



# **Taloushallinnon ydinprosessien kuvaus ja siirrettävyys yritysintegraation näkö- kulmasta ja Lean – filosofian avulla**

Case Pihlajalinna Oy

Juho Rahikkala

Opinnäytetyö  
Toukokuu 2015  
Yrittäjyyden ja liiketoiminta-  
osaamisen koulutusohjelma  
Ylempi AMK-tutkinto

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma  
Ylempi AMK-tutkinto

RAHIKKALA JUHO:

Taloushallinnon ydinprosessien kuvaus ja siirrettävyys yritysintegraation näkökulmasta ja Lean-filosofian avulla  
Case Pihlajalinna Oy

Opinnäytetyö 64 sivua, joista liitteitä 0 sivua  
Toukokuu 2015

---

Työn tavoitteena oli selvittää ja kuvata taloushallinnon ydinprosessit Pihlajalinnalle yritysintegraation näkökulmasta. Pihlajalinna on kasvanut voimakkaasti viime vuosina yrittäjätoiminnan kautta, mutta taloushallinnon integraatioille ei ole muodostunut yhtenäistä käytäntöä eikä prosesseja ole aiemmin kuvattu. Tästä syystä prosessit haluttiin tunnistaa ja kuvata. Tarkoituksena oli luoda prosessikuvausmenetelmä ja tätä hyödyntäen tuottaa helposti siirrettävät prosessikuvaukset ja -kaaviot taloushallinnon ydinprosesseista, jotta tulevaisuudessa uusien yksiköiden integraatio tapahtuisi sujuvammin.

Tyypiltään toteutettu työ on selvästi kvalitatiivinen tutkimus, jossa tutkimuksen lähtökohdaksi on todellisen elämän kuvaaminen. Tutkimusotteeltaan työ on toimintatutkimus, jolla pyritään etsimään ratkaisuja käytännön ongelmiin ja saamaan ymmärrystä ilmiöstä.

Työ toteutettiin hakemalla ensin teoreettinen ymmärrys prosessien kuvaamisesta palveluissa ja tutustumalla Lean -filosofiaan, jossa henkilöstöä kuunnellaan ja heidän otetaan mukaan kuvaamaan prosessia; he ovat oman työnsä erityisasiantuntijoita. Kun ymmärrys teoriasta oli saavutettu, kehitettiin prosessikuvasmenetelmä taloushallinnon ydinprosesseille. Kuvaukset toteutettiin haastatteluiden avulla. Haastateltaviksi valittiin ydinprosesseja suorittavia henkilöitä. Haastatteluiden perusteella luotiin prosessikuvaukset ja -kaaviot taloushallinnon ydinprosesseista ja niiden oikeellisuus varmennettiin vielä haastateltujen henkilöiden kanssa.

Kehitystehtävässä tavoite ja tarkoitus saavutettiin hyvin: taloushallinnon ydinprosessit saatiin selvitettyä ja ne kuvattiin tätä tarkoitusta varten kehitetyllä prosessikuvausmenetelmällä. Prosessikuvauksia ja -kaavioita ei tässä vaiheessa ole vielä päästy testaamaan käytännössä, mutta tulevaisuudessa näin tulee käymään.

Vaikka kehitetty prosessikuvasmenetelmä on tehty taloushallinnon ydinprosessien kuvaukseen, huomattiin, että sitä voidaan soveltaa mihin tahansa palveluprosessiin ja näin se voidaan ottaa käyttöön helposti muuallakin. Tärkeintä on ottaa prosessikuvaukseen mukaan työntekijät ja miettiä prosessi asiakkaan näkökulmasta.

---

Asiasanat: prosessikuvaus, yritysintegraatio, lean

## ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence  
Master's Degree

RAHIKKALA JUHO:

Description and Integration of the Financial Management Key Processes from the Point of View of Business Unit Integration and with the Help of Lean Philosophy  
Case Pihlajalinna Oy

Master's thesis 64 pages, appendices 0 pages  
May 2015

---

The goal of this work was to define and describe the financial management key processes for Pihlajalinna, from the point of view of business unit integration. Pihlajalinna has grown rapidly in recent years by takeovers but no proper practices for financial management integration have evolved. In addition, the key processes have not been described before. For these reasons Pihlajalinna wanted to define the key processes and describe them. The purpose was to create a process description method and, by utilizing this method, to describe the processes and create process charts that are easy to transfer to new business units. The objective was to ease the business unit integration.

The research method was clearly qualitative describing real life activities. This study was an activity analysis and the purpose was to solve concrete problems and to find more data of the phenomenon.

The work was accomplished by first getting theoretical information on describing processes in services and by familiarizing with the Lean philosophy. In this philosophy the personnel are listened to and they are taken along in making the process descriptions. They are the best specialists in their work. After familiarizing with the theory the process description method was created for the financial management key processes. The process descriptions were implemented by interviews. The persons interviewed were chosen from the personnel performing the key processes. The process descriptions and the charts of financial management key processes were created based on the interviews and afterwards the validity was confirmed by the persons interviewed.

The goal and purpose of this work was reached satisfyingly: the key processes were defined and described with the method created for this purpose. The descriptions and charts have not been tested in practice, yet, but they will be in the near future.

Even though this process description method was created for financial management key processes it was noticed that this method could be applied to any service process and thus be easily adopted anywhere. The key is to take the personnel along and reflect on the processes from the customer's point of view.

---

Key words: process mapping, business unit integration, lean

## SISÄLLYS

1. JOHDANTO.....	6
1.1. Työn taustaa.....	6
1.2. Työn tavoite ja tarkoitus .....	10
1.3. Työn rajausta ja rakenne .....	11
1.3.1. Perusasetelma.....	11
1.3.2. Tutkimuksen tyyppi, tutkimusote ja tutkimusmenetelmät .....	12
2. PROSESSIKUVAUS .....	16
2.1. Mikä on prosessi? .....	16
2.2. Prosessin tunnistaminen.....	17
2.3. Prosessien luokittelu .....	18
2.4. Prosessikartta, prosessihierarkia ja prosessipuu .....	19
2.5. Mitä prosessikuvauksella edistetään? .....	21
2.6. Prosessikuvaus .....	22
2.6.1. Prosessin kirjallinen kuvaaminen.....	22
2.6.2. Prosessikaavion piirtäminen.....	24
2.6.3. Service blueprinting .....	25
3. LEAN .....	27
3.1. Mitä on Lean? .....	27
3.2. Leanin varhainen historia.....	28
3.3. Toyota ja TPS .....	29
3.4. Lean-kulttuuri .....	31
3.5. Lean -prosessikuvaus .....	33
3.5.1. Arvovirtakaavio (VSM) .....	35
3.5.2. Lean palveluissa .....	36
3.5.3. Arvovirtakaavion laatiminen palveluissa.....	38
4. PIHLAJALINNA OY.....	41
4.1. Yrityksen taustaa.....	41
4.2. Työn taustaa.....	42
4.3. Työn toteutus .....	42
4.4. Prosessikuvausmenetelmä Pihlajalinna Oy:lle .....	43
4.4.1. Suoritettu prosessikuvaus Pihlajalinna Oy:ssä.....	45
4.4.2. Haastattelut.....	47
4.5. Ydinprosessien kuvaukset ja kaaviot .....	48
4.5.1. Ostoreskontra .....	48
4.5.2. Laskutus .....	50
4.5.3. Palkanlaskenta.....	52

4.5.4. Maksuliikenne .....	54
4.5.5. Kirjanpito .....	57
5. POHDINTA.....	60
LÄHTEET.....	63

## 1. JOHDANTO

### 1.1. Työn taustaa

Liiketoiminnan hankkimisen, liiketoiminnasta luopumisen ja liiketoimintojen yhdistämisen yhteydessä joudutaan usein miettimään yritysrakenteita uudestaan. Myös muut liiketoiminnassa ja yrityksen toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset saattavat aiheuttaa tarpeen arvioida olemassa olevia yritysrakenteita. Tavoitteena on yritys rakenne, joka parhaiten palvelee uudistuneen tai muuttuneen liiketoiminnan tarpeita. (Karsio, Koila, Vartiainen & Äärilä 2012, 11.)

Jos yritysjärjestelyjä ei suoriteta huolella, saattaa yritykselle aiheutua ylimääräisiä kustannuksia. Parhaimmillaan yritysjärjestelyjen avulla voidaan saavuttaa myös säästöjä. Tavallisimpia yritysjärjestelyitä, joita toimeksiantajayrityksessä Pihlajalinna Oy:ssä toteutetaan, ovat liiketoimintakauppa ja osakekauppa.

Liiketoimintakaupalla tarkoitetaan järjestelyä, jossa myyjä myy ostajalle harjoittamansa liiketoiminnan tai osan siitä. Tosiasiassa kaupan kohteena on sovittu, kauppakirjassa määritelty aineellinen liikeomaisuus, esimerkiksi käyttöomaisuus ja vaihto-omaisuus, sekä liiketoimintaan liittyvä aineeton omaisuus, kuten tietotaito, asiakasrekisterit, sopimukset ja muut sovittavat erät. (Karsio ym. 2012, 13.) Taloushallinnon näkökulmasta liiketoimintakauppa on yksinkertaisempi kuin osakekauppa. Liiketoimintakaupassa siirtyy siis toiminta jo olemassa oleviin rakenteisiin. Näin ollen rakenteet ovat jo toimivat ja muutosta aiheuttavat lähinnä toimintatavat, jotka yhtenäistetään konsernin toimintatapoihin.

Osakekaupalla tarkoitetaan järjestelyä, jossa myyjä myy ostajalle omistamansa osakkeet tai osan niistä. Osakekaupassa ostajalle siirtyvät kaupan kohteena olevat osakkeet. Sen sijaan ostettavan yhtiön varat tai velat eivät siirry ostajalle, vaan ne ovat edelleen ostetun osakeyhtiön varoja ja velkoja. Kaupan kohteena olevan yhtiön varallisuusasemassa kauppa ei sellaisenaan aiheuta muutoksia. Myös sopimussuhteet yleensä säilyvät yhtiön omistuksessa tapahtuneista muutoksista huolimatta. Ostaja maksaa osakkeiden kauppahinnan myyjälle usein rahana. (Karsio ym. 2012, 16-17.) Näin ollen osakekauppa ei välttämättä vaikuta ostetun yrityksen toimintaan suoranaisesti millään tavalla eli toiminta jat-

kuu periaatteessa samanlaisena kuin aiemminkin, mutta omistaja on vaihtunut. Käytännössä osakekaupoissa taloushallinnolle kuitenkin on eniten tekemistä. Koska yhtiö jää olemaan omana juridisena yksikkönään, pitää olemassa olevat rakenteet ja toimintatavat muuttaa konsernin vallitseviksi rakenteiksi ja toimintatavoiksi.

Taloushallinnolla yritysjärjestelytilanteissa on erittäin tärkeä rooli, koska monet taloushallinnon toiminnot ovat laeilla säädeltyjä ja tarkkaan valvottuja. Jos taloushallinnon prosessit eivät toimi tehokkaasti ja ole helposti siirrettävissä uusiin yksiköihin, saattaa se aiheuttaa monenlaisia ongelmia niin hankkivalle osapuolelle kuin hankittavallekin. Tällaisia ongelmia ovat muun muassa maksuliikenteen ongelmat, palkanlaskennan ongelmat, laskutukselliset ongelmat, verotukselliset ongelmat sekä yleinen muutosvastarinta jopa molemmilla osapuolilla.

Monet ongelmat vaikuttavat suoraan tai epäsuoraan toisiinsa. Maksuliikenteen toimimattomuus vaikuttaa ostoreskontran toimintaan ja palkanmaksuun. Tätä kautta ongelmia voi tulla myös verojen maksun suhteen, jolloin maksamattomista veroista aiheutuu viivästysseuraamuksia ja korkokuluja. Maksamattomat verot ja työnantajasuoritukset voivat myös vaikeuttaa terveyden- ja sosiaalihuollon alalla toimivan yrityksen orgaanista kasvua. Orgaanisella kasvulla tarkoitetaan tässä yhteydessä uusien yksiköiden perustamista olemassa olevaan yhtiöön alusta loppuun, eli esimerkiksi uuden lääkäriaseman perustamista tai tarjouskilpailujen voittamista.

Julkisen sektorin hankkiessa palveluita yksityiseltä sektorilta, joutuu se kilpailuttamaan hankinnat lain säädösten mukaan. Julkisia hankintoja säätelee laki julkisista hankinnoista (348/2007) ja sen 1 §:ssä kerrotaan lain tarkoitus: ”Valtion ja kuntien viranomaisten sekä muiden hankintayksiköiden on kilpailutettava hankintansa siten kuin tässä laissa säädetään. Lain tavoitteena on tehostaa julkisten varojen käyttöä, edistää laadukkaiden hankintojen tekemistä sekä turvata yritysten ja muiden yhteisöjen tasapuolisia mahdollisuuksia tarjota tavaroita, palveluita ja rakennusurakointia julkisten hankintojen tarjouskilpailuissa.” Edellä mainituissa tarjouskilpailuissa vaaditaan käytännössä aina todistuksia verojen ja työnantajasuoritusten maksamisesta, joten jos veroja ja muita verojen kaltaisia maksuja on maksamatta, voi tällä olla ratkaisevia seurauksia yrityksen mahdollisuuksiin tarjota palveluitaan julkiselle sektorille. Näin ollen mahdollisuus orgaaniseen kasvuun vaikeutuu.

Korkokuluja voi aiheutua myös maksamattomista ostolaskuista ja pahimmassa tapauksessa pitkään maksamatta olleet ostolaskut voivat joutua perinnän kautta ulosottoon. Tästä taas aiheutuu riski luottotietojen menettämisestä, joka vaikeuttaa tai jopa muuttaa mahdottomaksi lainan saannin. Lisäksi luottotiedot ja maksuvalmius joudutaan pääsääntöisesti aina todistamaan julkisissa tarjouskilpailuissa. Jos luottotiedot eivät ole kunnossa, mahdollisuus tarjota julkisten hankintojen tarjouskilpailuihin on käytännössä menetetty.

Palkanlaskennan ongelmat liittyvät tiedonsaantiin, tietojen oikeellisuuteen ja myös maksuliikenteeseen. Palkanlaskentaa on myös säännelty lain puolesta melko tarkkaan, joten tähän liittyy erityisiä vaatimuksia. Maksuliikenteen puolesta palkan viivästyminen on iso ongelma; jos työntekijät eivät saa palkkaansa oikeaan aikaan, aiheuttaa se uskottavuusongelmia ja työmotivaation laskua. Lisäksi palkan maksamisesta säädetään työsopimuslain (55/2001) 2 luvun 16 §:ssä. Palkka on maksettava tai sen on oltava nostettavissa palkan erääntymispäivänä. Maksessaan palkan työnantajan on annettava työntekijälle laskelma, josta käyvät ilmi palkan suuruus ja sen määräytymisen perusteet. Työsopimuslain 2 luvun 13 §:ssä säädetään palkan maksuajasta ja -kaudesta. Lähtökohtana on, että palkka on maksettava kunkin palkanmaksukauden viimeisenä päivänä. Tällöin erääntyvä palkka kattaa kyseiseltä palkanmaksukaudelta ansaitun saamisen. Palkan maksuajasta ja -kaudesta voidaan sopia toisin työsopimuksella tai työehtosopimuksella. Pykälässä säädetään kuitenkin palkanmaksukauden enimmäispituuksista, joita ei voi ylittää. Palkanmaksun viivästyessä työntekijällä on oikeus saada korkolain (633/1982) 4 §:ssä tarkoitetun viivästyskoron. Näin ollen viivästyvä palkanmaksu voi aiheuttaa myös korkokuluja yritykselle.

Uskottavuusongelmalla tarkoitetaan lähinnä markkinoinnillista ongelmaa; jos on yleisessä tiedossa, että palkanmaksu hoidetaan leväperäisesti, voi sillä olla vaikutusta ammattitaitoisen henkilöstön saantiin. Osaava henkilöstä on sosiaali- ja terveydenhuollon alalla elinehto, koska kyse on kuitenkin palvelumyynnistä ja laadusta.

Palkanlaskennan tiedon saanti ja tietojen oikeellisuusongelmat johtuvat yleensä hankitusta osapuolesta. Tieto saattaa olla hajallaan ja vanhentunutta. Usein dokumentaatio on puutteellista, koska on toimittu samojen periaatteiden mukaan pitkän aikaa ilman ongelmia. Hankituista yksiköistä voi puuttua myös liiketoiminnallista ammattitaitoa, koska on haluttu keskittyä vain oleelliseen eli ydinliiketoimintaan ja tuloksentekoon. Usein palkanlaskenta on myös hoidettu ulkopuolisen tahon toimesta, pääasiassa tilitoimistoissa. Tilitoimistot yleensä toimittavat pyydetty tiedot, mutta saattavat olla haluttomia tekemään



yhtään ylimääräistä, koska ovat menettämässä asiakkaan. Näin ollen on tärkeää tietää, mitä tietoja pyydetään ja missä muodossa.

Laskutuksen ongelmat johtuvat usein sopimusteknisistä asioista ja vaihtelevista käytännöistä. Myös puuttuva dokumentaatio ja ”hiljainen tieto” voivat aiheuttaa ongelmia. Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan tietoa, joka on ainoastaan aiemmin työtehtäviä hoitaneen henkilön päässä. Tätä tietoa ei ole dokumentoitu välttämättä minnekään ja sen siirtäminen saattaa helposti unohtua haltuunoton hetkellä. Sopimusteknisillä asioilla tarkoitetaan sitä, että tiedot saattava olla puutteelliset, hinnankorotuksia ei ole dokumentoitu tai voimassa olevia sopimuksia ei löydy mistään. Ongelmat tulevat esiin, kun ensimmäistä kertaa aletaan tehdä laskutuksia uuden tekijän toimesta. Laskutuksen teko voi olla todella työlästä tai laskuista voi tulla paljon reklamaatioita.

Muutosvastarintaa toimintatapojen ja käytäntöjen muutoksessa voi esiintyä molemmilla osapuolilla. Muutosvastarinnalla tarkoitetaan sitä, että esiintyy haluttomuutta yhteistyöhön, suoritetaan pyydettyjä asioita hitaasti tai puutteellisesti tai toimitaan vastoin annettuja ohjeistuksia, esimerkiksi vanhojen käytäntöjen mukaan. Hankitulla osapuolella muutosvastarinta johtuu usein muutoksen pelosta ja tulevaisuuden epävarmuudesta. Monesti on totuttu tekemään asioita tietyllä tavalla, mutta uuden omistajan myötä asiat saatetaankin tehdä aivan toisella tavalla. Tämä voi aiheuttaa pelkoa, joka ilmenee tehottomana työnä tai jopa työtehtävien haittaamisena. Muutos tulee tehdä niin helpoksi ja selkeäksi, ettei syytä pelolle ole. Yhtenä keinona tähän on tunnistaa omat prosessit, laatia niistä kuvaukset ja prosessikaaviot ja tehdä ohjeistus mahdollisimman selkeäksi ja yksiselitteiseksi, jotta tulkinnan varalle ei jää tilaa. Näin hyvä ohjeistus auttaa omalla osuudellaan muutosvaiheen läpiviennissä. Myös viestinä nykytilasta ja tulevasta on tärkeää yleisen epävarmuuden poistamiseksi.

Hankkivalla osapuolella vastarintaa voi esiintyä, jos prosessit ja työnkuvaukset eivät ole kunnossa ja niiden suorittaminen tuntuu hankalalta ja työläältä. Uusien yksiköiden haltuunotto on aina omanlainen projekti ennen kuin toiminta alkaa pyöriä normaalisti muun toiminnan mukana; haltuunotolla on alku ja loppu ja näin ollen kyseessä on selkeä, lyhytkestoinen projekti. Jos resursseja ei ole tarpeeksi, kuormittaa uusi yksikkö hetkellisesti paljon. Jos asiat ovat näin, muutosvastarintaa esiintyy suurella todennäköisyydellä myös hankkivalla osapuolella.

Miksi uusia yksiköitä halutaan ottaa omaan hoitoon eikä anneta toiminnan jatkua sellaisena kuin se on hankintahetkeen asti jatkunut? Yhtenä suurimmista syistä on raportointi: kun tehdään itse, saadaan tieto ajoissa ja sellaisessa muodossa kuin halutaan. Itse tehtynä voidaan olla myös suuremmalla todennäköisyydellä varmoja tiedon oikeellisuudesta. Kun kirjanpito ja raportointi laaditaan itse, päästään myös helpommin käsiksi yhtiön tai yksikön kulurakenteeseen ja tätä kautta voidaan helpommin saada selville turhat tai liian korkeat kulut ja niihin pystytään vaikuttamaan nopeammin.

Lisäksi yhtenä merkittävänä syynä uusien yksiköiden integraatioon ovat kustannussäästöt. Sosiaali- ja terveydenhuollon yhtiöt ovat pääasiassa arvonlisäverottomia yhtiöitä (arvonlisäverolain 1501/1993 neljäs luku 34-38 §), joka tarkoittaa, että arvonlisäveroa ei suoriteta palveluista, mutta sitä ei myöskään saada hankinnoista vähentää. Näin ollen ulkopuolelta hankitut palvelut maksavat aina voimassa olevan verokannan verran enemmän kuin itse tehtynä.

## **1.2. Työn tavoite ja tarkoitus**

Työn tavoitteena on selvittää ja kuvata taloushallinnon ydinprosessit Pihlajalinna Oy:lle yritysintegraation näkökulmasta. Tarkoituksena on luoda prosessikuvausmenetelmä Pihlajalinna Oy:lle ja tätä hyödyntäen tuottaa ydinprosesseista prosessikuvaukset ja –kaaviot. Prosessikuvausten ja -kaavioiden avulla ydinprosessit saatetaan sanalliseen ja graafiseen muotoon, niin että niiden avulla on helppoa ohjeistaa uusia yksiköitä ja prosessin käyttöönotto eli siirto tapahtuisi mahdollisimman helposti ja ymmärrettävästi.

Kehitystehtävä tehdään, jotta taloushallintopalveluiden prosessit ja toimintatavat saataisiin yhtenäistettyä uusien yksiköiden kanssa mahdollisimman nopeasti ja sujuvasti; taloushallintopalveluja pyritään vakioimaan sellaisiksi, että sisäiset asiakkaat tietävät mitä saadaan ja mistä saadaan. Asiakas tässä työssä on sisäinen asiakas, koska taloushallintopalveluita ei myydä ulkopuolisille.

Lisäksi taloushallinnon ydinprosessit kuvataan yhdessä prosessia suorittavien henkilöiden kanssa ja aikaansaatuja kuvausten perusteella laaditaan prosessikaaviot. Kun prosessit ovat sujuvat, pystytään palveluiden sujuvuus ja laatu takaamaan asiakkaille. Samalla, kun haltuunottojen laatu ja sujuvuus saadaan hyväksi, tarkoituksena on myös antaa

lisäarvoa uusille yksiköille päivittäisen toiminnan helpottamisen ja nykyaikaistamisen kautta.

Kaiken kaikkiaan tavoitteena on saada prosessit kuvattua ja laadittua niistä prosessikaaviot. Ennen kuin tähän päästään, pitää tunnistaa taloushallinnon ydinprosessit, jotka siirretään uusiin yksiköihin. Kun kartoitus on saatu valmiiksi, laaditaan prosessikuvaukset ja -kaaviot.

### **1.3. Työn rajaaminen ja rakenne**

Työ käsittelee teorian osalta prosessikuvausmenetelmiä, Lean -ideologiaa ja näiden soveltamista palveluprosessien, tarkemmin taloushallinnon ydinprosessien, kuvaamiseen. Työstä rajattiin pois prosessikehitysosuus, koska työ olisi muodostunut liian laajaksi ja ajallisesti haasteelliseksi. Alun perin tarkoituksena oli myös laatia ohjeistuksia haltuunoton yhteydessä annettaviksi ja tarkastuslistoja taloushallinnon henkilöstölle, mutta nekin päätettiin rajata pois työstä selkeyden vuoksi.

#### **1.3.1. Perusasetelma**

Perusasetelma kehitystehtävässä on enimmäkseen kehittävä, mutta myös ymmärtävä. Kehittävällä perusasetelmalla haetaan toimivia ratkaisuja käytännöllisen hyödyn saamiseksi. Ymmärtävällä perusasetelmalla taas haetaan syvällisempää ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä.

Syvällisempää ymmärrystä kehitystehtävässä haetaan, sillä vahva kasvu yritysostojen ja liiketoimintakauppojen kautta on yritykselle kuitenkin suhteellisen uutta toimintaa. Tämän vuoksi käytännöt ovat uusia ja kaikkea tarvittavaa ei ehkä osata huomioida asioiden vaatimalla vakavuudella. Näin ollen on erittäin tärkeää ymmärtää toimintaa kokonaisuudessaan paremmin ja selvittää tarvittavat tehtävät, jotta niitä pystytään kehittämään kunnolla ja saamaan aikaan toimivia kokonaisuuksia.

Kun asiasta on saatu hyvä kokonaiskuva, aletaan toimintaa kehittää ja siihen pyritään saamaan selkeät ja yhtenäiset toimintatavat.

### 1.3.2. Tutkimuksen tyyppi, tutkimusote ja tutkimusmenetelmät

Tyypiltään toteutettava tutkimus on selvästi kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pääsääntöisesti pyritään ilmiön syvälliseen ymmärtämiseen ja kuvaamiseen; kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja todellisissa tilanteissa.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Tällöin todellisuus ymmärretään moninaiseksi kokonaisuudeksi, jota ei voida jakaa mielivaltaisesti eri osiin. Kvalitatiivisissa menetelmissä puhutaan harkinnanvaraisesta näytteestä otoksen sijaan. Tutkimuksen kohde on siis harkitusti valittu, sellainen, josta halutaan lisää tietoa. Laadullisissa menetelmissä on tyypillistä, että tutkija on lähellä tutkittavia ja usein jopa osallistuu heidän toimintaansa. Ilmiöstä tehdään omia perusteltuja tulkintoja. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 94.)

Tutkimusotteeltaan eli tutkimusstrategialtaan toteutettava kehitystyö on toimintatutkimusta. Lisäksi tutkimuksessa on konstruktiiivisen tutkimuksen elementtejä. Toimintatutkimus on osallistavaa tutkimusta, jolla pyritään yhdessä ratkaisemaan käytännön ongelmia ja saamaan aikaan muutosta. Tutkimuksella etsitään ratkaisuja käytännön ongelmiin, jotka voivat olla esimerkiksi teknisiä, etnisiä, sosiaalisia tai ammatillisia. Tavoitteena on ratkaista organisaatiossa ilmenevä käytännön ongelma ja samanaikaisesti luoda uutta tietoa ja ymmärrystä ilmiöstä. (Ojasalo ym. 2009, 58.)

Toimintatutkimuksessa painottuvat yhtäaikaaisesti sekä tutkitun tiedon tuottaminen että käytännön muutoksen aikaansaaminen. Kohteena on tyypillisesti ihmisten tai organisaation toiminnan muuttaminen. Keskeistä on viedä muutos käytäntöön ja arvioida sitä. Keskeinen piirre on myös organisaatiossa työskentelevien ihmisten aktiivinen osallistuminen kehittämistyöhön. (Ojasalo ym. 2009, 38.)

Koska toimintatutkimuksessa lähtökohtana on toimintojen tai käytänteiden muuttaminen, sopii se erinomaisesti tutkimukselliseen kehittämistyöhön. Se soveltuu hyvin sosiaalisten ja työkäytänteiden sekä työmenetelmien kehittämistyöhön, koska sen avulla pyritään uuden tai uudenlaisen toiminnan ja työn ymmärtämiseen ja kehittämiseen. Toimintatutki-

musta on mahdollista käyttää myös silloin, kun halutaan lisätä työskentelyyn uusia näkökulmia ja antaa mahdollisuus uudelle tavalle ratkaista ongelma. Toimintatutkimus mahdollistaa tutkimustulosten hyödyntämisen käytännön työelämässä. (Ojasalo ym. 2009, 59-60.)

Konstruktivisessa tutkimuksessa tavoitteena on käytännön ongelman ratkaisu luomalla uusi konstruktio eli jokin konkreettinen tuotos. Muutos kohdistuu siis johonkin konkreettiseen kohteeseen, kun taas toimintatutkimuksessa pyritään tyypillisesti ihmisten toiminnan muuttamiseen. (Ojasalo ym. 2009, 38.) Ratkaisut kytetään aikaisempaan olemassa olevaan tietoon. Ongelmana on, että toimintatapoihin pitäisi pystyä ottamaan etäisyyttä, jotta niihin voitaisiin tehdä soveltuvia muutoksia. Onnistumisen tunnusmerkkejä on ratkaisujen ymmärrettävyys, käyttökelpoisuus ja niiden toimiminen käytännössä.

Prosessi etenee siten, että ensin valitaan päämäärät tai määritellään kehittämisiongelma ja asetetaan työn tavoitteet (Ojasalo ym. 2009, 60). Toteutettavassa kehitystehtävässä rajaus on tärkeää tehdä, koska muuten kehitystehtävästä muodostuisi auttamatta liian laaja kokonaisuus. Kokonaisongelma kohdeyrityksessä on uusien yksiköiden haltuunotto. Tähän kokonaisuuteen kuuluu todella monta osa-aluetta eikä ole tutkinnallisesti järkevää tai mahdollista ottaa mukaan koko prosessia. Näin ollen kehityskohteeksi on rajattu taloushallinnon ydinprosessien kuvaus ja siirrettävyys haltuunoton yhteydessä. Tämä on laajuudeltaan ja käytännönasioiden kannalta mahdollista toteuttaa laadukkaalla tavalla. Koska itse työskentelen taloushallintoyksikössä, pystyn seuraamaan päivittäistä toimintaa ja voin olla säännöllisessä kontaktissa henkilöiden kanssa, jotka suorittavat päivittäisiä taloushallinnon prosesseja; nämä ihmiset tietävät parhaiten kuinka oma työnsä tehdään ja ehkä osaisivat myös sanoa jotain, miten heidän työtään olisi mahdollista helpottaa.

Kun tutkimustehtävä on määritelty ja rajattu, valitaan aineiston keruumenetelmät ja suunnitellaan aineiston keruu. Aluksi pitää myös selvittää kirjallisuudesta ja muusta lähdeaineistosta, onko samantyyppisiä aiheita jo tutkittu. Aineistoon tutustumisen jälkeen voidaan tarpeen mukaan täsmentää kehittämistehtävä ja tavoitteet. Varsinainen työ aloitetaan tutkimalla ja kokeilemalla, millaisia käytännön mahdollisuuksia päämääriin etenemiseksi on. (Ojasalo ym. 2009, 60.) Empiirisen aineiston keruumenetelmiksi on valittu kysely työn todellisilta tekijöiltä eli haastattelu, havainnointi ja prosessikuvaukset ja -analyysit mm. blueprinting-menetelmän kautta.

Haastattelumenetelmä valittiin, koska sillä saa syvällisempää tietoa kysytystä aiheesta olettaen, että haastateltava vastaa rehellisesti ja avoimesti kysymyksiin. Haastattelussa haastattelija ja haastateltava keskustelevat tutkimusaiheesta enemmän tai vähemmän strukturoidusti ja laveasti eli kyseessä on puolistrukturoitu teemahaastattelu. Haastattelun idea perustuu siihen, että haluttaessa tietoa itse työn suorittajilta kannattaa sitä kysyä suoraan heiltä. Haastattelua siis käytetään tutkimusaineiston saamiseksi ja aineistoa puolestaan analysoidaan ja tulkitaan tieteellisen tutkimustehtävän selvittämiseksi (Hirsijärvi & Hurme 2000, 34, 42).

Haastattelut toteutettiin kahdenkeskeisillä teemahaastatteluilla ja kahdella ryhmähaastattelulla. Haastatteluissa käytiin läpi kunkin haastateltavan työtehtävä, ja miten haltuunoton kannalta prosessi kulki nykyhetkellä. Vastaukset on säilytetty myöhempää käyttöä varten. Näiden kyselyjen tarkoituksena oli kartoittaa kunkin taloushallinnon työntekijän näkökulmasta haltuunoton huomionarvoisia kohtia ja mahdollisia ongelmia nykytilanteessa. Tämän kautta saatiin hyvää tietoa siitä, mitkä ovat taloushallinnon tärkeimpiä osa-alueita, ydinprosesseja.

Haastateltavat valittiin Pihlajalinna Oy:n taloushallinnon organisaatiosta heidän suorittamiensa työtehtävien perusteella ja työkokemuksen pituuden perusteella. Käytännössä suurin osa taloushallinnosta sijaitsee Tampereella ja myös tästä syystä haastateltavat valittiin sieltä maantieteellisistä syistä.

Haastateltaviksi valittiin kaksi palkanlaskijaa, kaksi ostoreskontran hoitajaa, yksi laskuttaja, yksi kirjanpitäjä ja yksi maksuliikenteen hoitaja. Valintahetkellä valinnat käsittivät kaikki Tampereella sijaitsevat henkilöt omilta osa-alueiltaan paitsi kirjanpitäjän osalta. Kirjanpitäjiä on useampia, mutta haastateltavaksi valittiin konsernin pääkirjanpitäjä, jolla on vähintään 25 vuoden kokemus eri toimialoilta ja useasta yrityksestä. Toisella palkanlaskijalla on 25-30 vuoden kokemus palkanlaskennasta ja toisella alle viiden vuoden kokemus palkanlaskennasta. Molemmilla on vankka tilitoimistotausta, jossa uusia yksiköitä on totuttu ottamaan haltuun. Ostoreskontran hoitajilla molemmilla on alle viiden vuoden kokemus ostoreskontran hoitamisesta. Laskuttajalla on noin 10 vuoden kokemus erilaisista taloushallinnon töistä ja taustaltaan hän on IT-alalta. Maksuliikenteen hoitaja on yrityksen kassapäällikkö ja hänellä on kokemusta maksuliikenteen hoitamisesta alle viideltä vuodelta.

Haastatteluiden perusteella laadittiin kirjalliset prosessikuvaukset ja piirrettiin prosessikaaviot. Tämän jälkeen prosessikuvaukset ja -kaaviot käytiin vielä läpi haastateltavien kanssa ja tällä tavalla varmennettiin, että työvaiheet on ymmärretty oikein ja ne on saatu nykytilaa vastaavaan tilaan.

Havainnointimenetelmä on käytössä jatkuvasti päivittäisessä työssä. Havainnoinnin avulla saadaan tietoa siitä, toimivatko ihmiset todella niin kuin sanovat toimivansa. Havainnoimme erilaisia asioita päivittäin, mutta tieteellinen havainnointi ei ole vain satunnaista katselua, vaan systemaattista tarkkailua (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Jotta tutkija saa tarkan käsityksen siitä, mitä hänen havaintonsa todellisuudessa kertovat, on hänellä oltava asiasta paljon sellaista taustatietoa, mitä itse havainto ei suoraan osoita. Tutkijan on esimerkiksi ymmärrettävä, miten edustava hänen havaitsemansa asia on itse ilmiöön nähden. Havainnointi ei kohdistu pelkästään verbaaliseen asioiden ilmaisuun. Myös eleet, ilmeet, asennot, liikehdintä jne. ovat havainnoinnin kohteena (Anttila 1996, 218-224).

Toimimalla yksikössä päivittäin ja osaltaan johtamalla toimintaa pystytään hyvin vertaamaan työntekijöiden toimintaa heidän antamiinsa vastauksiin haastattelussa. Tätä kautta pyritään saamaan varmennusta parhaille käytännöille jokapäiväisessä toiminnassa.

Koska haltuunotto toiminta on kohtalaisen uutta kohdeyrityksessä, prosessikuvauksia tai analyysejä toiminnasta ei ole toteutettu. Tarkoituksena onkin siis kuvata taloushallinnon ydinprosessit ja laatia niistä nykytilaa kuvastavat prosessikaaviot. Menetelmänä prosessien kuvauksessa ja analysoinnissa käytetään Pihlajalinnalle kehitettävää prosessikuvausmenetelmää, jossa hyödynnetään perinteistä prosessikuvausta ja Lean-menetelmää palveluiden prosessikuvauksessa.

## 2. PROSESSIKUVAUS

### 2.1. Mikä on prosessi?

Prosessi tarkoittaa yleisesti edistymistä. Prosessi on sarja suoritettavia toimenpiteitä, jotka tuottavat määritellyn lopputuloksen. Prosessin toteuttaminen ja prosessin mukaisesti toimiminen voi vaatia aikaa, tilaa, resursseja tai asiantuntemusta. Prosessin tapahtumat ja suoritteet toistuvat samankaltaisina jostain määritellystä näkökulmasta tarkasteltuna ja prosesseja pyritään mallintamaan ja kehittämään, jotta laatua, tehokkuutta ja tuotavuutta voitaisiin ohjata ja parantaa.

Prosessi on periaatteessa sarja vaiheita, joita toistetaan asiakkaan arvon lisäämiseksi. Prosessit ovat toistettavia työkulkuja. Prosessi koostuu kolmesta peruselementistä: prosessin käynnistävästä tekijästä (input), toiminnoista (activities) ja lopputuloksesta (output). Inputit käynnistävät prosessin. Toiminnot muuttavat inputit lopputulokseksi eli outputiksi. (McDonald 2010, 4.)

Prosessit ovat helpompia ymmärtää, jos niitä ajattelee esimerkiksi konkreettisina esineinä. Hyvänä esimerkkinä toimii polkupyörä. Polkupyörän rakennuksessa prosessin käynnistävänä tekijänä, inputina, voisi toimia esimerkiksi pyörät, ketjut, vaihteet yms. Toiminnot pyörärakennuksessa voisivat olla esimerkiksi rungon rakennus, pyörien kiinnitys tai vaihteiden asennus. Lopputuloksena, outputina, syntyy valmis polkupyörä. Polkupyörän rakennusvaiheet ovat prosesseja, joista syntyy valmis pyörä. (McDonald 2010, 4-5.)

Prosesseja esiintyy kuitenkin kaikessa liiketoiminnassa eikä vain tuotteita valmistavissa yrityksissä. Prosessit voivat olla myös tapahtumasarjoja, jotka yhdistävät ihmiset, teknologian ja tiedon sellaisilla tavoilla, jotka tuottavat arvokkaita lopputuloksia. Kokonaisuudessaan prosessit koostuvat kaikista toiminnoista, ihmisistä, teknologiasta ja tiedosta, joita yrityksissä hyödynnetään, jotta haluttu lopputulos voidaan saavuttaa. Prosessit määrittävät yrityksen toimintojen tehokkuuden ja asiakkaan kokeman laadun ja lopulta myös yrityksen liiketoiminnallisen onnistumisen. (McDonald 2010, 5-6.)



Prosesseja voi olla sekä muodollisia että epämuodollisia. Epämuodollinen prosessi on sellainen, jota ei ole kuvattu ennalta, mutta joka muodostuu esimerkiksi asiakastilanteen yhteydessä. Tällainen prosessi voisi olla pitkäaikaiselle asiakkaalle annettava alennus. Asiakas pyytää alennusta sillä ehdolla, että ostaa kaksinkertaisen määrän aiempaan verrattuna. Yritys ei ole määrittänyt, minkälaisia toimia pitää suorittaa, jotta alennus voidaan antaa. Näin ollen, jos alennus päätetään antaa, muodostuu tästä epämuodollinen prosessi. (McDonald 2010, 6.)

Muodollinen prosessi taas on sellainen, jonka toiminnot on määritelty tarkasti. Esimerkkinä muodollisesta prosessista voisi olla call centerin toimintatavat, joilla vastataan asiakkaan kysymyksiin hänen ottaessa yhteyttä puhelimitse. Työntekijöille on laadittu tarkat ohjeet ja toimintatavat tähän tarkoitukseen ja jokaisen työntekijän tulee ne opiskella ja osata. Näin ollen asiakkaan kysymyksiin vastaamiseksi on laadittu tarkat toimintaohjeet ja prosessi on rakennettu tarkasti hyvin muodolliseksi. (McDonald 2010, 6.)

Jotkut prosessit alkavat epämuodollisina, ja jos ne todetaan hyviksi, organisaatio voi muuttaa ne muodollisiksi.

## **2.2. Prosessin tunnistaminen**

Prosessien tunnistaminen on sitä, että pyritään löytämään ja ryhmittelemään organisaation toistettavat työkulut organisaation tulevaisuuden aikomusten ja asiakkaiden tarpeiden kannalta optimaalisimmalla tavalla nykyiset toimintatavat huomioiden. Prosessien tunnistaminen on aina johdon vastuulla. (Jalonen 2012, 8.)

Prosessien tunnistamisen lähtökohtia voi olla erilaisia. Yksi vaihtoehto voi olla lähteä miettimään, miten toimitaan tällä hetkellä. Toisena vaihtoehtona voi olla lähteä miettimään prosesseja sidosryhmien odotuksista lähtien. Mitä tehtävää halutaan täyttää? Ketkä ovat keskeiset asiakkaat? Mitkä ovat vaatimukset ja odotukset, millä prosesseilla nämä toteutetaan? (Jalonen 2012, 9.)

Prosesseja voidaan lähteä miettimään myös päämääristä ja tavoitteista lähtien. Mitkä ovat strategiset valinnat ja päämäärät ja mihin tällä hetkellä suunnataan? Millä prosesseilla

strategiat toteutetaan? Prosesseja voidaan myös lähteä miettimään asiakkaan prosesseista lähtien. Millä prosesseilla liitytään asiakkaan prosesseihin? (Jalonen 2012, 9.)

### 2.3. Prosessien luokittelu

Prosessit voidaan luokitella kahteen eri kategoriaan: ydinprosesseihin ja tukiprosesseihin. Ydinprosessit ovat yrityksen keskeistä tekemistä eli käsittelevät niitä työsuoritteita, joista yrityksen toiminta koostuu (Jalonen 2012, 11). Voidaankin sanoa, että ydinprosessit ovat niitä prosesseja, joita suorittamalla yritys menestyy ja saa tuottonsa toiminnan pyörittämiseksi. Toisaalta ydinprosessit voivat olla eri yksiköissä erilaisia. Jos yksikössä ei suoriteta sellaisia töitä, jotka suoranaisesti tuottavat rahaa yritykselle, ydinprosessit ovat sellaisia, joita ilman yksikkö ei voi toimia ja niistä prosesseista koostuu yksikön varsinainen toiminta. Esimerkiksi taloushallinnon prosessit eivät tuota rahaa yritykselle, ellei kyseessä ole taloushallintopalveluita tuottava yritys, kuten vaikkapa tilitoimisto. Kuitenkaan ilman näitä taloushallinnon prosesseja, yksikkö ei voi toimia, joten kyseessä ovat sen yksikön ydinprosessit, vaikka varsinaisesti yritykselle ne ovat tukiprosesseja, jotka mahdollistavat varsinaisen toiminnan.

Ydinprosessit pääsääntöisesti kuitenkin liittyvät asiakkaisiin ja toteuttavat yrityksen perustehtävää ja strategiaa. Ydinprosessit myös tuottavat asiakkaalle lisäarvoa ja organisaatiolle kassavirtaa. Esimerkkeinä ydinprosesseista ovat mm. tuotteen valmistaminen ja palvelun tuottaminen, tuotteen tai palvelun toimittaminen, myynti, markkinointi, asiakaspalvelu ja tuotekehitys. (Jalonen 2012, 11.)

Tukiprosessit tukevat ja auttavat ydinprosesseja eli yrityksen varsinaista toimintaa; tukiprosessit mahdollistavat ydinprosessien toimimisen. Tukiprosessit kohdistuvat usein henkilöstöön, resurssien hallintaan ja sisäiseen toimintaan. Voidaankin sanoa, että tukiprosessit tarjoavat resursseja ydinprosessien käyttöön. Esimerkkejä tukiprosesseista ovat mm. rekrytointi, osaamisen kehittäminen, työsuojelu, kirjanpito, laskutus ja palkanlaskenta. (Jalonen 2012, 15-16.)

Ydin- ja tukiprosessien lisäksi yritystoiminnassa puhutaan myös johtamisen prosesseista ja avainprosesseista. Johtamisen prosessit liittyvät mm. toiminnan suunnitteluun, ohjaukseen ja johtamiseen. Johtamisen prosessit antavat toiminnalle suunnan ja tavoitteet ja

ovat mukana sen seurannassa ja muutoksessa. Esimerkkejä johtamisen prosesseista ovat mm. strategian suunnittelu, budjetointi, suorituskyvyn seuranta, arvojen ja eettisten periaatteiden ylläpito ja muutoksenhallinta. (Jalonen 2012, 17.)

Avainprosessit ovat menestyksen kannalta tärkeitä ja kriittisiä prosesseja. Ne voivat olla joko ydinprosesseja tai tukiprosesseja. (Jalonen 2012, 19.) Näin ollen, kun aikaisemmin todettiin, että esimerkiksi taloushallinnon tietyt prosessit ovat yksikön ydinprosesseja, yrityksen kannalta kyse on enemmänkin avainprosesseista.

Avainprosessia tutkittaessa voidaan miettiä mikä on menestyksen kannalta tärkeää tekemistä? Voidaanko se ulkoistaa? Jos se voidaan ulkoistaa, kyse ei ole yrityksen avaintoiminnasta ja näin ollen pääsääntöisesti kyse ei ole avainprosessista. Asia ei kuitenkaan ole aivan näin yksikertainen, sillä monesti tietyt tukiprosessit kannattaa tehdä itse, koska näin saatetaan päästä parempaan lopputulokseen paremman kontrollin ja tietämyksen vuoksi. Kun yritys kasvaa tarpeeksi suureksi, toiminta laajenee ja monimutkaistuu usein niin paljon, että tarkkaa kontrollia tarvitaan hyvän lopputuloksen saavuttamiseksi. Samalla myös, jos joku prosessi ulkoistetaan, synnyttää se uuden prosessin, jossa hoidetaan ulkoistettuja asioita sen tahon kanssa, johon alkuperäinen prosessi on ulkoistettu.

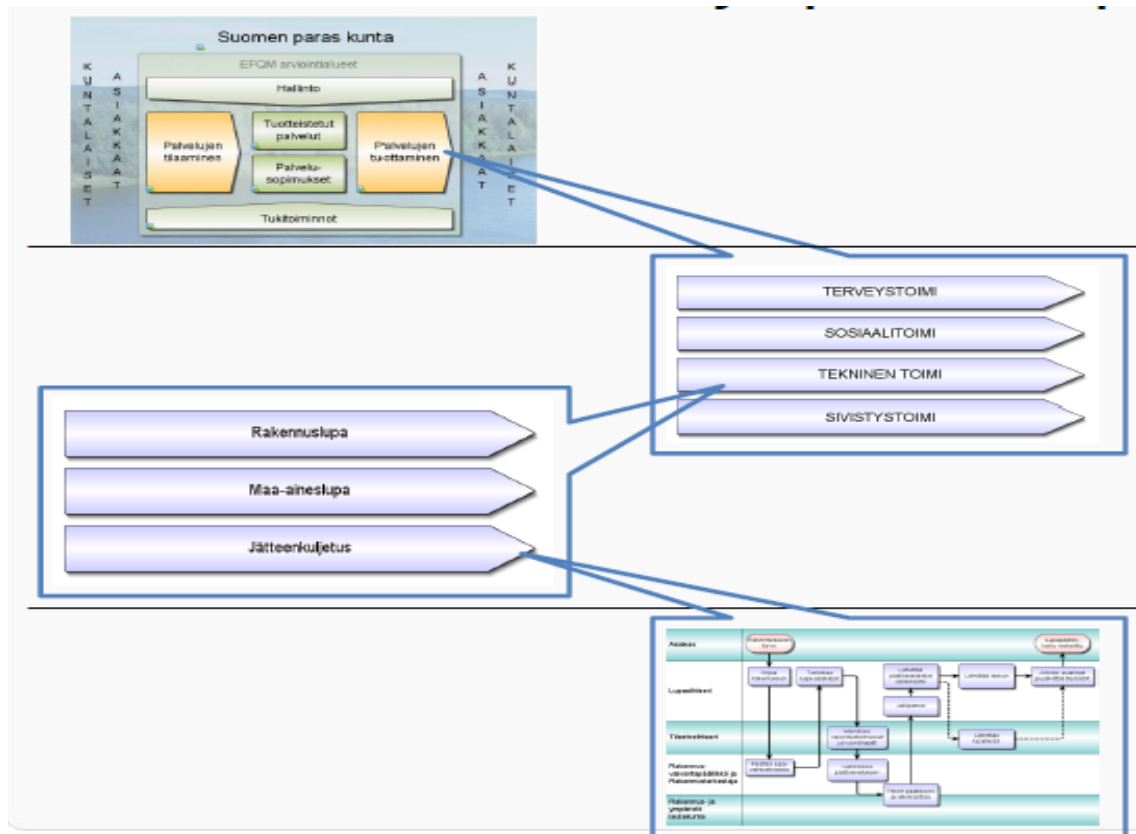
#### **2.4. Prosessikartta, prosessihierarkia ja prosessipuu**

Prosessikartta on organisaation tasolla tehty yleinen, usein graafinen esitys organisaation eri prosesseista. Kaaviossa 1 on esitelty hoivayrityksen prosessikartta, jossa kuvataan hoivakodin toimintaa asiakkuuden alkamisesta sen päättymiseen. Tällä välillä ovat kaikki toiminnan kannalta oleelliset prosessit ja niiden vaikutus toisiinsa. (Jalonen 2012, 20-21.)



Kaavio 1, hoivayrityksen prosessikartta (Jalonen 2012, 21)

Prosessihierarkia jakaa prosessit alemman tason osaprosesseiksi. Prosessihierarkia kuvataan prosessipuulla. Prosessipuun ylimmällä tasolla on prosessikartta, joka siis antaa ylimmän tason karkean kuvauksen organisaation toiminnasta. Seuraavalla tai seuraavilla tasoilla prosessit jaotellaan tarkemmin. Viimeisenä tasona on prosessikuvaus. Tällä tasolla tulee varsinainen sanallinen prosessikuvaus, prosessin vaiheet dokumentoituna sekä mahdolliset ohjeet. Viimeinen taso toimii siis yksityiskohtaisimpana toimintaa ohjaavana tasona. (Jalonen 2012, 23-25.) Kaaviossa 2 on havainnollistettu prosessihierarkiaa ja niiden jakautumista osaprosesseihin ja vielä yksityiskohtaisempiin prosesseihin.



Kaavio 2, prosessihierarkia (Jalonen 2012, 25)

## 2.5. Mitä prosessikuvauksella edistetään?

Miksi prosesseja kuvataan? Mitä hyötyä siitä saadaan, että prosessit on määritelty tarkasti? Prosessien kuvaamisella saavutetaan lukuisia hyötyjä. Kun prosessi on kuvattu hyvin, toiminta muuttuu läpinäkyvämmäksi ja ymmärrettävämmäksi. Kun tekijöiden ymmärrys lisääntyy prosessista, virheiden määrä vähenee, läpimenoajat lyhenevät, osataan tunnistaa prosessin ongelmakohtia, ymmärretään oma rooli paremmin kokonaisuudessa ja yleisesti työn tekeminen helpottuu. Läpinäkyvyyden kautta myös yhteisten tavoitteiden ymmärtäminen lisääntyy. (Jalonen 2012, 27.)

Kun prosessit on kuvattu selkeästi ja tarkasti, toiminnan kurinalaisuus lisääntyy. Toiminnasta tulee vakioitua ja systemaattisempaa. Näin suorituksen vaihtelu vähenee ja toimintaa on helpompi ennustaa, kun tiedetään toiminnan eteneminen tarkemmin ja paremmin. Kun toiminta on vakiota eikä vaihtelee, kustannukset vähenevät ja toiminta muuttuu kannattavammaksi. Kustannukset vähenevät mm. virheiden ja asiakasvalitusten vähenemisen vuoksi. Samalla pystytään tuottamaan tuotteita tai palveluita samalla tavalla toistuvasti,

jolloin myös tuotantomäärät kasvavat ja omalta osaltaan parantavat kannattavuutta. (Jalonen 2012, 27.)

## **2.6. Prosessikuvaus**

On tehtävä valintaa, mitä prosesseja kuvataan, koska toiminnassa on usein niin paljon yksittäisiä prosesseja, että kaikkien kuvaaminen muodostuu lähes mahdottomuudeksi. Kuvattavien prosessien tulee olla toiminnan ja asiakkaan kannalta kriittisiä prosesseja eli toisin sanoen kuvattavien prosessien tulee olla joko ydin- tai avainprosesseja. Lähtökohdaksi voidaan ottaa myös se halutaanko prosesseja kehittää. Lisäksi voidaan kuvata prosesseja, joilla on rajapintoja toisten prosessien kanssa, tai jotka ylittävät toimintarajoja. Voidaan myös kuvata prosesseja, joissa tunnistetaan riskejä tai prosesseja, jotka ovat samankaltaisia keskenään ja ne halutaan mahdollisesti yhdistää. (Jalonen 2012, 28.)

Kun prosesseja lähdetään kuvaamaan, dokumentoinnissa kuvataan tarkoituksenmukaiset asiat sopivalla kuvaustasolla käyttötarkoituksen mukaan. Esimerkiksi ydinprosessit kuvataan riittävän tarkasti, kuitenkin niin, että asia käy selväksi. Tukiproessit voidaan kuvata hieman karkeammin ja johtamisen prosessit tarpeen mukaan. Oleellista on joka tapauksessa se, mikä on kuvausten käyttötarkoitus. Käyttötarkoitus voi olla esimerkiksi toiminnan esittely, toiminnan ohjaaminen, osaamisen kehittäminen, perehdytys, laadunvarmistus, riskien hallinta, ongelman ratkaisu tai prosessin kehittäminen. Tavoitteena on joka tapauksessa dokumentoida yhteinen näkemys tekemisestä, toiminnasta ja tavoitteista. (Jalonen 2012, 29-31.)

### **2.6.1. Prosessin kirjallinen kuvaaminen**

Kun prosessia lähdetään kuvamaan, täytyy ensin määritellä kirjalliseen muotoon monta asiaa prosessista. Prosessista kannattaa laatia dokumentti, jossa määritellään prosessin laajuus. Seuraavassa kuvataan mukailen kahdeksanportainen prosessin kirjallisen määrittelyn malli, jonka Susan Page kirjassaan *The Power of Business Process Improvement* on laatinut (2010, 54-76).

1. Prosessin nimi
2. Prosessinomistajat

3. Prosessin kuvaus
4. Prosessin laajuus
5. Prosessin vastuut
6. Asiakkaat
7. Prosessin sidosryhmät
8. Prosessin mittaaminen.

Ensin määritellään prosessin nimi, kuten esimerkiksi myyntiprosessi tai budjetointiprosessi. Tämän jälkeen päätetään, kuka on vastuussa prosessista. Prosessille tulee määrittää yksi vastuutaho, vaikka prosessi ulottuisikin rajojen yli muihin yksikköihin tai toimintoihin. Kuvauksiin sinänsä ei kannata laittaa henkilönnimiä, koska henkilöstä saattaa vaihtua prosessin pysyessä samana. Parempi käytäntö on käyttää työtehtävää tai – nimikettä.

Kun prosessinomistaja on määritelty, kuvataan prosessi kirjalliseen muotoon. Tässä määritellään prosessin tarkoitus ja prosessi kuvataan vaihe vaiheelta mahdollisimman tarkasti siihen muotoon, että sen voi ymmärtää ulkopuolinenkin henkilö. Kun prosessi on kuvattu kirjalliseen muotoon, tulee päättää prosessin laajuus. Tämä oikeastaan tapahtuu hieman samaan aikaan, koska laajuudella tarkoitetaan sitä, että määritellään prosessin rajat; mistä prosessi alkaa ja mihin se päättyy, mistä alkaa seuraava prosessi.

Viidentenä vaiheena määritellään prosessin vastuut. Tämä on listaus kaikista prosessissa tapahtuvista toiminnoista ja samalla se auttaa rajaamaan prosessia tarkemmin. Kun toiminnot on määritelty, tulee määrittellä prosessin asiakkaat ja heidän tarpeensa. Asiakkaat voivat olla joko ulkoisia asiakkaita tai sisäisiä asiakkaita. Tämän jälkeen tulee miettiä kaikki prosessiin osallistuvat tahot eli sidosryhmät. Tämä on ryhmä, johon prosessi vaikuttaa jollain tavalla tai heillä on kiinnostusta tai vaikutusta prosessin toimintaan.

Viimeisenä vaiheena on miettiä, miten prosessin toimintaa tai onnistumista mitataan. Mittattavat kohteet tulisivat olla sellaisia, joita asiakkaat ja sidosryhmät pitävät tärkeinä. Nämä kohdat ovat sellaisia, joiden onnistuminen on tärkeää ja ne tukevat prosessin onnistumista.

## 2.6.2. Prosessikaavion piirtäminen

Prosessikaavio on visuaalinen esitys tapahtumasarjasta, joka tuottaa tarkoituksenmukaisen lopputuloksen asiakkaalle. Asiakas voi olla joko sisäinen tai ulkoinen. (Page 2010, 78.)


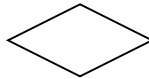
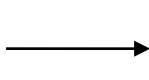

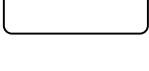
Kun halutaan kuvata prosessi, tulee dokumentoida kaikki tekijät, joita tapahtuu prosessin kuluessa. Jotta voidaan dokumentoida kaikki prosessin vaiheet, tulee prosessista kerätä tietoa kaikista mahdollisista näkökulmista, kuten kuinka monta toimintoa prosessissa on läpiviennin aikana ja kuinka usein prosessi tapahtuu. Käyttämällä kerättyjä tietoja saadaan kuvattua prosessin nykytila. (McDonald 2010, 28-29.)

Prosessikuvaus ja prosessikaavion rakentaminen lähtee liikkeelle siitä, kun tunnistetaan toiminto prosessissa, joka tuottaa lisäarvoa prosessin seuraavalle vaiheelle. Toiminto koostuu eri tehtävistä ja toiminnon nimi tai sana toimintoa kuvaavassa laatikossa tulisi aina olla käskymuotoinen verbi eli sen tulisi aina kuvata jonkin asian tekemistä tai suorittamista. Käskymuotoinen verbi on aina ensimmäinen sana toimintoa kuvaavassa laatikossa ja sitä seuraa itse toiminta. Toimintaa kuvastaa nuoli, joka osoittaa tapahtuman suunnan. Jokaisen toiminnon output on seuraavan toiminnon input. (Page 2010, 78-79.)

Taulukossa 1 on kerrottu prosessikaaviossa käytettävät symbolit. Symboleita on useita ja varsinkin valmistavassa toiminnassa niitä on huomattavasti enemmän kuin palveluliiketoiminnassa. Tietty symbolit ovat kuitenkin vakiintuneet tarkoittamaan tiettyä asiaa, joten on perusteltua käyttää näitä symboleja. Symbolit ovat vuokaaviosymboleja ja mukaan on otettu ne, joita palveluliiketoiminnassa tarvitaan pääasiassa.



Taulukko 1, prosessikaaviosymbolit (McDonald 2010, 29-30)

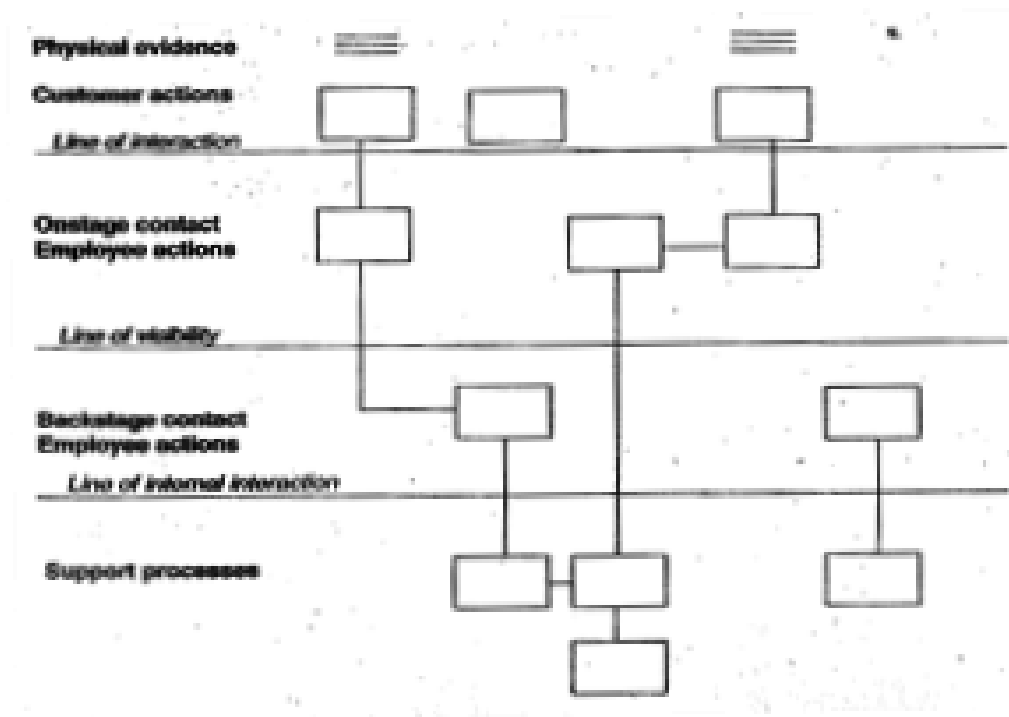
Prosessikaaviosymbolit		
Symboli	Esimerkki	Selite
Laatikko		Toiminto, joka suoritetaan
Timantti		Päätöksenteon kohta
Nuoli		Työnkulun suunta
Kolmio		Tiedon varastointi
Pyöreäkulmainen laatikko		Prosessin alku tai loppu

Prosessikaavion ensimmäinen ja viimeinen symboli on pyöreäkulmainen laatikko; tämä symboli aloittaa ja päättää prosessikaavion. Ensimmäiseen pyöreäkulmaiseen laatikkoon merkitään se toiminto, joka käynnistää prosessin. Tämän jälkeen työnkulun suunnan osoittaa nuoli, joka johtaa seuraavaan toimintoon. Timanttisymboli kuvastaa päätöksentekoa. Jos päätös hyväksytään, siirrytään seuraavaan toimintoon. Jos päätös hylätään, siirrytään takaisin edeltävään vaiheeseen.

### 2.6.3. Service blueprinting

Service blueprintingille ei ole hyvää suomenkielistä nimeä, termiä uimaratakaavio käytetään. Siksi nyt käytetäänkin englanninkielistä termiä. Service blueprinting on prosessikaavio, johon kirjataan kaikki palvelutuotteeseen sisältyvät asiat. Siinä nähdään kaikki palvelun yhtymäkohdat ja vaihtoehdot, joista asiakkaan pitää valita. (Moritz 2005, 222.) Service blueprinting kuvaa palvelukokonaisuuden niin, että siihen on kirjattu asiakkaalle näkyvät ja taustalla tapahtuvat toiminnot. Kaavio näyttää prosessin vaiheet, asiakaskontaktipisteet, prosessiin osallistuvat osapuolet, palvelun konkreettiset ilmentymät sekä samalla se kuvastaa prosessissa kuluvaan aikaa. (Albanese 2014.)

Service blueprinting jakautuu erilaisiin alueisiin, jotka käyvät ilmi kaaviosta 3 (Albanese 2014).



Kaavio 3, service blueprinting

Ylimpänä kuvassa on palvelun konkreettiset ilmentymät, jonka jälkeen seuraa taso, jossa kuvataan asiakkaan toimintoja prosessissa. Tasot erotellaan erilaisilla tasoviivoilla. Ylimpänä on viiva, joka kuvastaa suoraa vuorovaikutusta asiakkaan ja organisaation välillä. Tämän jälkeen tulee taso, jossa kuvataan työntekijöiden suorittamat toimet, jotka ovat näkyviä asiakkaalle. Tätä seuraa viiva, joka rajaa seuraavalle tasolle toiminnot, joita asiakas ei näe eli niin sanotut taustatoiminnot. Taustatoiminnot ja tukitoiminnot erottaa sisäisen vuorovaikutuksen viiva. Tukitoiminnot ovat sellaisia, jotka mahdollistavat prosessin läpivientä. (Albanese 2014.)

Jotta service blueprint voidaan rakentaa, tulee tunnistaa ensin prosessi, joka kuvataan. Tämän jälkeen tulee tunnistaa prosessin asiakas. Prosessi kuvataan aina asiakkaan näkökulmasta ja asiakkaan kontaktitahon toimet kuvataan aina niin, että ne on kuvattu sekä asiakkaan vaikutusalueella että taustatoimintojen alueella. Toiminnot linkitetään samaan tapaan kuin normaalissakin prosessikuvauksessa toisiinsa työkulkua kuvaavilla viivoilla. Prosessitoiminnot sijoitellaan kaavioon niin, että ne kuvastavat ajan kulumista prosessissa vasemmalta oikealle. Jokaiseen asiakkaan toimintaa vaativaan kohtaan merkitään myös todiste palvelun tapahtumisesta. (Albanese 2014.)

### 3. LEAN

#### 3.1. Mitä on Lean?

Seuraavaksi on kuvattu Lean -filosofian kulttuuria, historiaa ja perusasioita ymmärryksen lisäämiseksi ilmiöstä. Jotta voidaan käsitellä prosessikuvausta ja hieman -kehitystäkin, nämä asiat on hyvä tietää ennen. Prosessin kehittäminen on paras tapa tunnistaa ongelmat ja kehittämismahdollisuudet. Seuraavassa kappaleessa prosessikuvausta ja hieman kehitystäkin mietitään Lean -näkökulmasta, koska Lean -filosofiassa kuvaus ja kehitys tapahtuvat työnsä parhaiten tuntevien henkilöiden kanssa eli työntekijöiden kanssa; he tuntevat tehtävänsä parhaiten ja ottamalla heidät mukaan kuvaukseen ja kehitykseen, oppivat he tuntemaan prosessiaan paremmin ja sitoutuvat työhönsä myös paremmin.

Vaikka työn tarkoituksena ei ole käydä läpikotaisin läpi Lean -filosofiaa, on silti hyvä ymmärtää hieman sen historiaa sekä sitä, mistä nykymuotoinen filosofia on lähtöisin. Näin on mahdollista ymmärtää, miksi se on kovin suosittua ja mitkä ovat sen vahvuudet. Suurimpana heikkoutena järjestelmällä on ehkä kunnianhimo, jolla tarkoitetaan sitä, että filosofiaa pyritään ottamaan käyttöön liian nopeasti ja liian massiivisilla projekteilla. Tällöin mahdollisuus epäonnistumiseen on suuri kulujen ja muutosvastarinnan noustessa esteiksi. Myös yritysjohdon sitoutumattomuus ja se, ettei filosofiaa oteta huomioon strategisessa suunnittelussa nousevat usein esteiksi onnistuneelle käyttöönotolle. Leania voidaan hyödyntää myös pienemmässä mittakaavassa ja pyrkiä ottamaan hyviä elementtejä jokapäiväiseen käyttöön.

Lean on termi, joka kuvaa ideologiaa, jossa pyritään tuottamaan enemmän tekemällä vähemmän (Sayer & Williams 2012, 11). Samalla Lean-ideologiassa pyritään jatkuvaan kehittämiseen ja ihmisten ammattitaidon parhaaseen hyödyntämiseen. Ajatuksen perustana on, että jokaista prosessia ja toimintatapaa voidaan parantaa sekä ihmiset pitää ottaa huomioon yksilöllisinä työntekijöinä, jotta heidän osaamistaan voidaan hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla. Osallistuminen myös motivoi työntekijöitä erittäin hyvin. Tärkeintä kuitenkin on asiakasnäkökulma toiminnassa. Sayerin ja Williamsin mukaan (2012, 11–12) termin Lean sisältö voidaan kuvata seuraavilla muutamilla käsitteillä:

1. pyritään tuottamaan jatkuvaa lisäarvoa asiakkaille
2. kunnioitetaan ihmisiä

3. sisäistetään jatkuvan oppimisen ja kehityksen ajatusmaailma
4. kehitetään toimintaa vähentämällä hukkaa
5. tehdään pitkän ajan suunnitelmia
6. tuotetaan ja tehdään asioita oikeaan aikaan ja tarpeeseen asiakasnäkökulma edellä.

### **3.2. Leanin varhainen historia**

Lean ei ideologiana ole uusi asia. Alkujaan voidaan ajatella, että samankaltaisia toimia käytettiin jo Kiinassa 221 eaa. Ensimmäisen kiinalaisen keisarin Qin Shi Huangdin hallintokaudella käytettiin työn standardointia varsijousien valmistuksessa. Varsijousiin valmistettiin osia, jotka voitiin helposti vaihtaa taistelun keskellä rikkoutuneiden osien tilalle. Standardointi on yksi Lean-ideologian merkittävistä osista. Väitetään, että 1500-luvulla Venetsian armeija pystyi valmistamaan yhden kaljuunan päivässä käyttämällä kokoonpanolinjan periaatteita ja jopa 16.000 työntekijää. (Hunt 2014.)

Historiallisia esimerkkejä on monia muitakin ja voidaan ajatella, että varhaista Lean-ideologiaa on hyödynnetty kauan sitten jopa muinaisina aikoina. Kuitenkin vasta Henry Ford kehitti 1910-luvulla mullistukselliset massatuotantokokoonpanotehtaat, joissa standardeitua käytäntöjä ensimmäistä kertaa kunnolla hyödynnettiin (Sayer & Williams 2012, 18). Höyrykoneiden sähköistäminen uuden johtamistyylin ja tuotantotekniikoiden kanssa mahdollisti Fordin siirtää massatuotanto aivan uudelle tasolle. Tämän seurauksena hänen tehtaassaan pystyttiin tuottamaan Fordin T-mallia vain 93 minuutissa. Ford palkkasi suurella rahalla aikakauden parhaita ja innovatiivisimpia mekaanikkoja, joiden avulla hänen onnistui luoda liikkuva kokoonpanolinja. (Hunt 2014.)

Fordin menestys vaikutti merkittävästi Pohjois-Amerikkaan, jopa koko maailmaan, niin taloudellisesti kuin teollisestikin. Vaikutus ilmeni tehokkuuden nousuna; tehtaissa pyrittiin jatkuvaan laadun parantamiseen, työntekijöille maksettiin merkittävästi parempaa palkkaa kuin muissa vastaavissa tuotantolaitoksissa ja autoja pystyttiin myymään kuluttajille huomattavasti edullisempaan hintaan kuin aiemmin. Tuotanto oli lähes satakertais- tunut alle kymmenessä vuodessa, jonka seurauksena Ford vaurastui huomattavasti. (Sayer & Williams 2012, 18.)

Henry Ford ymmärsi hukan, jonka vähentäminen on Leanin yksi tärkeimmistä ajatuksista, monia muotoja (Sayer & Williams 2012, 18). Koko massatuotantolaitoksella ja sillä, kuinka sitä johdettiin, oli suuri vaikutus Taiichi Ohnoon, Toyotan tuotantosysteemin kehittäjään (TPS - Toyota Production System) (Hunt 2014).

### 3.3. Toyota ja TPS

Japanilla on historiaa muiden tuotantotekniikoiden omaksumisessa ja myöhemmin monesti parantelussakin. Tällaisia esimerkkejä löytyy autoteollisuudesta, mutta myös muualta teollisuuden piiristä. Ilmiötä leimaa samankaltaisuus teollisuuden saralla: ensin haetaan oppia muualta maailmasta, sitten tuodaan opittu tieto kotimaahan, aletaan tuottaa ja myöhemmin tekniikkaa kehitetään jopa alkuperäistä paremmaksi.

Yksi maailman menestystarinoista autoteollisuudessa on lähtenyt liikkeelle samankaltaisella tavalla. Toyotan kuuluisan tuotantosysteemin isä Taiichi Ohno otti vaikutteita Fordin tuotantosysteemeistä, siirsi Japaniin ja muunteli sikäläiseen työkuulttuuriin soveltuvaksi.

Toyotan historia alkaa vuodesta 1926, jolloin Sakichi Toyoda perusti Toyoda Automatic Loom Worksin. Tuotantolaitos oli edelläkävijä automaatiassa ja siellä hyödynnettiin ”automaatiota ihmisen kosketuksella”. Kymmenen vuotta myöhemmin yhtiön nimi muutettiin Toyotaksi ja alettiin tuottaa autoja, joissa käytettiin General Motorsin osia. Toisen maailmansodan myötä tuotanto keskittyi kuorma-autoihin ja sodan jälkeisinä aikoina yhtiö ajautui lähes konkurssiin. (Sayer & Williams 2012, 19.)

Vuonna 1950 Ford kutsui johtajia ja insinöörejä ympäri maailmaa tutustumaan tehtaisiin ja massatuotantojärjestelmiin, Sakichi Toyodan pojanpoika Eiji osallistui kolmen kuukauden mittaiseen vierailuun eräälle Fordin tehtaista. Eiji palasi Japaniin ja tutustutti tuotantojohtaja Taiichi Ohnon Fordin massatuotantomenetelmiin. He tulivat siihen tulokseen, että sellaisenaan Fordin menetelmät eivät toimisi Japanissa, koska sen autotuotanto siihen aikaan oli liian pientä ja hajanaista, vaatimukset työvoimalle erilaisia ja pääomakustannukset suurille tuotantolaitoksille liian korkeita. Tämän myötä Eiji Toyoda ja

Taiichi Ohno päättivät kehittää kokonaan uudenlaisen tuotantomenetelmän, joka soveltuisi paikallisille markkinoille. (Sayer & Williams 2012, 19.) Näin sai alkunsa Toyotan tuotantomenetelmä TPS - Toyota Production System.

TPS on menetelmä, jossa pyritään poistamaan kaikki hukkaa aiheuttavat elementit kaikilta tuotannon osa-alueilta. TPS tunnetaan myös yleisesti Lean -tuotantojärjestelmänä tai Just In Time (JIT) -järjestelmänä ja sitä on opiskeltu paljolti ympäri maailmaa. Järjestelmää on kehitetty lukuisien vuosien ajan ja sen perusajatuksena on tuottaa ja toimittaa ajoneuvoja asiakkaalle mahdollisimman nopeasti ja tehokkaasti. (Toyota 2014.)

TPS -konsepti koostuu kahdesta perusfilosofiasta, Jidokasta ja Just-In-Timesta. Näitä yhdistämällä pystytään tuottamaan yksi ajoneuvo kerrallaan tehokkaasti ja nopeasti, niin että asiakkaan vaatimukset saadaan tyydytettyä. (Toyota 2014.)

Jidoka on japania ja voidaan kääntää automaatioksi ihmisen kosketuksella. Alun perin termi on ollut käytössä Sakichi Toyodan kehräämössä ja tarkoittanut konetta, joka on kerännyt langat vaatteita varten ja kutonut kankaan automaattisesti. Termi ”Jido” tarkoittaa konetta, joka toimii itsenäisesti. Lisänä tähän Toyota on ottanut termin ”Jidoka”, joka viittaa siihen, että ihminen on valvonut lukuisia koneita samanaikaisesti. Perusajatukseltaan Jidokan kulku on seuraava: automatisoitu kone huomaa ongelman ja ilmoittaa siitä. Tämän jälkeen todetaan poikkeama normaalista työnkulusta ja linja pysäytetään. Valvoja poistaa ongelman aiheuttajan ja ongelmaton työnkulku otetaan osaksi normaalia työnkulkua. Näin normaalia työnkulkua pyritään kehittämään jatkuvasti ja samalla muut, toimivat koneet jatkavat tuotantoa. Periaatteessa Jidokassa on siis kyse tuotantoprosessin aikaisesta laadunvalvonnasta; ongelmien huomioimisesta ja niiden korostamisesta. (Toyota 2014.)

Just-In-Time kuvastaa tuottavuuden parantamista ja sen perusajatuksena on tehdä vain tarpeeseen tarvittava määrä silloin, kun tarve ilmenee. Käytännössä Toyotan JIT -filosofian kulku menee seuraavasti: kun ajoneuvon tilaus saadaan, käsky tuotannon aloittamisesta annetaan mahdollisimman nopeasti. Kokoonpanolinjalla tulee olla tarvittava määrä kaikkia tarvittavia osia jatkuvasti, jotta mikä tahansa tilattu ajoneuvo voidaan koota. Kokoonpanolinjalle toimitetaan jatkuvasti uusia osia käytettyjen tilalle. Osia tulee jatkuvasti olla siten, että kun edeltävä prosessi on valmis, seuraava prosessi voidaan aloittaa. (Toyota 2014.)

### 3.4. Lean-kulttuuri

Kehittyminen Lean-organisaatioksi ei onnistu johdon määräyksillä, vaan se edellyttää koko organisaation sitoutumista sovittujen toimintaperiaatteiden noudattamiseen. Kulmakivenä toimii yksilön kunnioittaminen ja jatkuva halu oppia uutta. Menestyäkseen organisaation pitää muuttua oppivaksi organisaatioksi, jonka keskeiset pilarit ovat jatkuva parantaminen ja ihmisten kunnioittaminen. Ne johtavat korkeaan henkilöstön sitoutumiseen. Menestyvällä yrityksellä on myös taito valita itselleen huippuluokan alihankkijat, toimittajat ja muut kumppanit sekä tukea heitä taitojensa jatkuvaan kehittämiseen. Menestys ei synny yhdestä vaan useammasta tekijästä; järjestelmästä, jossa jokainen elementti tukee toisiaan. (Tuominen 2010, 7-8.)

Lean -kulttuurin palaset tukevat toisiaan. Tärkeinä elementteinä Lean -kulttuurin kehittymiselle toimivat johtajuus ja eettiset periaatteet, koulutus, harjoittelu ja valmentaminen, osallistuminen ja valtuuttaminen, tietojen ja parhaiden käytäntöjen siirtäminen sekä terveys ja turvallisuus ja ympäristön hyvinvointi. (Tuominen 2010, 9.) Jotta Lean – kulttuuria saadaan istutettua organisaatioon hyvin, on myös pidettävä mielessä ihmisten kunnioitus, läpinäkyvyys, jatkuvuus, yksinkertaisuus, laatu ja jatkuva oppiminen. (Sayer & Williams 2012, 37-41.)

Perusajatuksena toimii ihmisten kunnioitus. Jokainen työsuorituksen tekijä on oman alansa erikoisasantuntija ja tätä osa-aluetta tulee tukea kouluttamalla ja kannustamalla häntä jatkuvaan kehitykseen. Läpinäkyvyys kaikessa auttaa vähentämään hukkaa. Kun voidaan nopeasti havaita ongelmat, niihin pystytään tarttumaan myös paremmin ja tehokkaammin. Samoin asioiden pitäminen yksinkertaisena helpottaa hahmottamisessa ja oppimisessa. Turha monimutkaisuus ei yleensä lisää arvoa. Laatu jokaisessa vaiheessa sen sijaan lisää. Laatuun pitää pyrkiä prosessin jokaisessa vaiheessa, ja kun poikkeama huomataan, siihen reagoidaan välittömästi, jottei huonoa laatua pääse eteenpäin prosessissa. Kaiken kaikkiaan Lean on pitkän aikavälin ohjelma, jolla ei päästä nopeisiin hyötyihin; usein kyseessä on loppumaton projekti, jossa pyritään oppimaan ja kehittymään jatkuvasti. (Sayer & Williams 2012, 37-41.)

Jatkuva kehittäminen perustuu Lean -työkalujen ymmärtämiseen ja käyttämiseen. Hukan väsymätön poistaminen on Lean -ajattelun ydin. Hukkaa ovat kaikki toiminnot, jotka lisäävät kustannuksia, mutta eivät tuo lisäarvoa. (Tuominen 2010, 7.) Hukka voidaan kategorisoida seitsemään eri ryhmään: kuljetus, odottaminen, ylituotanto, virhekustannukset, varastointi, turhat liikkeet ja ylimääräinen tekeminen (Sayer & Williams 2012, 43).

Kuljetuksessa hukkaa syntyy kaikesta turhasta tuotteiden, työkalujen tai materiaalien liikkutuksesta. Kaikenlainen odottaminen on turhaa. Odottamista aiheutuu, kun työntekijä odottaa koneen suoritusta tai kone henkilön suoritusta. Odottamista syntyy, kun seuraava vaihe ei ole vielä tehnyt vaihettaan, kuljetusta pitää odottaa tai henkilö ei ole tullut paikalle. Ylituotantoa, syntyy, kun tuotetaan tarpeeton, enemmän kuin tarpeen tai ennen kuin on tarpeen. Varastoon tuottaminen ei lisää arvoa ja sitoo resursseja. Varasto myös lisää mahdollisuutta vahingoille, pilaantumiselle tai vanhentumiselle. Virhekustannukset syntyvät laatupoikkeamista, korjauksista ja palautuksista. Turhia liikkeitä ovat kaikki työssä tehdyt toiminnot, jotka eivät luo lisäarvoa tuotteelle tai prosessille. Ylimääräistä tekemistä on kaikki tarpeeton, josta asiakas ei ole kiinnostunut, eikä valmis maksamaan. Ylimääräistä on kaikki sellainen, joka ei anna lisäarvoa asiakkaalle tai yritykselle. (Tuominen 2010, 7 ja Sayer & Williams 2012, 42-43.)

Hukka voidaan jakaa myös kahteen tyyppiin. Ensimmäisen tyyppin hukka on sellaista, joka pitää sisällään toimia, jotka eivät tuota lisäarvoa, mutta ovat jostain muusta syystä tarpeellisia prosessin kannalta. Tämän tyyppistä hukkaa ei yleensä voida poistaa välittömästi. Toisen tyyppin hukka pitää sisällään toimia, jotka eivät tuota lisäarvoa eivätkä myöskään ole millään tavalla tarpeellisia. Tämän tyyppin hukka pitää pyrkiä poistamaan ensimmäiseksi. (Sayer & Williams 2012, 43.)

Miten hukka tunnistetaan? Ensin tulee tunnistaa välitön ja välillinen työ ja pyrkiä vähentämään välillisen työn osuutta ja pyrkiä vähentämään hukkaa sekä välittömässä että välillisessä työssä. Jos hukkaa ei tunnisteta, tulee pyrkiä tunnistamaan arvoa tuottava työ. Kaikki muu on hukkaa. Hukka tulee tuoda esille esimerkiksi suorittamalla prosessi alusta loppuun kerralla. Nykytilannetta tulee analysoida, jotta hukkaan päästään paremmin käsi. (Tuominen 2010, 8.)

Hukkaa voidaan poistaa ja ehkäistä monilla eri keinoilla. Perustana kuitenkin on, että tulee lopettaa ajattelu ”näin on tehty ennenkin”. Hukkaa voidaan myös poistaa tutkimalla



yleisimpiä hukan lähteitä, kuten kuljetuksia, siirtoja, prosessiaikaa ja tarkastamista. Yksi tärkeimpiä keinoja onkin pureutua prosesseihin tekemällä ne näkyväksi ja standardoimalla niitä. Hukkaa voidaan ehkäistä kehittämällä jatkuvasti hukan synnyn ehkäisyä, tunnistamista ja poistamista menetelmiä. (Tuominen 2010, 8.)

### 3.5. Lean -prosessikuvaus

Työn tarkoituksena ei ole kehittää taloushallinnon ydinprosesseja tässä vaiheessa, vaan kuvata ne mahdollisimman hyvin. Tästä syystä keskitytään prosessikuvaukseen eikä edetä prosessien kehittämiseen erityisemmin myöskään Leanin puolesta.

Prosessien kehittäminen on paras tapa tunnistaa ongelmat ja kehittämismahdollisuudet. Prosessi ohjaa ajattelemaan toisella tavalla kuin aiemmin. Paras tapa tehdä prosessi nopeammaksi, helpommaksi, halvemmaksi ja paremmaksi, on valmistaa yksi tuote kerrallaan tai suorittaa palveluprosessi kerran alusta loppuun saakka. Monet mittarit ovat yksipuolisia, vääristävät tuloksia tai asettavat ne väärään tärkeysjärjestykseen. Virtauksen saavuttamiseksi prosessi pitää vakauttaa eli poistaa vaihtelut, työ standardoida sekä eliminoida ylikuorma. Poikkeamat pitää tunnistaa ja poistaa ne nopeasti. Prosessi on paras ja tehokkain ympäristö oppia ja soveltaa kehittämisen menetelmiä. (Tuominen 2010, 9.)

Virtaus on materiaalin, tuotteen tai tiedon kulkua prosessissa. Katkokset virtauksessa lisäävät hukkaa, jota pyritään poistamaan eri menetelmien avulla. Imu avulla tuotetaan kysyntää vastaava määrä. Imu on kustannustehokasta vain olosuhteissa, jotka mahdollistavat virtauksen, toiminta on joustavaa ja prosessiajat lyhyitä. Prosesseissa ei saa olla esteitä tai hukkaa, joka estää lisäarvon tuottamisen. (Tuominen 2010, 10.)

Virtaus ja imu edellyttävät vakautta ja standardointia. Ne luovat perustan johdonmukaisuudelle ja toistettavuudelle, ongelmien tunnistamiselle, poistamiselle, jatkuvalla kehittämiselle sekä ennustettavuudelle. Vakaus on välttämätön edellytys virtauksen luomiselle ja parannuksille. Standardit kontrolloivat prosessia ja poistavat tarpeen valvoa kustannusten ja muiden valvontaperiaatteiden avulla. (Tuominen 2010, 10.)

Virheet ovat hukkaa, joka voi näkyä asiakkaalle asti. Virhettä ei saa päästää eteenpäin, se tulee pysäyttää ja korjata, aivan kuten Toyotan järjestelmässä. Virheet ovat seurausta tasapainottomuudesta ja hukasta. Organisaation pitää olla sitoutunut pysäyttämään ja korjaamaan prosessi, joka on aiheuttanut virheen. Prosessin ei anneta jatkua, vaan virhe korjataan heti. (Tuominen 2010, 10.)

Jatkuva kehittäminen käynnistyy määrittelemällä prosessin tuottama arvo joko ulkoisen tai sisäisen asiakkaan silmin. Asiakkaan odotukset pitää määritellä luotettavasti, niin että täytetään asiakkaalle tärkeitä odotuksia. Jokaisen työntekijän pitää tietää, mikä on hyvää laatua ja mitä tehdään, jos prosessi ei tuota hyväksyttävää palvelua. Parantaminen merkitsee hukan poistamista. Sille on asetettava sopivat tavoitteet, joita kohti pyritään. Kehittämisen tavoitteena on tehdä asiat helpommin, paremmin, nopeammin ja halvemmalla hinnalla. Tärkeimpänä tavoitteena on tehdä koko järjestelmä nopeammaksi ja joustavammaksi. On kehitettävä sekä taloudellisia että ei-taloudellisia tuloksia; nekin muuttuvat ajan kuluessa taloudellisiksi. Prosessin jatkuva kehittäminen vaatii järjestelmällistä ajattelua, arvovirran ja sen katkosten tunnistamista sekä niistä syntyvän hukan poistamista. (Tuominen 2010, 10-11.)

Järjestelmällisen ajattelun pitää olla mukana sekä teoreettisessa pohdinnassa että käytännön tekemisessä. Järjestelmällinen ajattelu tukee oppimista, ongelmien ymmärtämistä ja ratkaisemista. Järjestelmälliseen ajatteluun on kehitetty erilaisia analyysimenetelmiä, kuten PDCA (Plan, Do, Check, Act – suunnittele, tee, tarkista, toimi/seuraa) sekä DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve, Control – määrittele, mittaa, analysoi, kehitä, valvo/seuraa). Perusajatuksena näissä menetelmissä on nykytilan ymmärtäminen, hyvin kuvattu tulevaisuuden tila, tiedonkeruu ja raportointi, systemaattisten menetelmien käyttäminen perussyiden tunnistamiseen, kokeileminen, parannuksen aikaansaaman tuloksen mittaus, tuloksen arviointi ja muutosten teko sekä muutosten sisällyttäminen standardeihin. (Tuominen 2010, 11-12.)

Kehittämistyö pyritään yhdistämään jokaisen työhön. Kun ihmiset ymmärtävät Lean -periaatteet ja -tekniikat sekä osaavat niiden käytön, kehittämisestä tulee osa jokaisen päivittäistä työtä. Tätä kautta työntekijöistä tulee kehittämisen ammattilaisia, jotka jatkuvasti arvioivat nykyprosesseja ja pyrkivät lisäämään työhönsä arvoa, poistamaan hukkaa ja tähtäämään parempaan suoritukseen. (Tuominen 2010, 12.)

### 3.5.1. Arvovirtakaavio (VSM)

Lean -ideologiassa prosesseja ajatellaan arvovirtojen (value stream) kautta ja niitä kuvataan arvovirtakaavioilla (value stream map). Leanissä arvovirralla kuvataan, mistä toiminnot koostuvat, toimivat yhdessä ja muodostavat kokonaisuuden. Virtaa tarkkaillaan aina asiakkaan näkökulmasta. (Sayer & Williams 2012, 133-134.)

Arvovirtakaaviolla kuvataan, kuinka jokainen vaihe prosessissa vaikuttaa palvelun muodostumisessa. Se lisäksi kertoo tarvittavan tiedon prosessin aloittamiseksi. Ensimmäisen vaiheen kaavio kertoo nykytilan eli sen, miten asiat nyt ovat ja kuinka ne tällä hetkellä toimivat. Arvovirtakaavio tarjoaa myös tietoa, jota muut prosessikaaviot eivät tarjoa. Prosessia tarkastellaan asiakkaan näkökulmasta ja se kertoo lisätietoa esimerkiksi vaiheiden kestoista. Täydellisessä arvovirtakaaviossa nähdään myös eri vaiheiden käynnistävät tekijät. (Sayer & Williams 2012, 135-137.)

Teollisuudessa arvovirtakaavio pitää sisällään lukuisia elementtejä, jotka antavat lisäinformaatiota prosessin toiminnasta. Arvovirtakaavio määrittelee prosessin vaiheet, varaston, informaatio- tai tietovirrat, avainluvut, prosessin läpimenoajan ja asiakkaan tarveajan. (Sayer & Williams 2012, 138-139.)

Prosessin vaiheet määritellään arvovirrassa merkiten samalla ovatko vaiheet arvoa lisääviä vai eivät. Samalla jokaiseen vaiheeseen määritellään sen kesto ja tätä kautta saadaan tietoon arvoa lisäävien vaiheiden kesto ja niin sanottu turhien vaiheiden kesto eli arvoa lisäämätön kesto. Vaiheisiin voidaan määritellä myös muita tietoja, kuten käytettyjen osien määrä ja tätä kautta varaston määrä. Näin varaston arvoa ja määrää pystytään kontrolloimaan ja tiedetään tarvittavat uudet osat. (Sayer & Williams 2012, 138.)

Kaaviossa myös kuvataan tietovirtoja, niin että tiedossa on tarvittavat tukitoiminnot, joita prosessissa tarvitaan. Tällaisia tietoja ovat mm. tilaukset, aikataulut, määrittelyt, kanbanmerkinnät (eli varaston täydennystiedot), kuljetustiedot yms. Avainluvut riippuvat täysin toimialasta ja kuvattavasta prosessista, mutta arvovirtakaaviossa tulee kertoa vähintään prosessin läpimenoaika ja arvoa lisäävä ja lisäämätön aika. (Sayer & Williams 2012, 138-139.)

Läpimenoaika arvovirtakaaviossa kuvaa prosessin nykytilan sen kestosta eli kuinka kauan kestää viedä prosessi alusta loppuun tällä hetkellä. Tämä aika jaetaan arvoa lisäävään ja lisäämättömään aikaan. Näin pystytään helposti havaitsemaan, missä vaiheessa prosessia on eniten arvoa lisäämätöntä aikaa eli hukkaa. Asiakkaan tarveaika kuvaa vaatimusta siitä, kauanko prosessi saisi korkeintaan viedä aikaa. Ideaalitulanteessa prosessin läpimenoaika vastaa asiakkaan tarveaikaa. (Sayer & Williams 2012, 139.)

Palveluprosesseja kuvatessa monesti suuri osa teollisuudessa käytetyistä elementeistä on turhia, koska yksinkertaisesti sellaisia elementtejä ei löydy toiminnasta ollenkaan. Monesti myös saattaa olla hankalaa kuvata arvovirtaa ja prosessia kerralla näin monimutkaisesti, joten on syytä aloittaa kevyemmin esimerkiksi kuvaamalla arvovirta asiakkaalta takaisin prosessin alkuun eli kuvaaminen tapahtuu käytännössä väärin päin.

### **3.5.2. Lean palveluissa**

Kuten jo kävi ilmi, palveluprosessit ovat erilaisia verrattuna teollisuuden valmistusprosesseihin. Palvelut lisääntyvät jatkuvasti ja länsimaissa yhteiskunta on muuttumassa enemmän palveluyhteiskunnaksi ja pois jalostuksesta, teollisuuden siirtäessä tuotantoaan kehittyviin maihin. Tilastokeskuksen (2015) mukaan yksistään Suomessa vuonna 2013 palveluiden osuus bruttokansantuotteesta oli 70,5 prosenttia. Vuodesta 2008 vuoteen 2013 muutosta on tapahtunut 6,7 prosenttiyksikkö eli voidaan sanoa muutoksen olleen voimakasta.

Siitä huolimatta, että prosessit ovat erilaisia, voidaan Leanin avulla saada palveluprosesseihin tehokkaita muutoksia. Lean -käytännöt auttavat palveluprosesseissa vähentämään käytettyä aikaa prosessin läpiviennissä, vähentämään kokonaiskustannuksia poistamalla hukkaa erityisesti käytetystä ajasta ja tehdystä työstä, lisäämällä asiakastyytyväisyyttä kehittämällä oikea-aikaisuutta ja palvelun laatua sekä lisäämällä työntekijöiden moraalialia ja innostuneisuutta ottamalla heidät mukaan prosessien kehitykseen ja käyttöönottoon. (Sayer & Williams 2012, 311.)

Palvelu voidaan nähdä myös tuotteena. Palvelu alkaa asiakkaan tarpeesta ja päättyy, kun tämä tarve on tyydytetty oikealla tavalla, oikeaan aikaan ja sopivaan hintaan. Palvelu on

prosessin tai prosessien tulos ja palveluissa on eri toimintojen arvovirta; palvelu on suunnittelun, kehityksen ja toimituksen lopputulos ja se on yhtä altis virheille kuin valmistettu tuotekin. (Sayer & Williams 2012, 313.)

Palveluissa Lean tarkoittaa palveluprosessien kehitystä, jotta voidaan keskittyä paremmin asiakkaaseen ja tuottaa enemmän lisäarvoa heille. Leanilla pyritään myös vähentämään hukkaa arvovirtaketjuissa ja palveluprosesseissa parempaan virtaukseen palveluiden tuottamiseksi. Tärkeimpänä kuitenkin palveluissa on saada työntekijät innostumaan asiasta ottamalla heidät mukaan toiminnan kehitykseen ja tätä kautta parantamaan omaa suoriutustaan ja asiakaspalvelua. (Sayer & Williams 2012, 312.)

Palveluissa löytyy myös erilaisia hukan muotoja, jotka ovat hieman erilaisia verrattuna valmistusteollisuuden hukkaan. Haapavaara ja Laitio (2013, 15) kuvaavat hukan muodoiksi palveluissa varaston, virheet, turhat liikkeet, ylituotannon, odottelun, tarpeettoman kuljetuksen, yliprosesoinnin ja hyödyntämättömät mahdollisuudet. Suurin piirtein samat asiat löytyvät Sayerin ja Williamsin kirjasta (2012, 313).

Palveluissa varastolla tarkoitetaan ylimääräistä työvoimaa suorittamaan tehtäviä, joita ei voida vielä toteuttaa; työntekijät voivat esimerkiksi odottaa sesonkia tekemättä juuri mitään. Virheet tarkoittavat sitä, että palvelua ei ole toimitettu oikeanlaisena asiakkaalle heti ensimmäisellä kerralla, vaan on jouduttu tekemään korjauksia ja lisätöitä sen valmiiksi saattamiseksi. (Haapavaara & Laitio 2013, 15.)

Turhat liikkeet voivat tarkoittaa tarpeetonta kävelyä tulostimille, kopiokoneille, postilaitteille tai muihin vastaaviin asioihin (Haapavaara & Laitio 2013, 15). Prosessin kannalta asia saattaa olla näin, mutta koska työntekijät ovat avainasemassa, voi olla hyvä saada heitäkin välillä hieman liikkeelle jo pelkästään työtehon parantamiseksi. Liikaa paikallaan oleva työntekijä saattaa menettää työtehoaan ja voi joskus olla hyvä, että tulosteet yms. joudutaan hakemaan pienen matkan päästä. Prosessille tämä ei arvoa tarjoa, mutta työnteko on muutakin kuin pelkkää suorittamista.

Ylituotannolla tarkoitetaan sitä, että prosessi valmistuvat nopeammin ja mahdollisesti suurempina määrinä kuin asiakas tarvitsee. Voi myös olla, että lisäpalveluita ei laskuteta ja myöhässä tulevaa materiaalia hyväksytään mukaan, jos sopimus- ja aikatauluasiat eivät ole selvillä kaikilla osapuolilla. Myös odottelu on hukkaa. Jos prosessi ei virtaa, joudutaan

odottelemaan sen eri vaiheissa ja tämä aiheuttaa monesti lisätyötä ja – kustannuksia. (Haapavaara & Laitio 2013, 15.)

Tarpeettomilla kuljetuksilla tarkoitetaan palveluissa sitä, että materiaali tai ihmiset joutuvat kulkemaan turhaan paikkojen välillä tai materiaaleja joudutaan lähettelemään ympäriinsä tarpeettomasti. Tähän liittyy myös yliprosessointi, jolla tarkoitetaan sitä, että eri vaiheita saatetaan kontrolloida liikaa tai turhaan ja tämä aiheuttaa viivästyksiä virtaukseen. Hyödyntämättömillä mahdollisuuksilla tarkoitetaan sitä, että on jo aiemmin saatettu tiedostaa ongelmia ja laatia jopa kehitysehdotuksiakin näihin, mutta mitään konkreettista ei ole tehty asian eteen. (Haapavaara & Laitio 2013, 15.)

Kaiken kaikkiaan palveluissa Leanilla pyritään kehittämään nopeutta ja laatua, vähentämään monimutkaisuutta ja ottamaan työntekijät mukaan kehitykseen ja käyttöönottoon. Kun prosessi kehitetään niin, että työntekijät ovat olleet siinä mukana, paranee heidän sitoutuminen prosessiin ja sen jatkuvaan kehitykseen. Poistamalla turhat vaiheet prosesseista ja miettimällä hukatekijöitä, paranee prosessin laatu ja läpimenoaika nopeutuu. (Sayer & Williams 2012, 314-315.)

### **3.5.3. Arvovirtakaavion laatiminen palveluissa**

Koska palveluprosessit eroavat valmistusteollisuudet prosesseista monin tavoin, kuvataan tässä arvovirtakaavion laatiminen palveluprosessin näkökulmasta. Tämä tarkoittaa sitä, että oheistietoa ja mittareita on vähemmän palveluprosesseissa verrattuna valmistusprosesseihin.

Prosessit koostuvat erilaisista tasoista, kuten ylätason prosesseista, toiminnan suorittavista prosesseista, ohjetasosta ja tarkastuslistatasosta. Mitä syvemmälle tai alemmaksi tasoissa mennään, sitä yksityiskohtaisempi ja monimutkaisempi arvovirtakaaviosta tulee. Onkin hyvä aloittaa arvovirtakaavion laatiminen ylätasolta, jotta prosessin perusvaiheet saadaan kuvattua hyvin ja nopeasti. (George, Rowlands, Price & Maxey 2005, 48.)

Arvovirtakaavion laatimisessa on seitsemän vaihetta (George ym. 2005, 46-48):

1. Määrittele kuvattava palvelu
2. Laadi prosessikaavio

3. Lisää materiaalivirta
4. Lisää informaatiovirta
5. Kerää tieto prosessin vaiheista ja liitä se kaavioon
6. Lisää läpimenoaika kaavioon
7. Tarkasta ja varmenna kaavio.

Leanin arvovirtakaaviossa käytetään hieman erilaisia kuvioita prosessikaaviota kuvaessa, mutta palveluiden puolella periaatteessa voidaan käyttää yksinkertaisempaa systeemiä, koska tarvittavaa lisätietoa on vähemmän verrattuna valmistusteollisuuden prosesseihin. Tässä kohtaa voidaan käyttää perinteisiä prosessikaavioiden symboleja ja lisätä niihin tietolaatikko vaiheen kestosta tai kirjoittaa prosessilaatikon sisään tieto tästä.

Ensimmäisessä vaiheessa siis määritellään kuvattava palvelu. Yleensä kyseessä on yrityksen kannalta oleellinen prosessi eli ydinprosessi. Prosessilla on joka tapauksessa aina samanlainen tai lähes samanlainen kulku eli prosessi on toistettavissa. Ydinprosessi toistuu usein yrityksessä eli se on tärkeä toiminnan kannalta ja samalla sillä on oleellinen vaikutus asiakkaisiin. (George ym. 2005, 46.)

Toisessa vaiheessa piirretään prosessikaavio prosessista. Kuvioina siis voidaan palveluissa käyttää tavallisia prosessikuvauksen kuvioita. Arvovirtakaaviossa kuvaaminen aloitetaan asiakkaasta ja päätetään prosessin loppuun. Näin ollen prosessi kuvataan käytännössä lopusta alkuun. Tässä kohtaa prosessista tunnistetaan oleelliset toiminnot ja ne asetetaan kaavioon oikeaan järjestykseen. (George ym. 2005, 46.)

Kolmannessa vaiheessa kaavioon lisätään materiaalien virta. Palveluissa materiaalit tarkoittavat lähinnä asiakirjoja ja erilaisia aineistoja. Neljännessä vaiheessa kaavioon lisätään tietovirrat eli informaatiovirrat. Tässä vaiheessa tulee dokumentoida, kuinka prosessi kommunikoi asiakkaan kanssa. Samalla dokumentoidaan myös se, kuinka tietoa kerätään prosessin aikana. (George ym. 2005, 46.)

Viidennessä vaiheessa kerätään tietoa prosessin vaiheista ja liitetään tieto kaavioon. Prosessi tulee käydä läpi käytännössä, jotta tiedetään, kuinka se käyttäytyy todellisuudessa. Jokaisesta prosessin vaiheesta tulee kerätä tietoa mm. siitä, mikä laukaisee prosessin vai-

heen ja vaiheen käyttämä aika sekä prosessin vaatima työntekijämäärä. Kuudennessa vaiheessa prosessin vaiheiden kestot lisätään kaavioon ja lasketaan kokonaisläpimenoaika. (George ym. 2005, 47-48.)

Viimeisessä vaiheessa arvovirtakaavio tarkastetaan ja varmennetaan. Varmennus kannattaa tehdä sellaisella taholla, joka ei työskentele prosessin parissa. Näin häneltä voidaan saada objektiivinen arvio kaaviosta ja siitä, onko se ymmärrettävässä muodossa. Arvion jälkeen voidaan tehdä vielä tarvittavia muutoksia arvovirtakaavion viimeistelemiseksi. Tämä kannattaa tehdä henkilöiden kanssa, jotka toteuttavat prosessia, jotta mukaan saadaan paras käytännön tieto. (George ym. 2005, 48.)



## 4. PIHLAJALINNA OY

### 4.1. Yrityksen taustaa

Pihlajalinna Oy on vuonna 2001 perustettu Tampereella pääpaikkaansa pitävä terveydenhuollon palveluita tuottava yritys, joka on erilaisilla palveluinnovaatioillaan uranuurtaja lähes kaikilla toimintansa aloilla. Pihlajalinna -konserni on suurin kotimaisessa omistuksessa oleva yksityinen sosiaali- ja terveydenhuoltopalveluiden tuottaja. Konserni tuottaa sosiaali- ja terveydenhuollon palveluita yksityishenkilöille, yrityksille sekä julkisyhteisöille, esimerkiksi kunnille ja sairaanhoitopiireille. (Pihlajalinna 2015.)

Palveluita tarjotaan lääkärikeskuksissa ja terveysasemilla, hammasklinikoilla sekä sairaaloissa ympäri Suomea. Dextra -brändin alla toimivissa yksityisissä lääkärikeskuksissa ja sairaaloissa konserni tuottaa muun muassa yleis- ja erikoissairaanhoidon palveluita, päivystyspalveluita, monipuolisia kirurgisia palveluita sekä työterveyshuollon että suun-terveydenhoidon palveluita. (Pihlajalinna 2015.)

Pihlajalinna -brändin alla konserni tarjoaa julkisyhteisöille innovatiivisia sosiaali- ja terveydenhuollon palveluntuotantomalleja, muun muassa kokonaisulkoistuksia ja terveysasemaulkoistuksia, joiden tarkoituksena on julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyönä tuottaa kustannustehokkaasti parempia palveluita asiakkailleen. (Pihlajalinna 2015.)

Pihlajalinna -konserni on kasvanut voimakkaasti viime vuosina. Alussa Pihlajalinnan toiminta keskittyi lähinnä työvoiman vuokraukseen, mutta laajeni vähitellen vuoteen 2005 mennessä erikoissairaanhoitoon ja ulkoistuspalveluihin. Myös lääkärikeskuksia alettiin perustaa Pirkanmaalle. (Pihlajalinna 2015.)

Vuoteen 2007 mennessä palveluvalikoima laajeni työterveyshuoltoon ja hoivapalveluihin. Vuonna 2010 Pihlajalinna voitti ensimmäisen suuren ulkoistussopimuksen, kun Jämsän kaupunki ulkoisti Jokilaakson sairaalan toiminnan kaupungin ja Pihlajalinnan yhteisyritykselle. Vuoden 2010 loppuun mennessä konsernin liikevaihto oli kasvanut jo 31 miljoonaan euroon. (Pihlajalinna 2015.)

Yksityisen terveydenhuollon tarjonta kasvoi loppuvuonna 2012, kun Pihlajalinna osti Dextra Oy:n. Myöhemmin Pihlajalinnan yksityiset lääkäriasemat ja työterveyshuolto siirtyivät Dextra -brändin alle. Vuoden 2014 lopussa konsernin liikevaihto oli jo noin 149 miljoonaa euroa. (Pihlajalinna 2015.)

Myös henkilöstön määrä on kasvanut voimakkaasti koko historian ajan. Yritys lähti liikkeelle muutaman lääkärin voimin, mutta vuodesta 2005 eteenpäin myös muun henkilöstön osuus on kasvanut voimakkaasti. Vuonna 2008 konsernissa oli noin 250 työntekijää, kun vuoden 2014 päätteeksi työntekijöitä oli jo lähes 1700. (Wirén 2015.)

## **4.2. Työn taustaa**

Pihlajalinna on kasvanut voimakkaasti viime vuosina sekä orgaanisesti että yritysostojen kautta. Orgaanisella kasvulla tarkoitetaan uusien yksiköiden perustamista ja tarjouskilpailujen voittamista. Kasvu on ollut nopeaa ja taloushallinnon tukipalvelut eivät aina ole pysyneet kasvuvauhdissa mukana niin hyvällä tasolla kuin olisi pitänyt. Kehitystehtävä tehtiinkin, jotta taloushallintopalveluiden prosessit ja toimintatavat saataisiin yhtenäistettyä uusien yksiköiden kanssa mahdollisimman nopeasti ja sujuvasti.

Työn tavoitteena oli selvittää ja kuvata taloushallinnon ydinprosessit Pihlajalinnalle yritysintegraation näkökulmasta. Tarkoituksena oli luoda prosessikuvausmenetelmä ja tätä hyödyntäen tuottaa ydinprosesseista prosessikuvaukset ja -kaaviot. Näiden avulla ydinprosessien siirrettävyydestä uusiin yksiköihin haluttiin tehdä mahdollisimman helppoa, jotta prosessin käyttöönotto eli siirto tapahtuisi mahdollisimman helposti ja ymmärrettävästi.

## **4.3. Työn toteutus**

Työ lähti liikkeelle ydinprosessien määrittelystä. Ydinprosessit ovat siis taloushallintoyksikössä ne, jotka ovat toiminnan kannalta kaikkein kriittisimpiä prosesseja. Ydinprosessit määriteltiin talousjohdon kanssa loppuvuonna 2014. Ydinprosesseiksi valittiin kirjanpito, maksuliikenne, ostoreskontra, laskutus ja palkanlaskenta. Jos näiden prosessien

kanssa on ongelmia, toiminta vaikeutuu huomattavasti. Samalla nämä prosessit myös liittyvät kiinteästi toisiinsa ja muodostavat pohjan yksikön tuloksen muodostumiselle ja raportoinnille.

Kirjanpito, maksuliikenne, ostoreskontra ja palkanlaskenta ovat käytännössä aina hyvin pitkälti samanlaisia prosesseja, kun taas laskutusprosessi riippuu paljon yksikön tyypistä. Jos yksikkö on lääkäriasema, laskutus tapahtuu pääsääntöisesti paikan päällä ja kokonaisulkoistuksissa ja terveystasemaulkoistuksissa laskutus on pääasiassa kiinteää kuukausilaskutusta. Työvoiman vuokraus perustuu tehtyihin tunteihin ja toiminta on vähenevään päin. Hoivalaskutus koostuu asukkaan palveluosuudesta ja asumisen vuokrasta. Laskutuksen prosessi kuvattiin hoivalaskutuksen näkökulmasta, koska niissä on eniten variaatioita ja toimintatapoja johtuen siitä, että jokainen yksikkö on toiminut omalla tavallaan harjoittaessaan toimintaa omanaan. Tästä syystä näitä toimintatapoja haluttiin yhtenäistää Pihlajalinnan muottiin.

Kun ydinprosessit oli määritelty, opitun teorian avulla kehitettiin prosessikuvausmenetelmä, jolla ydinprosessit saatiin kuvattua sanallisesti ja luotua graafiset prosessikaaviot. Tämän jälkeen tutkimus toteutettiin alkuvuoden 2015 aikana haastatteleamalla prosessien suorittajat ja yhteistyössä heidän kanssaan luotiin kuvaukset ja kaaviot taloushallinnon ydinprosesseista.

#### **4.4. Prosessikuvausmenetelmä Pihlajalinna Oy:lle**

Pihlajalinna Oy:lle kehitetyssä prosessikuvausmenetelmässä on yhdistelty palvelujen prosessikuvausmenetelmää service blueprintingiä ja perinteistä prosessikuvausta. Mukaan on otettu elementtejä Lean -filosofiasta. Service blueprintingiä hyödynnetään prosessikaavion laatimisessa, niin että eri osapuolten välinen toiminta ja kuluva aika saadaan kuvattua kaavioon selkeästi.

Lean -filosofiasta mukana on prosessikuvausten laadinta prosessia suorittavien henkilöiden kanssa, koska heillä on paras tieto prosessin kulusta nykytilassa. Kun prosessi kuvataan yhdessä työntekijän kanssa, kasvaa hänen ymmärryksensä prosessin vaiheista ja hän osaa miettiä mahdollisia muutoksia prosessin kulkuun tulevaisuudessa paremmin. Myös

sitoutuminen omaan työhön ja yrityksen toimintaan paranee, kun pääsee mukaan toiminnan kuvaukseen ja kehitykseen.

Pihlajalinna Oy:n prosessikuvausmenetelmä kulkee seuraavasti:

1. Valitaan kuvattava prosessi
2. Tunnistetaan prosessin osapuolet
3. Haastatellaan prosessia suorittavat henkilöt
4. Laaditaan prosessikuvaus
5. Varmistetaan kuvauksen oikeellisuus haastateltujen kanssa
6. Laaditaan prosessikaavio
7. Varmistetaan ymmärrettävyys ulkopuolisella taholla.

Ensin valitaan kuvattava prosessi, joka tulee olla yritykselle tärkeä prosessi, ydinprosessi. Valinnan suorittaa prosessinomistaja eli henkilö, joka vastaa prosessin toiminnasta.

Kun kuvattava prosessi on valittu, tunnistetaan prosessiin osallistuvat tahot. Eri tahoja voivat olla asiakas, prosessia suorittavat henkilöt ja prosessin sidosryhmät, kuten ulkoiset sidosryhmät (esim. pankki, tavarantoimittaja, tilitoimisto).

Tämän jälkeen valitaan sopiva otos prosessia suorittavista työntekijöistä ja haastatellaan heidät. Haastattelulla työntekijöiden kanssa käydään yhdessä läpi koko prosessin kulku, jotta saadaan selville nykytila. Työntekijöiden kanssa mietitään myös prosessin vaiheisiin käytettävää aikaa ja mitä ongelmia prosessissa nykytilassa on. Tämän kautta saadaan tietoa prosessin mahdollisista ongelmakohtista tulevaisuuden kehitystä varten.

Haastatteluiden perusteella laaditaan prosessista kirjallinen kuvaus, jossa prosessinkulku on kuvattu alusta loppuun vaihe vaiheelta. Prosessikuvaus tulee laatia asiakkaan näkökulmasta ja siten, että osapuolet ovat kuvattuna prosessissa.

Prosessikuvaksen jälkeen käydään se läpi yhdessä haastateltujen henkilöiden kanssa. Näin varmistutaan siitä, että kuvaus vastaa nykytilaa. Jos muutettavaa on, korjaukset suoritetaan ja oikeellisuus varmistetaan uudestaan haastateltujen henkilöiden kanssa.

Varmistetun prosessikuvaksen jälkeen laaditaan graafinen prosessikaavio. Prosessikaaviossa on kuvattuna prosessin osapuolet ja ylintä tasoa edustaa prosessin asiakas. Asiakas voi olla sisäinen tai ulkoinen. Prosessi merkitään vuokaaviosymboleilla (katso kappale

2.6.2) siten, että prosessi etenee vasemmalta oikealle, niin että ajan kuluminen havainnollistuu. Tämä tarkoittaa sitä, että jos prosessivaiheet ovat päällekkäin, tapahtuvat ne samaan aikaan. Myöhemmin tapahtuva vaihe on aina oikeammalla edellisestä vaiheesta. Prosessivaihe merkitään aina suorittavan tahon osioon ja linkki seuraavaan vaiheeseen merkitään nuolella. Nuolen suunta kuvaa prosessin etenemistä.

Kun prosessikaavio on laadittu, varmistetaan se ulkopuolisella taholla, joka ei ole tekemisissä prosessin kanssa. Näin varmistetaan se, että prosessi on ymmärrettävä ja selkeä sellaiselle taholle, joka ei tunne prosessin normaalia kulkua.

#### **4.4.1. Suoritettu prosessikuvaus Pihlajalinna Oy:ssä**

Prosessikuvausmenetelmä haluttiin pitää suhteellisen yksinkertaisena, koska kuvattavat prosessit ovat palveluprosesseja ja niistä haluttiin luoda sellaiset, että ne ovat ymmärrettäviä myös yksikön ulkopuolella. Näin haluttiin toimia, koska tarkoituksena oli laatia sellaiset kuvaukset ja kaaviot, jotka voitaisiin antaa tulevaisuudessa uusiin yksiköihin helpottamaan siirtymävaihetta. Kun kuvaukset ja kaaviot ovat selkeitä ja yksinkertaisia, helpottavat ja selkeyttävät ne toiminnan aloittamista omalta osaltaan.

Ensin määriteltiin prosessin nimi ja laajuus, johon se haluttiin rajata. Tämän jälkeen määriteltiin osapuolet, jotka prosessiin vaikuttavat, ja heidän toimensa prosessissa. Prosessin toimivuuden mittaamista ei otettu mukaan, koska ensin haluttiin saada aikaan varsinaiset kuvaukset. Alun perin haluttiin myös mitata prosessiin käytettyä aikaa vaiheittain, mutta tästä luovuttiin, koska vaiheet riippuvat paljon ulkopuolisista tahoista ja ne vaihtelivat liikaa. Näin ollen mukaan ottamisella ei olisi saavutettu erityistä hyötyä tässä vaiheessa.

Lean -prosessikuvauksesta mukaan otettiin kolme elementtiä. Prosessikuvaukset laadittiin prosessia suorittavan henkilön kanssa, koska hänellä on paras tieto prosessin kulusta nykytilassa. Samalla kuvaamalla yhdessä prosessi, kasvaa suorittavan henkilön ymmärrys myös prosessin vaiheista ja tulevaisuudessa hän myös mahdollisesti sitoutuu paremmin prosessin kehitykseen. Aikaa haluttiin kuvata, jotta ongelmakohtat kävisivät ilmi, mutta kuten jo edellä mainittiinkin, tästä päätettiin tässä vaiheessa luopua. Lean -ideologiassa myös vakiointi on tärkeä elementti ja prosessit haluttiin kuvata, jotta ne voitaisiin esittää vakioidusti uusiin yksiköihin. Tätä kautta myös toimintaa saataisiin muokattua enemmän vakioksi, kun toimintaa suoritettaisiin yhden kuvauksen mukaan.

Sanallisissa kuvauksissa keskityttiin toiminnan kuvaamiseen aloittaen siitä, mistä varsinainen prosessi alkaa ja mihin se päättyy. Kuvauksessa pyrittiin keskittymään myös myyjän näkökulmaan, koska hän toimii asiakkaana prosessissa. Termi “myyjä” käsittää laajemmin sanan tarkoituksen. Myyjällä tarkoitetaan kokonaisuudessaan uuden yksikön osapuolia. Usein myyjä jää toimimaan ainakin toiminnan alkuvaiheessa yksikköön ja vastaa yksikön päivittäisestä toiminnasta. Aikaisemmin myös myyjäosapuolella usein taloushallinto on hoidettu ulkoisen osapuolen, kuten tilitoimiston, toimesta. Näin ollen “myyjä” termi saattaa pitää sisällään useita eri henkilöitä, kuten tilitoimiston edustajia, laskuttajia, palkanlaskijoita, yksikön johtajia yms. Myyjä siis kuvauksissa kuvastaa uuden yksikön osapuolia.

Sanallisten kuvausten perusteella luotiin graafiset prosessikaaviot. Prosessikaavioissa sovellettiin perinteisiä prosessikuvauksen symboleja, jotka selitettiin kappaleessa 2.6.2 Prosessikaavion piirtäminen. Prosessin alkua ja loppua kuvastavat pyöreäkulmaiset laatikot, laatikkosymboli kuvastaa suoritettavaa toimintoa, timanttisymboli päätöksentekoa ja nuoli työnkulun suuntaa.

Prosessikuvauksessa sovellettiin myös service blueprinting -menetelmää, jossa palvelukokonaisuus kuvataan niin, että siihen on kirjattu asiakkaalle näkyvät ja taustalla tapahtuvat toiminnot. Kaavio näyttää prosessin vaiheet, asiakaskontaktipisteet, prosessiin osallistuvat osapuolet, palvelun konkreettiset ilmentymät sekä samalla se kuvastaa prosessissa kuluvaa aikaa. (Albanese 2014.) Sovellettavat kohdat olivat asiakkaan osallistuminen prosessiin sekä taustatoimintojen osallistuminen prosessiin osapuolittain. Kuluvaa aikaa kuvastettiin kaavioissa siten, että tapahtuvia toimintoja ei kuvattu päällekkäin, vaan seuraava toiminto sijaitsi kaaviossa edellisen jälkeen. Näin seuraava toiminto tapahtui aina edellisen jälkeen. Jos toiminnot tapahtuivat samaan aikaan, olivat ne kaaviossa päällekkäin.

Sinänsä taloushallinnon prosesseissa on kyse kokonaisuudessaan taustalla tapahtuvista toiminnoista, mutta tässä ne tuotiin esiin tarkemmin ja istutettiin muokattuun service blueprinting -kaavioon. Kaavioihin on otettu aina neljä osapuolta ja esitetty heidän toimintonsa prosessissa.

#### 4.4.2. Haastattelut

Prosessit kuvattiin niiden nykytilassa haastattelemalla prosessia suorittavia henkilöitä. Haastattelut suoritettiin tammi-maaliskuun 2015 aikana. Haastattelut olivat puolistrukturoiduja teemahaastatteluja ja ne suoritettiin kolmena yksilöhaastatteluna ja kahtena ryhmähaastatteluna. Haastatteluiden lisäksi hyödynnettiin myös omakohtaista havainnointia ja kokemusta taloushallinnon prosesseista.

Yhteensä haastateltavia oli seitsemän. Palkanlaskennan ja ostoreskontran prosesseissa molemmissa haastateltavia oli kaksi per prosessi ja kirjanpidossa, laskutuksessa ja maksuliikenteessä haastateltavia oli yksi per prosessi. Kirjanpitoprosessissa haastateltiin Pihlajalinnan pääkirjanpitäjää, maksuliikenneprosessissa kassapäällikköä, laskutusprosessissa taloushallinnon assistenttia, jonka vastuulla on hoivalaskutus, ostoreskontrassa kahta ostoreskontran hoitajaa ja palkanlaskennassa kahta palkanlaskijaa.

Haastatteluissa kysyttiin seuraavat kysymykset:

1. Mitä teet työssäsi? Kuvaile vaihe vaiheelta työprosessi. Kauanko aikaa kuluu jokaiseen vaiheeseen?
2. Mikä on tärkeää työssäsi?
3. Mitä ongelmia näet työssäsi?
4. Mikä haltuunotoissa on onnistunut/epäonnistunut?
5. Mikä helpottaisi haltuunoton muutosvastarintaa?
6. Muuta?

Varsinaisen prosessin lisäksi pyrittiin kartoittamaan prosessin ongelmakohtia, jotta niitä voitaisiin hyödyntää prosessikuvauksissa esimerkiksi korostamalla tärkeitä ja ongelmallisia kohtia. Samalla myös pyrittiin herättämään prosessia suorittavan henkilön ajatuksia prosessia kohtaan ja saamaan ajatuksia siitä, mikä helpottaisi asiakkaan eli myyjän toimintaa uudessa prosessissa ja suhtautumista muutokseen. Kun ongelmakohtat ovat tiedossa, voidaan niihin pyrkiä puuttumaan paremmin. Prosessien kehitysvaihe tosin rajattiin pois tästä työstä, mutta saatu tieto on hyvää myös tulevaisuutta varten.

Kun haastattelu oli suoritettu, kirjoitettiin haastattelu auki ja sen perusteella muodostettiin sanallinen prosessikuvaus ja prosessikaavio. Tämän jälkeen kuvaus ja kaavio käytiin läpi

haastateltavan kanssa ja mietittiin yhdessä onko kuvaus sellainen kuin se pitäisi olla. Yhteisen keskustelun ja annetun palautteen perusteella tehtiin tarvittavat muutokset kuvaukseen ja kaavioon.

#### **4.5. Ydinprosessien kuvaukset ja kaaviot**

Seuraavaksi on esitelty Pihlajalinnan taloushallinnon viiden ydinprosessin kuvaukset ja kaaviot, jotka on tehty haastatteluiden perusteella prosessia suorittavan henkilön kanssa. Prosessit ovat ostoreskontra, laskutus, palkanlaskenta, maksuliikenne ja kirjanpito. Kaikissa muissa myyjän eli asiakkaan osuus prosessissa on pyritty huomioimaan paitsi maksuliikenteessä, jossa myyjällä ei varsinaisesti ole osuutta siihen sen siirryttyä Pihlajalinnan haltuun. Myyjän rooli maksuliikenteessä tapahtuu aiemmin, jolloin hän valtuuttaa Pihlajalinnan hoitamaan maksuliikenteen puolestaan ja pankkitilit liitetään Pihlajalinnan monipankkijärjestelmään.

##### **4.5.1. Ostoreskontra**

Ostoreskontran prosessi lähtee käyntiin siitä, kun saadaan tieto uudesta yksiköstä ja aloitusajankohdasta. Uudelle yksikölle luodaan tarvittavat kustannuspaikat ja saadaan tieto yhteyshenkilöstä myyjäosapuolelta. Tämän jälkeen pyydetään tieto ostolaskujen käsittelijöistä eli laskujen aihetarkastajista ja hyväksyjistä, tilinnumeroista ja verkkolaskutiedoista sekä aiemmasta toimittajarekisteristä. Verkkolaskuoikeudet haetaan, jos niitä ei aiemmin ole ollut.

Näiden tietojen perusteella luodaan yksikkö sähköiseen ostolaskujen kierrätysjärjestelmään. Sinne perustetaan organisaatorakenne ja lisätään käsittelijä. Samalla luodaan käyttäjätunnukset henkilöille. Tässä vaiheessa tehdään tiedote toimittajille, jossa kerrotaan uudet laskutustiedot ja tieto siitä, että yksikkö on liittynyt Pihlajalinnalla -konserniin. Heti aluksi tiedote annetaan myyjälle, jotta osataan tilata lasku oikeaan osoitteeseen. Samalla myyjäosapuoli tarkastaa ja kommentoi tiedotetta.

Käsittelijöitä perustetaan jatkuvasti tarpeen mukaan. Toimittajia lisätään aina uuden ilmaantuessa; joskus tietoja saadaan etukäteen, joskus aiempaa rekisteriä ei ole. Väärillä



tiedoilla tuleville laskuille lähetetään tiedote ja pyydetään lasku oikeilla tiedoilla ja osoitteella.

Laskut tulevat paperisina, sähköpostilla tai verkkolaskuina. Paperiset laskut skannataan sähköiseen ostolaskujen kierrätysjärjestelmään, sähköpostilaskut lukeutuvat verkkolaskujen kanssa suoraan järjestelmään. Skannattuihin ja sähköpostilla tulleisiin laskuihin pitää tarkastaa ja täydentää tiedot, verkkolaskuilla tulleissa tiedot ovat yleensä oikein.

Laskuille täytetään perustiedot, kuten laskun numero, -päiväys, -tositepäivä, viitenumero, eräpäivä ja laskun loppusumma. Organisaatioyksikkö valitaan, jos laskulta se käy selville. Organisaatioyksikön avulla laskulle valikoituvat käsittelijät eli tarkasta ja hyväksyjä. Tarvittaessa ne valitaan erikseen. Organisaatioyksikön takana on myös kustannuspaikkatieto ja toimittajan takaa saadaan kirjanpidon tili. Tarvittaessa ne täydennetään tai vaihdetaan oikeiksi. Tämän jälkeen lasku lähetetään kiertoön tarkastettavaksi ja hyväksyttäväksi.

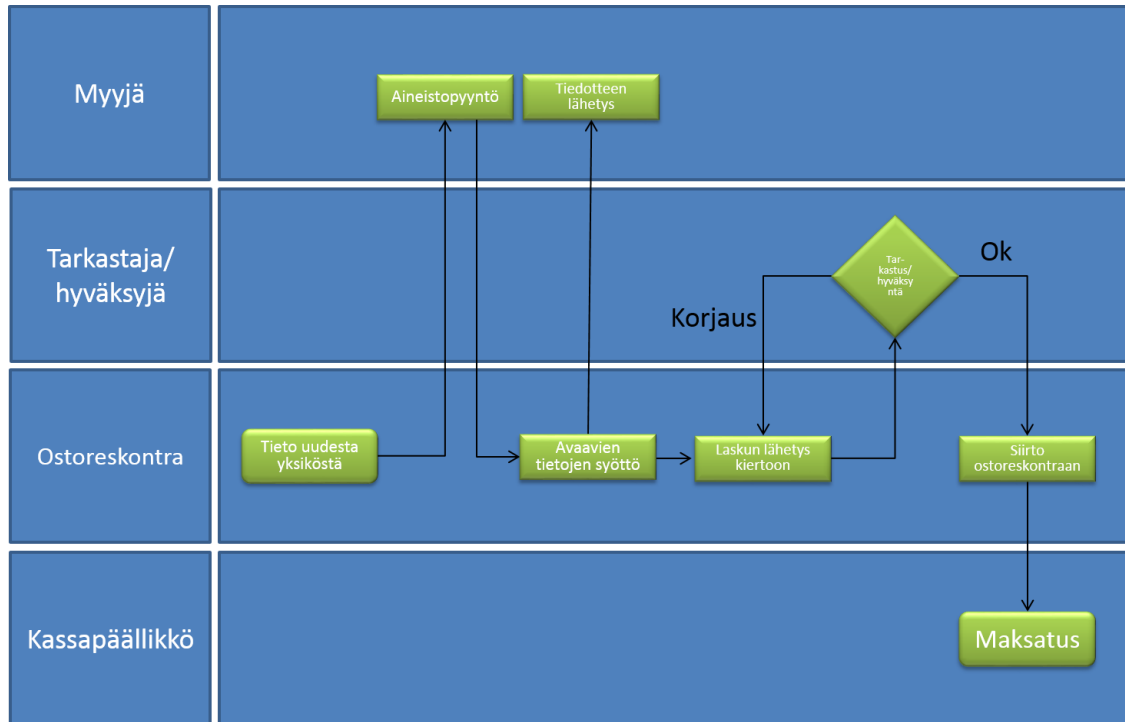
Tarkastaja tarkastaa laskun oikeellisuuden ja hyväksyjä hyväksyy laskun maksettavaksi. Tarkastaja on usein tavaran tai palvelun tilaaja ja hyväksyjä talousvastuullinen henkilö yksikössä. He voivat myös ehdottaa korjauksia tai muutoksia laskulle. Ostoreskontrassa tarkastetaan päivittäin kommentteja ja tehdään muutoksia kierrätettyihin laskuihin. Muutokset voivat olla esimerkiksi kustannuspaikkamuutoksia tai kirjanpidon tilimuutoksia.

Jos lasku hylätään kierrosta, tarkastetaan hylkäyksen syy, tehdään tarvittaessa korjauksia ja palautetaan lasku oikeilla tiedoilla kiertoön tai reklamoitavaksi. Reklamoinnin tekee tarkastaja.

Kun lasku on kierrätetty ja hyväksytty, siirretään se taloushallinto-ohjelmiston ostoreskontraan, josta otetaan maksatuslista erääntyneistä laskuista. Tämä annetaan maksuun lähetettäväksi kassapäällikölle. Kuukauden päätteeksi ostolaskut siirretään kirjanpitoon.

Kaaviossa 4 on kuvattu graafiseen muotoon ostoreskontran prosessi. Osapuolina prosessissa ovat myyjä, tarkastaja/hyväksyjä, ostoreskontran hoitaja ja kassapäällikkö. Alkuvaiheessa, kun yksikkö tulee osaksi Pihlajalinnan toimintaa, myyjältä saadaan aineistoa toiminnan käynnistämiseksi. Myöhemmin myyjä voi toimia myös tarkastajana/hyväksyjänä yksikössä, mutta näin ei välttämättä ole. Tämän vuoksi tarkastaja/hyväksyjä on otettu

erikseen prosessissa. Normaali ostoreskontran prosessi pyörii haltuunoton jälkeen ostoreskontran, tarkastajan/hyväksyjän ja kassapäällikön toimesta. Linkki kirjanpitoosiin syntyy kauden päätteeksi, kun tiedot siirretään kirjanpitoon.



Kaavio 4, ostoreskontra

#### 4.5.2. Laskutus

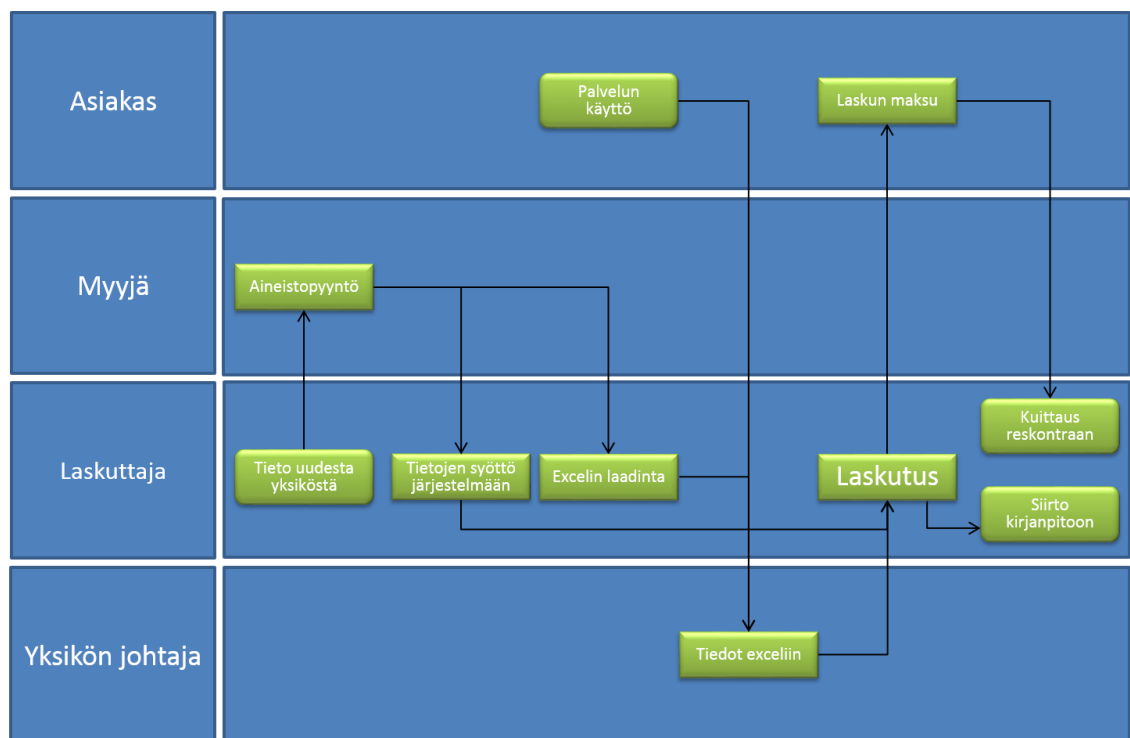
Hoivaliiketoiminnan laskutusprosessi alkaa siitä, kun lähetetään pyyntö nimetyille yhteyshenkilölle asukkaiden tiedoista. Yhteyshenkilön tiedot saadaan myyjältä ja yhteyshenkilö on usein se, joka on aiemmin laskutusta tehnyt. Asukkaiden tietopyyntö käsittää asukkaiden nimien lisäksi omaisten yhteystiedot ja asukkaan kotikunnan. Tämän lisäksi pyydetään myyjältä kuntalaskutushinnat ja tieto asukkaalta itseltään perittävistä maksuista, kuten vuokrasta, ruokapalveluista ja muista lisäpalvelumaksuista, kuten pyykinpesusta, hygieniapalveluista, siivouksesta, sähköstä, vedestä ja muista sellaisista maksuista.

Kun tiedot on saatu, laskuttaja muodostaa niistä Excel-tiedoston, jossa on kootusti laskutusperusteet. Samalla, kun Excel-tiedosto laaditaan, perustetaan asiakkaiden tiedot taloushallintojärjestelmän asiakasrekisteriin ja tehdään tuotenimikkeet. Excel-tiedosto lähetetään hoivayksikön johtajalle tai laskutusyhteyshenkilölle, joka täydentää pohjaan asukkaiden läsnäolopäivät ja palauttaa Excel-tiedoston laskutusta varten. Palautus on sovittu kuun kolmanteen arkipäivään mennessä.

Laskutus suoritetaan annettujen tietojen perusteella. Asiakkaita ovat siis kunnat tai muu hoivaosuuden maksava taho. Asukas käyttää palvelua koko ajan pois lukien mahdolliset sairaalajaksot. Kunnille tai hoivaosuuden maksaville tahoille lähetetään laskut verkkolaskuna heidän osuudestaan ja asukkaille pääsääntöisesti paperilla heidän osuudestaan.

Laskutuksen jälkeen reklamaatioiden perusteella laskutusta oikaistaan tarvittaessa. Jos kirjanpidon raportointikausi on vielä auki, voidaan laskutus korjata välittömästi hyvityslaskuilla tai osahyvityslaskuilla samalle kaudelle. Muussa tapauksessa hyvitykset tehdään seuraavalle raportointijaksolle. Tarvittaessa laskutus korjataan oikeanlaiseksi. Laskutuksen jälkeen myös laskutus siirretään kirjanpitoon. Siirto tapahtuu taloushallintojärjestelmän moduulien välillä.

Kaaviossa 5 on kuvattu hoivalaskutuksen prosessi. Osapuolina ovat asiakas, myyjä, laskuttaja ja yksikön johtaja. Tässä prosessissa asiakas on ulkoinen asiakas eli hoivapalveluita käyttävä henkilö. Myyjä voi jatkossa olla myös yksikön johtaja.



Kaavio 5, laskutus

### 4.5.3. Palkanlaskenta

Palkanlaskennan prosessi alkaa siitä, kun saadaan tieto uudesta yksiköstä ja on sovittu ajankohta, jolloin palkanlaskentaa aletaan suorittaa. Tämän jälkeen palkanlaskentaohjelmistoon perustetaan uuden yksikön tiedot. Tietojen laajuus riippuu siitä perustetaanko yksikkö olemassa olevaan yritykseen vai onko kyseessä kokonaan uusi yritys.

Jos kyseessä on kokonaan uusi yritys, tarvitaan kattava lista tietoja uudesta yksiköstä. Tällaisia tietoja ovat mm. yrityksen y-tunnus, virallinen nimi ja osoitetiedot, pankkitilinumero, kirjanpidon tilit, käytettävät palkkalajit, kustannuspaikat, verotiliviitteet, vakuustiedot eläke-, tapaturma- ja ryhmähenkivakuutuksista, käytettävä työehtosopimus, palkanmaksupäivät, tieto siitä ovatko työntekijät tunti- vai kuukausipalkallisia, maksujaksot ja maksuryhmät. Näiden lisäksi perustetaan työaikaseurantajärjestelmään uusi yksikkö ja haetaan oikeudet KATSO-tunnuksiin.

Jos kyseessä on olemassa olevaan yritykseen perustettava uusi yksikkö, tietotarve on hieman suppeampi. Tällöin riittävät tiedot uusista kustannuspaikoista, käytettävästä työehtosopimuksesta, palkanmaksupäivistä, tunti- tai kuukausipalkallisuudesta, maksujaksosta ja maksuryhmistä. Lisäksi työajanseurantajärjestelmään perustetaan uusi yksikkö.

Kun maksajapuolen tiedot on perustettu, lähetetään tietopyyntö palkansaajien tiedoista sille taholle, joka aiemmin on palkkoja laskenut. Tietopyyntö lähetetään Excel-pohjana, johon edellinen palkanlaskija täydentää omalta osaltaan tiedot palkansaajista ja palauttaa sen nykyiselle palkanlaskijalle. Tämän jälkeen pohja täydennetään loppuun ja tiedot siirretään vientitiedostona palkanlaskentajärjestelmään.

Tämän jälkeen lähetetään lisätietopyyntö palkansaajista. Tässä kohtaa kerätään tiedot esim. palkkatiedoista, lomista, verokorteista, poissaoloista, saldot lomalisistä, joista lasketaan lomapalkka, ammattiyhdistysjäsentiedoista ja ulosotoista. Tietoja ei ole pyydetty kerralla, koska Excel-käsittely on haluttu siirtää myyjän/aiemman palkanlaskijan tehtäväksi. Jokaisesta henkilöstä kerätään noin parisataa tietokenttää. Tämän tiedon täyttämiseen annetaan aikaa viikosta kahteen riippuen yksikön koosta.

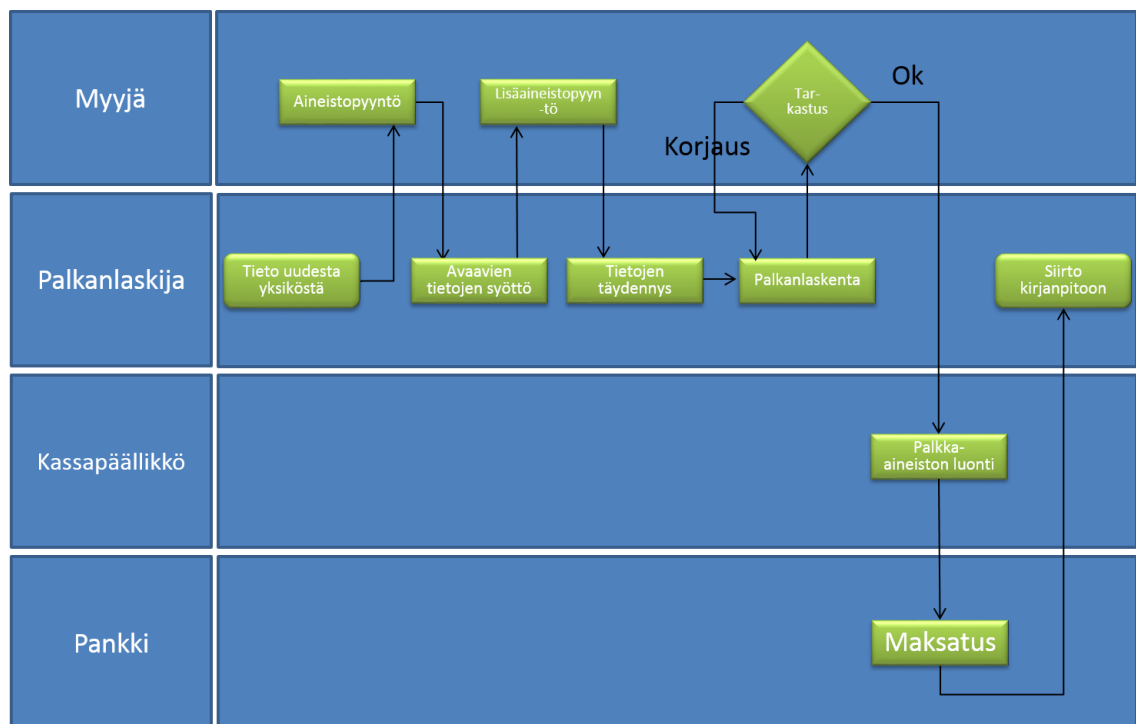
Kun tiedot ovat koossa ja ne on siirretty palkanlaskentajärjestelmään, suoritetaan palkanlaskenta annettujen tietojen perusteella. Ennen maksatusta palkat tarkastetaan huolelli-

sesti. Tarkastajan toimii yleensä yksikön johtaja, joskus aiempi palkanlaskija. Kun tarkastaja antaa hyväksynnän palkkojen oikeellisuudesta, muodostetaan pakka-aineisto maksatusta varten. Palkka-aineiston maksatuslista toimitetaan kassapäällikölle, joka lähettää aineiston pankkiin maksuliikenneohjelmalla.

Maksatuksen yhteydessä lähetetään palkkalaskelma palkansaajalle. Jos palkassa on jotain korjattavaa, siitä tehdään erillinen korjausajo. Vanhoja tietoja ei saa korjata.

Maksujakso- ja maksuryhmäkohtaisesti tiedot siirretään kuun päätteeksi siirtotiedostolla kirjanpitoon. Esimerkiksi, jos yrityksessä on kuukausi- ja tuntipalkkaisia henkilöitä, tiedostoja muodostuu vähintään kaksi, käytännössä ainakin kolme. Samalla kuukauden päätteeksi tehdään työnantajasuoritusilmoitukset ja ammattiyhdistystilitykset sekä maksetaan perityt ulosotot.

Kaaviossa 6 on kuvattu palkanlaskennan käynnistämisen prosessi uuden yksikön tullessa mukaan. Osapuolina ovat myyjä, palkanlaskija, kassapäällikkö ja pankki.



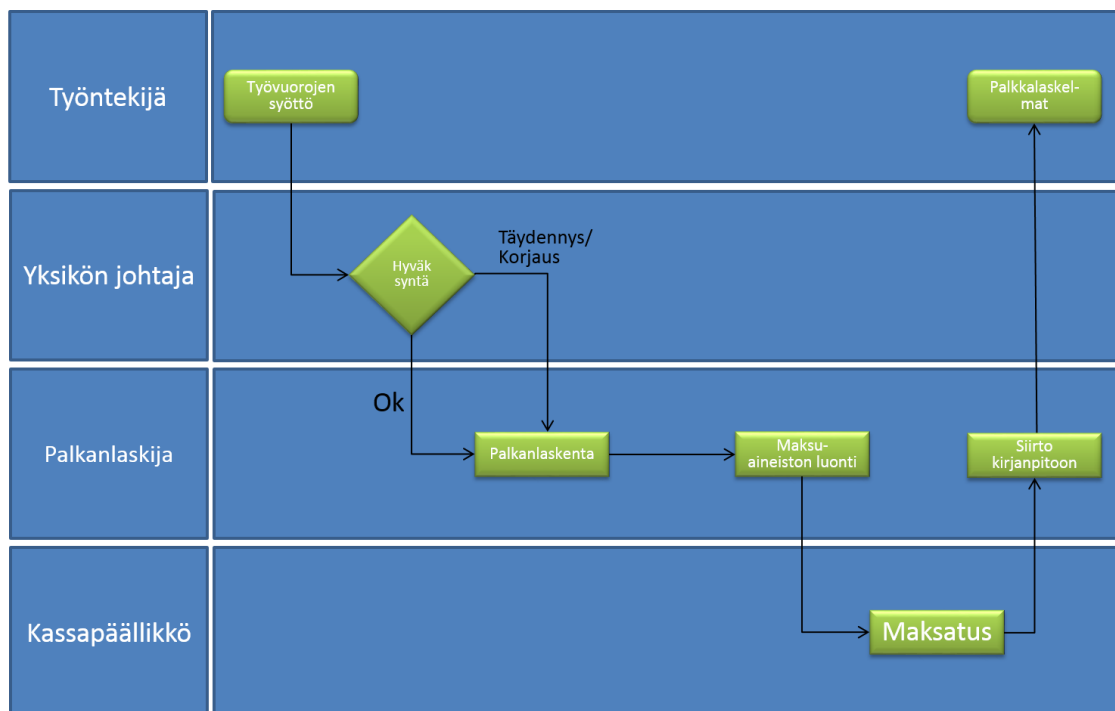
Kaavio 6, palkanlaskennan käynnistys

Miten tieto päätyy palkanlaskentaan, on eri prosessi. Tässä prosessissa palkanlaskennan taustatiedot ovat olemassa. Prosessi alkaa siitä, kun työntekijä suorittaa tehtäviään. Tehdyt työt eli tunnit merkataan työajanseurantajärjestelmään. Tätä ennen työntekijöille on suunniteltu työvuorot ja käytännössä he merkitsevät työajanseurantaan poikkeamat suunnitelmasta.

Palkanlaskentakauden (puolen kuun, kuukauden tai kolmen viikon jakson) jälkeen työntekijä tarkastaa työvuorot, jonka jälkeen yksikön johtaja hyväksyy ne valmiiksi palkanlaskentaan. Tämä lukitsee kauden niin, ettei tietoja voi enää jälkikäteen muuttaa. Palkanlaskija siirtää hyväksytyt työt työajanseurantajärjestelmästä palkanlaskentaohjelmaan.

Tämän jälkeen palkanlaskija suorittaa palkanlaskennan ja laittaa aineiston vielä tarkastettavaksi yksikön johtajalle. Tarkastuksen jälkeen palkanlaskija luo maksuaineiston, joka annetaan maksatukseen kassapäällikölle. Kassapäällikkö lähettää palkat maksuun ja samaan aikaan palkanlaskija lähettää palkkalaskelmat palkansaajille.

Kaaviossa 7 on kuvattu prosessi, jolla palkanlaskennan sisältö syntyy. Osapuolina ovat työntekijä, yksikön johtaja, palkanlaskija ja kassapäällikkö.



Kaavio 7, palkanlaskennan sisältö

#### 4.5.4. Maksuliikenne

Maksuliikenneprosessi voi olla oikeastaan kaksivaiheinen: jos uudessa yksikössä on kyse eri juridisesta yrityksestä, joudutaan sen pankkitilit liittämään Pihlajalinnan maksuliikennejärjestelmään ennen kuin maksuliikennettä voidaan alkaa hoitamaan. Jos taas kyse on uudesta yksiköstä, joka tulee olemassa olevaan yritykseen, ovat pankkitilit jo olemassa ja

maksuliikennettä voidaan hoitaa välittömästi. Maksuliikenneprosessi on oikeastaan ainoa taloushallinnon ydinprosesseista, joka ei enää siirron jälkeen koske myyjäosapuolta, mutta siitä huolimatta sen toiminta on ensisijaisen tärkeää. Myyjätahon toiminta keskittyy enemmän ostolaskujen hyväksyntään ja liittyy näin enemmän ostoreskontraprosessiin.

Jotta uuden yrityksen pankkitilit saadaan liitettyä Pihlajalinnan maksuliikennejärjestelmään, vaati se ostetun yrityksen hallituksen päätöksen. Päätöksessä päätetään liittää pankkitilit uuteen järjestelmään ja ottaa käyttöön tarvittavat palvelut. Tämä on sinänsä kokonaan eri prosessi ja voi viedä aikaa melko kauankin. Kun päätös on tehty, välitetään se pankkeihin, jotka liittävät sovitut tilit uuteen maksuliikennejärjestelmään. Kun liitos on tehty, voidaan hakea sähköisesti tiliotteet tiliointiä varten, lukea viiteaineistoja sekä lähettää erilaisia maksueriä. Tämä prosessikuvaus keskittyy siihen tilanteeseen, jossa maksuliikenteen hoitaminen on jo mahdollista.

Maksuliikenteen hoitamiseen kuuluu reskontraerien maksatus ostoreskontrasta, rahansiirrot yritysten ja tilien välillä, palkkojen ja ammatinharjoittajapalkkioiden maksatukset, hyvitykset, maksujen palautukset, ulkomaanmaksut ja erillismaksut, jotka eivät kierrä reskontran kautta eli kassamaksut. Lisäksi maksuliikenteen hoitamiseen kuuluu kassabudjetin laadinta ja ylläpito, viitteiden sisään luku ja järjestelmien aineistosiiirron toimivuuden varmistaminen ja ylläpito.

Reskontraerien maksatus lähtee liikkeelle siitä, kun ostoreskontranhoitaja tekee siirron sähköisestä ostolaskujenkierrätysjärjestelmästä ostoreskontraan. Ostoreskontrasta valitaan sovitut, yleensä eräänntyneet, maksut ja näistä muodostetaan maksuaineisto. Jokaisesta juridisesta yhtiöstä tehdään samalla tavalla. Ostoreskontranhoitaja tekee maksatuslistoista koontitaulukon maksuliikenteenhoitajalle eli kassapäällikölle. Kassapäällikkö tarkastaa yrityskohtaisesti rahojen riittävyyden, siirtää tarvittaessa katetta riittävän määrän tilille, josta sitä puuttuu, ja lähettää maksuaineistot maksuliikenneohjelmalla pankkeihin. Pankkien järjestelmästä tulee C2B-palaute maksujen tilasta; maksuaineisto joko hylätään kokonaan tai osittain tai hyväksytään. Jos maksuaineisto hylätään, tutkitaan hyläyksen syy, korjataan tilanne ja lähetetään maksuaineisto uudestaan pankkiin.

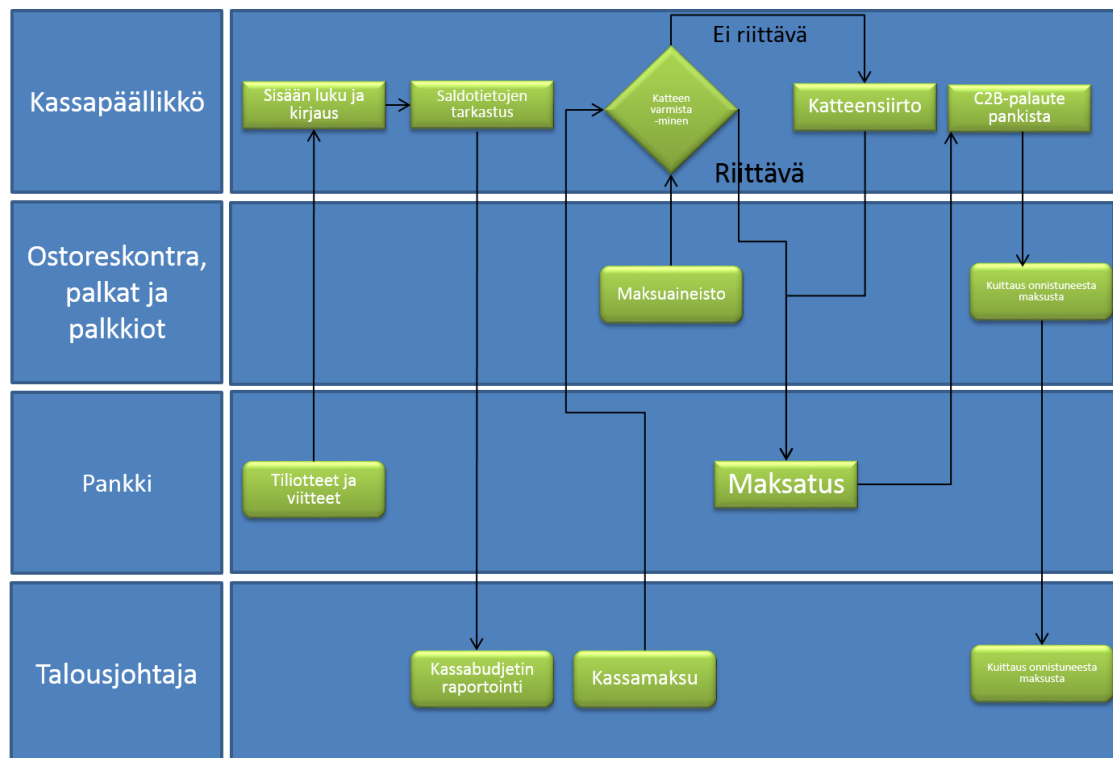
Palkanlaskennassa aineistonlähetyksessä toimii lähes samalla tavalla kuin reskontraerien lähettyksessä. Palkanlaskentaohjelmassa muodostetaan maksatusaineisto ja tulostetaan maksatuslista. Maksatuslista toimitetaan kassapäällikölle, joka suorittaa maksatuksen listan

perusteella. Myös potilastietojärjestelmästä tulevat ammatinharjoittajapalkkiot maksetaan samalla tavalla eli maksatuslistan perusteella lähetetään maksatusaineiston pankkiin ja tarkastetaan pankin palaute tiedonsiirrosta.

Kassamaksut siis käsittävät suoraan maksuliikennejärjestelmään syötettävät maksut ja ulkomaanmaksut. Nämä syötetään tositteen mukaan käsin maksuliikennejärjestelmään ja lähetetään maksuun. Myös näistä tulee pankista palaute, joka kertoo maksun onnistumisesta.

Pihlajalinnassa on käytössä kaksiportainen hyväksymisjärjestelmä joka tarkoittaa sitä, että maksuun lähtevillä erillä on ollut ennen maksatusta aina kaksi hyväksyjää: laskun tarkastaja ja sen hyväksyjä. Näin pyritään varmistumaan maksujen oikeellisuudesta ja siitä, ettei sama ihminen syötä maksuja ja hoida varsinaista maksatusta. Kassapäällikkö hoitaa maksujen lähetyksen. Kassamaksuja pyritään välttämään ja niillä täytyy aina olla peruste ja tosite ennen maksua.

Kaaviossa 8 on kuvattu maksuliikenneprosessi. Prosessissa ovat osallisina kassapäällikkö, maksuaineistoja tuottavat tahot, pankki ja talousjohtaja.



Kaavio 8, maksuliikenne



#### 4.5.5. Kirjanpito

Kirjanpidon prosessi käynnistyy siinä kohdassa, kun saadaan tieto uuden yksikön hankinnasta ja siitä, koska yksikön kirjanpitoa on tarkoitus alkaa tehdä omana toimintana. Tämän jälkeen valitaan henkilö, kirjanpitäjä, joka kirjanpitoa alkaa toteuttaa. Kirjanpitäjä ottaa yhteyttä myyjäosapuoleen ensin puhelimitse, jotta keskustelu siirrosta saadaan käynnistettyä. Tämän jälkeen kirjanpitäjä toimittaa myyjälle sähköpostitse tiedon, mitä erilaisia taloustietoja heiltä tarvitaan.

Pyydettäviä tietoja ovat osto- tai siirtymähetken tuloslaskelma ja tase tilintarkastettuna, liitetiedot, tase-erittely, reskontralistat, käyttöomaisuuslistat ja vaihto-omaisuuslistat eli inventaariot. Käytännössä myyjäosapuolelta pyydetään siirtymähetken välitilinpäätöstä. Jos myyjäosapuoli ei tätä ole tehnyt etukäteen, aikaa saattaa kulua parikin kuukautta ennen kuin lopullinen tieto tulee. Välitilinpäätös helpottaa uuden yksikön haltuunottoa, koska tiedot ovat varmistettuja ja selkeitä, erittely löytyvät kaikesta tarvittavasta.

Kirjanpidon prosessi sivuaa myös myyntireskontran ja ostoreskontran sekä palkanlaskennan prosesseja sillä tavalla, että samaan aikaan myyjäosapuolelta pyydetään toimittajalistat ostoreskontraa varten ja asiakaslistat myyntireskontraa varten. Näitä pyydetään, jotta tiedotteet taloushallinnon vaihdosta voidaan laittaa eteenpäin ja samalla annetaan tieto oikeista yhteyshenkilöistä myyjäosapuolelle.

Palkanlaskennan osalta kirjanpitoon kiinteästi liittyy tieto lomapalkkavelasta. Lomapalkkavelan määrä palkkavetoisella palvelualalla on merkittävä kassanhallinnallisesti ja vaikuttaa myös tulokseen oleellisesti, jos sitä ei ole huomioitu oikein. Kun lomapalkkatieto on annettu oikein, saadaan palkanlaskennasta muutos tulevaisuudessa selville oikein ja helposti.

Kun pyydetyt tiedot on saatu, syötetään taloushallintojärjestelmään uuden yksikön avaava tase. Avaava tase tarkoittaa siirtohetken kirjanpidon tietoja. Samalla syötetään käyttöomaisuusjärjestelmään käyttöomaisuuserät, jotta poistot saadaan laskettua oikein, perustetaan laskutettavat nimikkeet laskutusjärjestelmään, ja jos varastokirjanpitojärjestelmä on käytössä, perustetaan myös sinne nimikkeet seuranta varten. Vanhat, siirtymähetken myyntisaatavat ja ostovelat kirjataan omille tasetileilleen. Nämä ovat eri tilit kuin, mitä

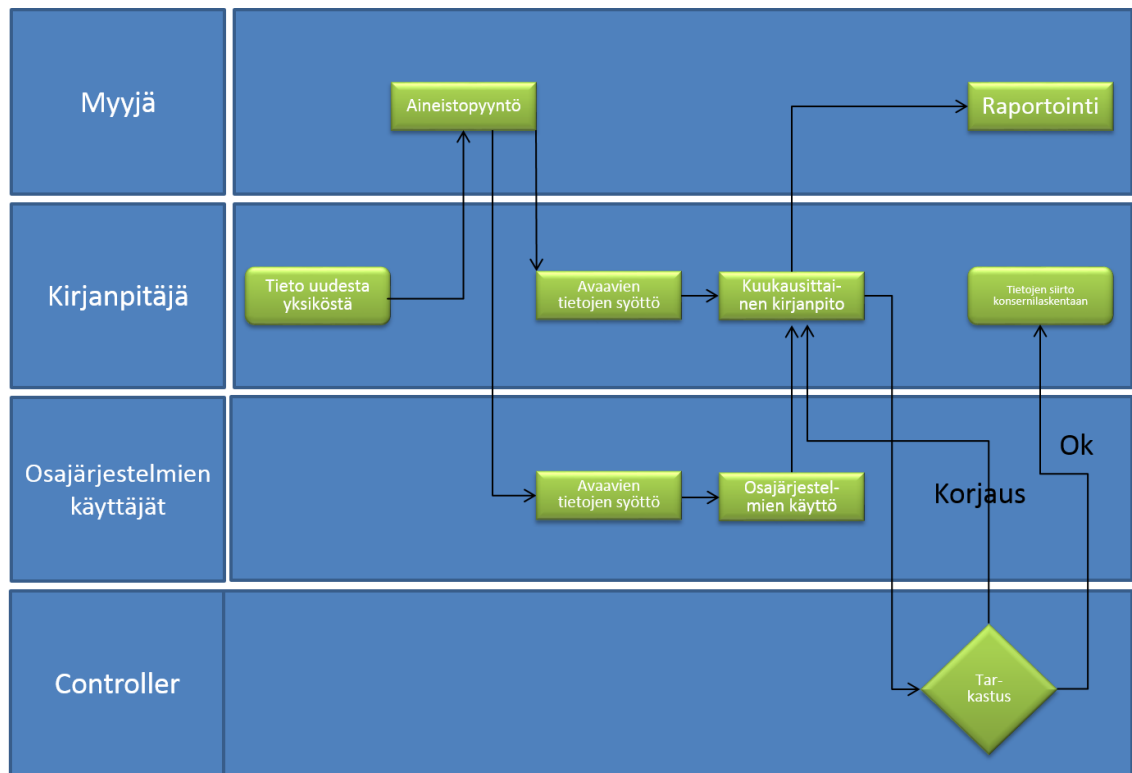
järjestelmä käyttää oletuksena. Näin varmistutaan, että nämä tiedot eivät mene sekaisin keskenään ja tieto molempien määrästä pysyy ajantasaisena.

Tässä kohdassa kaikki osajärjestelmät, kuten myyntireskontra, ostoreskontra, palkanlaskenta, maksuliikenne ja kirjanpito, ovat omassa hallinnassa, jotta kaikki tarpeellinen aineisto saadaan itse tuotettua. Osajärjestelmistä tieto siirretään kirjanpitoon viimeistään kuukauden vaihduttua. Maksuliikenneohjelmasta tiliotteet siirretään kirjanpitoon päivittäin, ostoreskontrasta siirretään kuukauden ostolaskut, myyntireskontrasta kuukauden laskutus ja palkanlaskennasta kuukauden maksetut palkat.

Kun kaikki osajärjestelmien kuukauden tiedot on siirretty, kirjanpitäjä tekee tarvittavat jaksotukset, kuten mahdolliset palkkajaksotukset, varastonmuutokset, laskujen jaksotukset, lomapalkkavelan muutokset ja kumulatiivisen verojaksotuksen. Kirjanpidon oikeellisuutta tarkastellaan ensimmäisien kuukausien aikana ja verrataan oletettuun oikeaan taseeseen ja vallitseviin sääntöihin. Samalla havaitaan avaavan taseen mahdolliset puutteet tai virheet. Tarvittavia jaksotuksia tehdään, jotta tulos saadaan raportoitua oikeilla luvuilla. Kuukausittaista tarkastusta suorittaa controller.

Tiedot kirjanpidosta siirretään konsernilaskentajärjestelmään. Avaava tase on myös viety tähän järjestelmään. Siirron yhteydessä tarkastetaan, että tiedot täsmäävät toisiinsa.

Kaaviossa 9 on kuvattu kirjanpidon prosessi. Osallisina prosessissa ovat myyjä, kirjanpitäjä, osajärjestelmien käyttäjät ja controller.



Kaavio 9, kirjanpito

## 5. POHDINTA

Hyvä prosessikuvausmenetelmä on sellainen, jolla prosessit saadaan kuvattua muotoon, jossa ne ovat selkeät ja ymmärrettävät. Prosessien pitää olla yksiselitteisiä ja sellaisia, että ulkopuolinen taho ymmärtää ne ja niiden mukaan on mahdollista toimia samalla tavalla käyttökerrasta riippumatta; prosessin tulee olla vakioitu. Kun prosessit on kuvattu selkeiksi ja ymmärrettäviksi, auttavat ne omalta osaltaan myyjäosapuolta keskittymään ydintoimintaansa, Pihlajalinnan tapauksessa terveyden- ja sosiaalihuollon palveluihin, eikä aikaa ja energiaa tuhlaannu tukitoimintojen pyörittämiseen. Graafisessa muodossa prosessikaavio osoittaa hyvin, mitä prosessissa tapahtuu seuraavaksi ja kuka hoitaa minäkin asian. Näin vastuunjako selkeytyy.

Työn tavoitteena oli selvittää ja kuvata taloushallinnon ydinprosessit Pihlajalinnalla Oy:lle yritysintegraation näkökulmasta. Prosessien tuli olla sellaisia, että ne saataisiin tulevaisuudessa helposti siirrettyä uusiin yksiköihin eli selkeitä ja tarpeeksi yksinkertaisia. Tarkoituksena oli luoda prosessikuvausmenetelmä, jolla prosessit kuvataan ja tämän avulla tuottaa prosessikuvaukset ja -kaaviot taloushallinnon ydinprosesseista.

Kehitystehtävässä tavoite ja tarkoitus saavutettiin hyvin: taloushallinnon ydinprosessit saatiin selvitettyä ja ne kuvattiin tätä tarkoitusta varten kehitetyllä prosessikuvausmenetelmällä. Prosessikuvauksia ja -kaavioita ei tässä vaiheessa ole vielä päästy testaamaan käytännössä, mutta tulevaisuudessa näin tulee käymään. Tässä vaiheessa kuvatut prosessit arvioidaan käytännössä ja kokeilusta tullaan varmasti saamaan hyviä kehitysideoita.

Prosessikuvauksen ja luodun menetelmän ansiosta Pihlajalinnassa päästään myös kuvaamaan muitakin prosesseja kuin ainoastaan taloushallinnon prosesseja. Tätä kautta myös prosesseja voidaan tulevaisuudessa kehittää, kun ymmärrys niistä lisääntyy ja opitaan tunnistamaan ongelmakohtia. Oleellista on saada organisaatio toimimaan kuvatulla tavalla, jos näin ei ole. Tällöin prosessit suoritetaan vakioidusti ja työntekijät ovat sitoutuneet toimimaan kuvauksen mukaisesti. Myös johdon tuki mahdollisille muutoksille on erittäin tärkeää; ilman sitä muutoksia ei todennäköisesti tapahdu.

Taloushallinnon integraatiot ovat myös jokainen omia projektejaan; niillä on selkeä alku ja loppu. Lisäksi ne ovat projektinhallinnallisesti melko lyhytkestoisia projekteja. Voisi

olla kannattavaa projektoida jokainen taloushallinnon integraatio ja nimetä selvästi projektipäällikkö vetämään projekti alusta loppuun saakka. Näin vastuunjako olisi selkeämpää ja siirto sujuisi paremmin. Myös tiedonkulku paranisi, koska vastuu siitäkin olisi yhdellä taholla.

Taloushallinnon näkökulmasta hyvin kuvatut ydinprosessit ovat myös tärkeitä. Taloushallinnossa tulee myös olla selkeä kuva tapahtumista ja vastuista. Haastatteluja tehtäessä Pihlajalinnassa kysyttiin haastateltavilta mitä ongelmia he näkevät työssään? Jokaisessa haastattelussa tähän vastattiin, että tiedonkulku on huonoa. Tieto on siis joko puutteellista tai sitä ei saa tarpeeksi tai oikeaan aikaan. Muita yleisiä vastauksia olivat aikataulutuksen puutteellisuus tai pettäminen ja vastuunjaon epämääräisyys. Sanottiin myös, että haltuunottoihin ei ole selkeää prosessia olemassa. Osa ongelmista kerrottiin johtuvan myyjäosa-puolesta.

Väitän, että suuri osa näistä ongelmista johtuu siitä, että toiminta Pihlajalinnassa ei aiemmin ole ollut systemaattista taloushallinnon integraatioissa; ei ole muodostunut vakioitua tapaa hoitaa integraatioprosessi. Jokainen taloushallinnon integraatio yritysostotilanteessa on hoidettu omalla tavallaan ja usein eri henkilön toimesta. Näin jokainen on toiminut hieman omalla tavallaan ja hoitanut asiat parhaaksi katsomallaan tavalla eikä yhtenäistä käytäntöä ole päässyt muodostumaan. Haltuunotot on myös toteutettu oman toimen ohella ja näin ollen työ on ollut niin sanotusti ylimääräistä eikä kenelläkään ole ollut aikaa paneutua itse haltuunottoprosessiin.

Nyt kuitenkin tämän kehitystehtävän myötä taloushallinnon ydinprosessit on tunnistettu ja ne on kuvattu kertaalleen sitä varten kehitetyllä menetelmällä. Työntekijät pääsivät itse mukaan prosessien kuvaamiseen ja työn edetessä voitiin havaita, että kiinnostus ja ymmärrys omaa toimintaa kohtaan kasvoivat. Pihlajalinnassa heräsi myös ajatus jonkinlaisen "haltuunottokansion" laatimisesta. Kansioon olisi tarkoitus laittaa ydinprosessien kuvaukset ja kaaviot ja tämän lisäksi sinne koottaisiin tarkempia ohjeita käytännön asioiden hoitamiseksi. Myös yhteyshenkilöt ja tietoa organisaatiosta kuuluisivat kansioon. Tämä on toukokuussa 2015 vielä suunnitteluasteella, mutta sellainen kannattaa toteuttaa, jotta tulevat integraatiot sujuisivat vielä paremmin.

Vaikka menetelmä on kehitetty taloushallinnon ydinprosessien kuvaukseen, voidaan sitä soveltaa mihin tahansa palveluprosessiin. Tärkeintä on ottaa prosessikuvaukseen mukaan

työntekijät ja miettiä prosessi asiakkaan näkökulmasta. Asiakas voi olla sisäinen tai ulkoinen, mutta aina on pidettävä mielessä, että toimintaa tehdään heitä varten. Voidaan siis todeta, että kehitetty prosessikuvausmenetelmä toimii missä tahansa palveluprosessissa ja se on helposti monistettavissa ja käyttöönotettavissa.

Itselleni kehitystehtävä toimi hyvänä oppimatkana prosessien kuvaukseen ja myös kehitykseen. Prosessiajattelu ei ole ollut aiemmin tuttua, joten tähän aihepiiriin tutustuminen oli todella hyödyllistä ja avasi silmiäni ajattelemaan monia asioita hieman eri näkökulmasta. Teoriakirjat käsittelivät pääosin kaikki prosessikehitystä, mutta lähtivät aina liikkeelle kuvauksen kautta. Näin ollen tulevaisuudessa mielenkiinto heräsi prosessien uudelleenmietinnälle. Myös Lean -filosofiaan oli mielenkiintoista tutustua ja siitä löytyikin monia hyviä elementtejä, joita voidaan soveltaa omassa ja muussa jokapäiväisessä työssä.

## LÄHTEET

Albanese, P. 2014. Palvelujen suunnittelu. Luento. 28.3.2014. TAMK.

Anttila, Pirkko 1996. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Helsinki: Akatiimi.

Arvonlisäverolaki 30.12.1993/1501

George, Michael L., Rowlands David, Price Mark & Maxey John 2005: Lean Six Sigma Pocket toolbox. New York: The McGraw-Hill Companies.

Haapavaara, Vesa & Laitio, Sanna 2013. Aditro – Our focus benefits yours, TAMK – Tools for organizational change 8.10.2013. TAMK, Tampere.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena (2000) Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hunt Brian, The History and Simplicity of Lean Process Improvement. Tulostettu 17.8.2014. <http://www.processexcellencenetwork.com/lean-six-sigma-business-transformation/articles/the-history-and-simplicity-of-lean-process-improve/>

Jalonen, Riku 2012. Prosessien kuvaamisen perusteita 19.1.2012. Qualitas Fennica.

Karsio, T., Koila, T., Vartiainen, S. & Äärilä, L. 2012. Yritystoiminnan uudelleenjärjestely. Helsinki: KHT-Media Oy

Korkolaki 20.8.1982/633

Laki julkisista hankinnoista 30.3.2007/348

McDonald M 2010. Pocket Mentor: Improving Business Processes. Boston: Harvard Business School Publishing.

Moritz, S. 2005. Service Design. Practical access to an evolving field. KISD.

Niva, M & Tuominen K. 2005. Benchmarking käytännössä. Turku: Oy Benchmarking Ltd.

Ojasalo, Katri, Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2009: Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro.

Page, S. 2010. The Power of Business Process Improvement. New York: AMACOM.

Pihlajalinna 2015. Pihlajalinna –konserni. Luettu 10.5.2015. <http://www.pihlajalinna-konserni.fi/fi/Yritys>

Pihlajalinna 2015. Pihlajalinnan tarina. Luettu 10.5.2015. <http://www.pihlajalinna-konserni.fi/fi/Yritys/Pihlajalinnan-tarina>

Saaranen-Kauppinen Anita & Puusniekka Anna. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>. (Viitattu 30.10.2014.)

Sayer, N & Williams, B. 2012. Lean for Dummies 2<sup>nd</sup> Edition. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Tilastokeskus 2015. Toimialojen osuus bruttoarvonlisäyksestä, %. Luettu 11.1.2015. [http://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk\\_kansantalous.html#bruttoarvo](http://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_kansantalous.html#bruttoarvo)

Tuominen, K. 2010. Lean – Tehoa ja laatua hukan vähentämiseen. Jyväskylä: WS Bookwell Oy.

Tuominen, K. 2010. Lean – Tehoa ja laatua lean-kulttuurin luomiseen. Jyväskylä: WS Bookwell Oy.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55

Wirén, Mikko 2014. EY Entrepreneur Of The Year –hakemus. Pihlajalinna, Tampere.