmissa muutoksissa kaikki uusi koetaan alkuun hankalana ja tarkoituksettomana. Omasta kokemuksesta voin allekirjoittaa tämän, mutta samalla myös todeta, että hetken kuluttua kukaan ei juuri muista vanhaa toimintatapaa. Uskon tämän käyvän toteen myös tässä projektissa. Alun nurinat pitkistä työnumeroista ja vaatimukset tietojen kirjaamisesta sekä toimintatapojen noudattamisesta unohtuvat muutaman kuukauden kuluttua, kun niiden antama hyöty tulee paremmin esille. Yhtenäisten koodien ja tapojen tuomat edut raportoinnissa ja seurannassa hiljentävät vastalauseet kiristyneestä kontrollista. Ensi vuonna muutoksia ei muista enää kukaan.

### 6.3 Jatkotoimenpiteet

Taloushallinnon projekti jatkuu edelleen raportoinnin kehittämällä. Lopulliset määritykset niin V10:n operatiiviseen laskentaa kuin eBIC-raportointijärjestelmään tehdään kuluvan syksyn aikana. Tämän lisäksi yksikköjen hinnoitteluperusteet käydään läpi ja määritellään konsernilähtöinen ohjeistus sille. Hinnoittelun oleellisena osana on yleiskustannuslisien laskeminen sekä eri työvaiheiden kustannusten määrittäminen yksikkökohtaisesti.

Hinnoitteluprosessiin liittyen konsernin sisäisten hankintojen kateprosentin määrittäminen ja käyttöperiaate tulisi mielestäni selventää. Tuotannon näkökulmasta katsottuna sisäisten ostojen yhteinen periaate voisi tuoda selkeitä kustannussäästöjä ja hinnoitteluetua kilpailijoihin nähden. Saman tuotteen valmistushinta saattaa konekannasta ja työntekijöiden palkkauksesta johtuen vaihdella yksiköittäin, joten töiden alihankinta konsernin sisällä olisi kannattavaa. Sisäisten ostojen kehittäminen toisi yksiköille lisää kapasiteettia, hinnoitteluetua, mikäli sisäinen kate on kohtuullinen sekä ostoon käytettävä raha pysyisi konsernin sisällä.

Tämän taloushallinnon projektin myötä ovat ideat muista muutoskohteista heränneet. Tuotannon toiminnanohjauskoulutuksissa tuli lukuisia ajatuksia esille etenkin yhtenäiseen tuoterekisteristä ja ostoprosessista. Tuotteiden nimikehallintaan kaivataan yhtenäisiä ohjeita, joilla nimikerekisteri pidettäisiin yllä. Ostettavien osien yhtenäinen merkintätapa toisi mukanaan myös synergiaetuja, sillä eri yksiköissä käytetään samoja tuotteita. Yhtenäisellä merkintätavalla ostovolyymejä voitaisiin seurata tarkemmin ja hyödyntää tätä tietoa hankinnoissa. Esimerkiksi ruuvitavara on konsernissa merkittävä ostokohde ja kustannussäästöt niiden hankinnoissa olisivat suuret, jos yksikköjen ruuvitavaranimikkeet voidaan yhdistää. Myös tiettyjen tuotteiden, kuten hitsauskaasujen tai teräsmateriaalien osalta olisi yhtenäisellä merkintätavalla selkeää etua konsernin kattavissa ostosopimuksissa. Nyt nämä sopimukset ovat yksikkökohtaisia. Ongelmana tässä nimikehallinnan uudistamisessa on jo olemassa olevien yksiköiden tuoterekisterien massiivisuus. Pelkästään Mesera Karhulan aktiivisten tuotteiden määrä on lähes kaksikymmentä tuhatta.

Yksi tulevaisuuden toiminnan tehostamisprojekteista on tuotannonohjausjärjestelmän uusiminen vastamaan paremmin kasvavia vaatimuksia. Nykyinen järjestelmä alkaa olla liian vanha ja sen toimintaedellytykset ovat rajallisia näin isossa konsernissa. Taloushallinnon uuden järjestelmän valintaan vaikutti osaltaan V10:n ominaisuudet tuotannon toiminnassa. Sama ohjelmatoimittaja toisi selkeää jatkumoa toiminnan jatkokehittämisessä.

## LÄHTEET

120 karhun askelta – Mesera Karhula Oy, 2011.

Granlund, M. 2009. Talousprosessit ja ulkoistaminen – Talousjohdon toimintaympäristö nyt ja muutossuunnat. Taloussanomien seminaari 2.4.2009. Saatavissa: [http://www.taloussanommat.fi/files/Itella\\_020409\\_Markus\\_Granlund.pdf](http://www.taloussanommat.fi/files/Itella_020409_Markus_Granlund.pdf) [viitattu 15.8.2011].

Granlund, M. & Malmi, T. 2004. Tietotekniikan mahdollisuudet taloushallinnon kehittämisesssä. Helsinki: WSOY.

Jyrkkiö E. & Riistama, V. 2008. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. 18 - 20. painos. Helsinki: WSOY.

Karjalainen, S. 2011. Uusi rooli. Kauppalehti Optio 10/2011, s. 24 - 31.

Kettunen S. 2009. Onnistu projektissa. 2. painos. Helsinki: WSOYpro.

KPMG International Cooperative, 2011. Transforming Finance - Challenges and breakthrough solutions for CFOs, KPMG LLP (UK's) Design Services.

Lahti, S. & Salminen, T. 2008. Kohti digitaalista taloushallintoa – sähköiset talouden prosessit käytännössä. Helsinki: WSOYpro.

Lindfors, H. 2009. Kirjanpito käytännönläheisesti. 3. painos. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Löow M. 2002. Onnistunut projekti projektijohtamisen ja -suunnittelun käsikirja. Helsinki: Tietosanoma.

Mäkinen, V. 2011. Tietotekniikasta vipuvartta. Suunta2011, Taloushallintoliiton sidosryhmälehti 1/2011, s. 20 – 21.

[www.itella.fi/tiedotteet/attachments/2009/Talouhallinnonkehitystrenditjaulkoistamistarpeet\\_tiivistelma\\_web.pdf](http://www.itella.fi/tiedotteet/attachments/2009/Talouhallinnonkehitystrenditjaulkoistamistarpeet_tiivistelma_web.pdf) [viitattu 30.8.2011].

