

Tilitoimiston tilaus-toimitusprosessi

Case: Dextili Oy

Mervi Hänninen

Opinnäytetyö
Tammikuu 2015

Liiketalouden koulutusohjelma
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala





Tekijä(t) Hänninen, Mervi	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 12.01.2015
	Sivumäärä 54	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Tilitoimiston tilaus-toimitusprosessi Case: Dextili Oy		
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) Erica Svärd		
Toimeksiantaja(t) Dextili Oy		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda tilitoimisto Dextili Oy:lle prosessikuvaus yrityksen tilaus-toimitusprosessista. Kuvauksen avulla haluttiin nähdä prosessin eri vaiheiden vaikutukset toisiinsa ja huomata mahdolliset ongelmakohdat. Yrityksessä oli hiljattain toteutettu organisaatiomuutos, ja tuotannonhallintaa uudistettiin tutkimuksen kanssa samaan aikaan. Nämä seikat lisäsivät tarvetta prosessikuvaukselle, joka toimisi viestintävälineenä koko yritykselle.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuudessa avattiin lyhyesti tilitoimistojen tarjoamia palveluja ja yrityksen toiminnan ohjausta. Prosessikuvausten luomiseksi tärkeimpänä asiana käsiteltiin prosessiajattelua ja syvennyttiin tilaus-toimitusprosessiin yhtenä yrityksen ydinprosessina. Toimeksiantannon luonteen vuoksi käsiteltiin myös prosessien kuvaamista ja kaavioiden luomista yrityksen toiminnan kehittämisen välineenä.</p> <p>Empiirisen aineiston kasaamiseksi opinnäytetyön tekijä keräsi tietoa toimeksiantajalta teemahaastattelun, avoimen keskustelun ja osallistuvan havainnoinnin avulla. Haastatteluissa käytiin läpi prosessin vaiheita ja kysyttiin yrityksen toiveita prosessikuvauksen teknisten asioiden osalta. Myös yrityksen vanhat prosessikuvaukset ja muut tutkimusta hyödyttävät aineistot olivat opinnäytetyön tekijän käytettävissä.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena syntyi prosessikuvaus tilaus-toimitusprosessista. Osasta prosessin vaiheita tehtiin myös matkan varrella tarpeelliseksi koettuja seuraavan tason kaavioita ja työohje ja tarkistuslista asiakkaan vastaanotosta. Prosessin toimivuutta arvioitiin teoreettiseen viitekehykseen peilaten. Prosessista löydettiin jotain kehittämiskohteita, jotka esitettiin toimeksiantajalle opinnäytetyön valmistuttua. Tulokset voivat olla avuksi myös muille tilitoimistoille, jotka ovat aikeissa kuvata omia prosessejaan.</p>		
Avainsanat tilaus-toimitusprosessi, tilitoimistot, toiminnanohjaus, toiminnanohjausjärjestelmät		
Muut tiedot Opinnäytetyön liitteet ovat salassa pidettäviä 12.1.2020 asti.		



Author(s) Hänninen, Mervi	Type of publication Bachelor's thesis	Date 12.01.2015
		Language of publication: Finnish
	Number of pages 54	Permission for web publication: x
Title of publication The order-delivery process of an accounting company Case: Dextili Oy Ltd.		
Degree programme Business Administration		
Tutor(s) Svärd, Erica		
Assigned by Dextili Oy Ltd.		
Abstract <p>The objective of the bachelor's thesis was to create a description of the order-delivery process for accounting company Dextili Oy Ltd. The goal of describing the process was to bring out the way that single phases of the process influence one another and also, to uncover potential problems. The company had recently carried out an organizational change, and the production control was under reform while this research was being conducted. These matters increased the need for a process description.</p> <p>The theoretical framework first dealt with accounting companies. Enterprise resource planning was also under discussion. To create the process description, the theoretical framework focused on process thinking and the general features of the order-delivery processes. An essential theoretical part for the research was also the basis of describing processes and creating process figures.</p> <p>To round up the empirical material, there were several interviews and conversations with the principal. Participative observation was also used as one method in this research. The phases of the process were discussed in the interviews, and at the same, the principal had a chance to tell their wishes related to the technical issues of the process description. Part of the empirical material was gathered from the earlier process descriptions of the company and other accessible data.</p> <p>The study resulted in a description of the order-delivery process. Moreover, there were created the so called second level figures of some part of the process and a directive and checklist for meeting a new customer. The functionality of the order-delivery process was evaluated by reflecting it to the gathered theory. Some needs for improvement in the process were found. They were presented for the principal after the completion of the research. The results can be valuable for other accounting companies planning to describe their own processes.</p>		
Keywords/tags accounting company, ERP, ERP system, order-delivery process		
Miscellaneous Enclosures are confidential until 12 January 2020.		

Sisältö

1	Johdanto	3
2	Tutkimusasetelma	3
	2.1 Tutkimusote	5
	2.2 Aikaisemmat tutkimukset	9
3	Tilitoimistot	10
4	Toiminnan ohjaus ja prosessiajattelu	12
	4.1 ERP-järjestelmät	13
	4.2 Prosessiajattelu	15
	4.3 Prosessien kuvaaminen	17
	4.4 Prosessikaaviot	19
	4.5 Prosessin suorituskyvyn mittaaminen	21
5	Tilaus-toimitusprosessi	22
	5.1 Yleisimmät vaiheet	22
	5.2 Prosessin ominaisuudet	25
6	Tutkimuksen toteutus ja tulokset	26
	6.1 Lähtötilanne	27
	6.2 Syötteet, tuotteet, resurssit ja asiakkaat	29
	6.3 Dextili Oy:n tilaus-toimitusprosessi	31
	6.4 Uudet prosessikaaviot ja työohjeet	35
7	Prosessin ohjaaminen ja kehittäminen	37
8	Pohdinta	40
	Lähteet	43
	Liitteet	46
	Liite 1. Kaavio tilaus-toimitusprosessista	46
	Liite 2. Kaavio asiakkaan vastaanotosta	47
	Liite 3. Kaavio toiminnanohjausjärjestelmään perustamisesta	49
	Liite 4. Kaavio palvelun raportoinnista	50
	Liite 5. Työohje asiakkaan vastaanotosta	51
	Liite 6. Asiakkaan vastaanoton tarkistuslista	54

Kuviot

Kuvio 1. Toiminnanohjausjärjestelmä ja liiketoimintaprosessit	14
Kuvio 2. Esimerkki yrityksen ydin- ja tukiprosesseista	17
Kuvio 3. Esimerkki tilaus-toimitusprosessista	25

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön aiheena on kiinteistö- ja rakennusalaan erikoistuneen tilitoimisto Dextili Oy:n tilaus-toimitusprosessin kuvaaminen. Toimeksiantajayritys ehdotti aihetta tutkittavaksi, koska se on heille tarpeellinen ja ajankohdainen. Yrityksessä on toteutettu hiljattain organisaatiomuutos, ja tuotannonhallintaa ollaan uudistamassa samaan aikaan tämän tutkimuksen toteuttamisen kanssa. Tällaisten muutosten myötä on hyvä perehtyä yrityksen ydinprosessien tilanteeseen, ja tilaus-toimitusprosessi on yksi tärkeimmistä ydinprosesseista. Prosessia halutaan kuvauksen myötä kehittää tehokkaammaksi kustannussyiden lisäksi siksi, että tilaus-toimitusprosessi toteutuisi asiakkaille luvattun mukaisesti.

Tutkimuksessa kuvataan yrityksen tilaus-toimitusprosessi sanallisesti ja kaavion muodossa. Tavoitteena on myös analysoida prosessin tehokkuutta ja suorituskykyä tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Prosessikuvaus on avuksi yrityksen johdolle, kun he tekevät päätöksiä prosessin kehittämiseksi. Se antaa koko henkilökunnalle tiivistetyn kuvan yrityksen tilaus-toimitusprosessista, mikä voi auttaa heitä ymmärtämään oman roolinsa prosessissa ja omien toimien vaikutuksen koko prosessiin ja sen suorituskykyyn. Prosessi halutaan kuvata yrityksen omien tarpeiden lisäksi myös siksi, että prosessikuvauksen avulla voidaan näyttää asiakkaalle hänen roolinsa yrityksen toiminnassa ja tilaus-toimitusketjussa.

2 Tutkimusasetelma

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja perustellaan aiheen rajausta. Kokonaisuuden hahmottamiseksi opinnäytetyön rakenne selvitetään ennen tutkimuksen teorian käsittelyä. Tutkimuksen toteuttamisen teoria pitää sisällään kvalitatiivisen tutkimuksen ja sen menetelmät. Lisäksi käsitellään sitä, miten kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida. Ennen varsinaisen teoriaan siirtymistä avataan vielä aiheesta tehtyjä aiempia tutkimuksia.

Tutkimuksen tavoite

Tämän tutkimuksen tavoitteena on löytää laadullista tutkimusotetta käyttäen vastaus seuraavaan tutkimuskysymykseen:

Millainen on Dextili Oy:n tilaus-toimitusprosessi?

Kun tilaus-toimitusprosessi on kuvattu, voidaan etsiä vastauksia vielä seuraavaan tutkimuskysymykseen:

Mitä kehitettävää tilaus-toimitusprosessissa on?

Tutkimuksen aihe on rajattu koskemaan toimeksiantajayrityksen omaa tilaus-toimitusprosessia. Tarkoituksena ei siis ole kuvata ulkoisten asiakkaiden prosesseja, vaikka ne onkin hyvä ottaa huomioon tilaus-toimitusprosessia kuvattaessa. Tutkimuksessa ei myöskään ole tarkoitus kuvata yrityksen tuottamien palvelujen prosesseja, koska yrityksessä on jo aiemmin kuvattu kirjanpito-, myyntireskontra-, palkanlaskenta- ja asiakasvastuuyksikön prosessit. Tilaus-toimitusprosessia kuvataan ja tutkitaan alkaen siitä, kun asiakas hyväksyy Dextili Oy:n tarjouksen ja syntyy sopimus, eli asiakkaan tilauksesta lähtien. Tutkimuksen ulkopuolelle jätetään ennen tilausta tapahtuvat tarjousten laadinta ja myyntityö. Kaikki se, mitä tapahtuu asiakkaan tilauksen ja palvelun toimituksen jälkeisen laskutuksen välissä, on olennaista tässä tutkimuksessa.

Kun prosessi on kuvattu, avataan lukijalle tutkimuksessa mahdollisesti selvinneitä heikkoja kohtia tilaus-toimitusketjussa. Näihin ongelmakohtiin pyritään löytämään kehitysideoita. Teoriaa voidaan soveltaa prosessin kehittämisessä myös selvittämällä, millaisilla mittareilla prosessin suorituskykyä voitaisiin mitata.

Opinnäytetyön rakenne

Tämä opinnäytetyö jatkuu tutkimuksen tavoitteiden esittelyn jälkeen käytettyjen tutkimusmenetelmien avaamisella lukijalle. Myös aiempia aiheeseen liittyviä tutkimuksia pohditaan ennen varsinaiseen teoriaan siirtymistä. Teoreettinen viitekehys alkaa tilitoimiston tuottamien palveluiden esittämisellä. Koska

tilaus-toimitusketjun hallinta liittyy yrityksen toiminnanohjaukseen, on teoriassa sivuttu myös toiminnanohjauksesta ja toiminnanohjausjärjestelmien teoriaa. Tärkein opinnäytetyön empiirisen osan tueksi kerätty teoria käsittelee prosesseja ja niiden ohjaamista. Teoreettisessa viitekehyksessä on avattu tavallisimpia käsitteitä liittyen prosesseihin ja keskitytty etenkin yritysten liiketoimintaprosesseihin. Prosessikuvausten luomisen tueksi on teoriaosuuteen sisällytetty myös käytännön tietoa prosessikuvausten ja -kaavioiden tekemisestä. Liiketoimintaprosesseista on syvennytty erityisesti tilaus-toimitusprosessin ominaisuuksiin ja tavallisimpiin vaiheisiin.

Kun teoreettinen viitekehys on avannut lukijalle tärkeimmät asiat tilitoimistopalveluista, toiminnanohjauksesta ja prosessijohtamisesta, siirrytään tutkimuksessa empiiriseen osuuteen. Se aloitetaan toimeksiantajan esittelyllä ja tutkimuksen lähtötilanteen selvityksellä. Kun tutkimuksen lähtötilanne ja tavoite ovat selvillä, selvitetään Dextili Oy:n tilaus-toimitusprosessin vaiheita suoritettujen teemahaastattelujen ja yrityksestä saatujen valmiiden aineistojen pohjalta. Prosessin kuvaamisen jälkeen analysoidaan sen tilannetta ja mietitään, löytyykö prosessista jotain kehitettävää. Prosessin suorituskyvyn mittaamista pohditaan teoriaosuudessa esitettyjen vaihtoehtojen avulla.

Opinnäytetyön viimeinen luku on pohdinta, jossa yhtenä osana on luotettavuustarkastelu, jossa tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan aiemmin esitetyn teorian pohjalta. Sen jälkeen tehdään yhteenveto tutkimuksen toteutuksesta, tuloksista ja hyödyistä toimeksiantajayritykselle. Lopuksi pohdinnassa arvioidaan, ovatko tutkimuksen tulokset hyödynnettävissä muissa saman toimialan yrityksissä, ja tuodaan esille mahdollisia jatkotutkimuksen aiheita.

2.1 Tutkimusote

Tässä luvussa käsitellään laadullista tutkimusta ja menetelmiä, joilla tutkimuksen aineisto kerätään ja analysoidaan.

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimusotteen avulla pyritään löytämään tai tuomaan esille uutta tietoa ilman tilastollisia menetelmiä. Se ei siis perustu lukuihin tai määriin vaan jonkin ilmiön syvälliseen ymmärtämiseen. Toisin kuin

kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen, laadullisen tutkimuksen osalta ei ole olemassa tiukkoja sääntöjä tai tietynlaista prosessia, joiden mukaan se tulee toteuttaa. Laadullinen tutkimus paneutuu prosesseihin, joita on lähes mahdotonta tutkia määrällisen tutkimuksen avulla. Laadullisessa tutkimuksessa halutaan selvittää asioiden merkityksiä jonkin valitun tapauksen osalta. Siinä ei siis pyritä yleistämään. (Kananen 2008, 24–25.)

Laadullinen tutkimus valitaan siis käytettäväksi etenkin silloin, kun tutkittavasta ilmiöstä ei ole vielä paljoa tietoa tai tehtyjä tutkimuksia. Ilmiöön halutaan perehtyä syvällisesti ja siitä halutaan saada aikaiseksi tarkka kuvaus. Laadullisen tutkimuksen myötä voidaan luoda uusia teorioita ja hypoteeseja. (Mts. 32.)

Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä etenee harvoin tietyn kaavan mukaan toisin kuin määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus, jossa tutkimusprosessi on tarkasti kuvattu ja noudattaa lähes poikkeuksetta samaa kaavaa jokaisessa tutkimuksessa (mts. 42). Laadullisessa tutkimuksessa teorian kasaaminen ja empiirisen osion toteuttaminen voidaan toteuttaa limittäin. Teoriaosuuteen saattaa tulla uusia aihealueita tutkimuksen etenemisen myötä, koska laadullisessa tutkimuksessa aihealueen ei tarvitse olla vielä täysin avautunut tutkijalle ennen empiirisen osuuden aloittamista. Tämän vuoksi laadullista tutkimusta käytetään usein myös määrällisen tutkimuksen esitutkimuksena. (Mts. 32.)

Tämä opinnäytetyö on näihin teorioihin vedoten selkeästi laadullisella tutkimusotteella toteutettava tutkimus. Laadullisen tutkimuksen valintaa puoltaa myös se, että tilitoimistojen tilaus-toimitusprosessit eivät ole yleinen aihe tutkimuksissa, ja niinpä ilmiö on melko uusi. Koska tilitoimistot myös ovat usein pieniä yrityksiä, ei tilaus-toimitusprosessin kuvaaminen ole luonnollisesti tullut monelle tilitoimistolle tarpeelliseksi. Ilmiön tuoreuden vuoksi tutkimusprosessi etenee laadullisen tutkimuksen tavoin vaihtelevasti, ja teoriaosuus kasvaa vielä tutkimuksen empiirisen osuuden toteuttamisen aikana. Mikäli tutkimuksessa olisi ollut tarkoitus tehdä yhteenvetoa usean eri tilitoimiston tilaus-toimitusprosesseista, olisi siinä tapauksessa tutkimuksessa voitu käyttää myös kvantitatiivista tutkimusotetta kvalitatiivisen tutkimuksen tukena.

Tiedonkeruumenetelmät

Kvalitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruun voi suorittaa monella eri tavalla. Tässä tutkimuksessa tärkeimpiä aineistonkeruutapoja ovat osallistuva havainnointi ja erityyppiset haastattelut, joista tärkeimpänä mainittakoon teemahaastattelu.

Osallistuvassa havainnoinnissa tutkimuksen tekijä on mukana yhteisössä, jota hän tutkii laadullista tutkimusotetta käyttäen. Aluksi tutkijan on hyvä saada selkeä yleiskuva tutkittavasta yhteisöstä, minkä jälkeen hän voi paneutua tutkimusongelmansa kannalta oleellisten yksityiskohtien tarkasteluun ja havainnointiin. Osallistuva havainnointi edellyttää tutkijalta luottamuksellista työskentelytapaa, koska hän pääsee lähelle yhteisön yksityisiä tietoja ja toimintatapoja. Usein osallistuvan havainnoin avulla tutkija pyrkii myös saamaan aikaan muutoksia johonkin seikkaan tutkittavassa yhteisössä. (Mts. 70.) Tässä tutkimuksessa osallistuva havainnointi on aineistonkeruumenetelmänä luonnollinen tutkijan työskennellessä tutkittavassa organisaatiossa. Koska tilaus-toimitusprosessi lisäksi liittyy yrityksen jokapäiväiseen toimintaan, sen ominaisuuksista, heikkouksista ja vahvuuksista voidaan tehdä helposti havaintoja.

Toinen tässä tutkimuksessa oleellinen aineistonkeruumenetelmä on haastattelu. Haastattelun avulla tutkija pyrkii löytämään vastauksia tutkimuskysymyksiinsä esittämällä haastateltavalle kysymyksiä, joiden avulla ratkaisu tutkimuskysymykseen voidaan löytää. Tutkimuskysymysten avulla taas pyritään ratkaisemaan tutkimukselle määritelty tutkimusongelma. Haastattelut voidaan jakaa neljään luokkaan, joita ovat strukturoidut haastattelut, puolistrukturoidut haastattelut, teemahaastattelut ja avoimet haastattelut. (Mts. 73.) Tässä tutkimuksessa käytetään puolistrukturoitua haastattelua ja teemahaastattelua. Puolistrukturoitu haastattelu on tarkka sen suhteen, että siinä ovat valmiit kysymykset, mutta vastausvaihtoehdot ei ole lueteltu valmiiksi. Näin vastaaja voi vastata kysymykseen melko avoimesti. Teemahaastattelussa puolestaan ei ole ennakkoon laadittuja kysymyksiä. Ainoastaan haastattelun aikana läpikäytävät

teemat on päätetty ennakkoon. (Mts. 73.) Nämä haastattelumenetelmät sopivat tähän tutkimukseen, koska prosessin vaiheita ja ominaisuuksia selvittäessä olisi haastavaa laatia täysin strukturoituja kysymyksiä.

Aineiston analyysimenetelmät

Kerättyä tutkimusaineistoa analysoidaan tässä tapauksessa sisällönanalyysin ja teorialähtöisen analyysin menetelmin. Sisällönanalyysissä tehdyt haastattelut litteroidaan tekstimuotoon, ja niiden avulla pyritään saamaan tutkittavasta kohteesta selkeä yleiskuva. Tämän jälkeen kerätty aineisto jaotellaan ryhmiin aihealueittain ja pyritään sitten tuomaan esille tiivistetysti ja selkeään muotoon kirjoitettuna. Valmiissa analyysissä nousee esille eri asioiden yhteydet toisiinsa ja kokonaisuuden rakenne.

Tässä tutkimuksessa käytetään myös teorialähtöistä analyysiä, jonka ideana on käyttää analyysissä teoriasta poimittuja käsitteitä. Teorialähtöinen analyysimenetelmä pyrkii analysoimaan yksittäistä tapausta yleiseen tutkimuksessa esitettyyn teoriaan peilaten. (Kananen 2008, 91, 94.) Teorialähtöinen analyysi sopii prosessin ominaisuuksien ja toimivuuden analysointiin, koska yrityksestä ja prosessista riippumatta prosesseja voidaan analysoida yleisesti käytetyillä prosessijohtamisen termeillä.

Luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa käytetyt yleisimmät käsitteet ovat validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteettia arvioitaessa on kyse siitä, että tutkimuksessa on tutkittu niitä asioita, joita on alun perin pitänytkin. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten pysyvyyttä eli sitä, kuinka samanlaisena tutkimuksen tulokset toistuisivat, jos tutkimus toistettaisiin samanlaisin menetelmin. (Kananen 2008, 123.)

Joidenkin tutkijoiden mukaan validiteettia ei voisi soveltaa laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa, koska laadulliseen tutkimuksen tuloksiin vaikuttavat aina tutkijan omat tulkinnat ja kokemukset. Reliabiliteettikin koetaan usein vaikeaksi arvioida laadullisen tutkimuksen osalta, mutta Kananen

(2008, 124) kirjassa on lueteltu toimivat Mäkelän (1990, 48) teoksesta lainatut arviointiperustemallit. Ne ovat aineiston riittävyys sekä analyysin kattavuus, arvioitavuus ja toistettavuus.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan lisätä myös triangulaation avulla. Triangulaatiossa hyödynnetään useita menetelmiä ja näkökulmia samassa tutkimuksessa. Yksi triangulaation muodoista on aineistotriangulaatio, joka tarkoittaa, että luotettavuuden lisäämiseksi tutkimuksen aineistonkeruussa hyödynnetään useita erilaisia aineistoja. (Kananen 2010, 72.) Samalla myös aineiston kattavuus luonnollisesti kasvaa. Triangulaatiossa käytettäviä aineistoja voivat olla esimerkiksi tutkittavan kohteen tietokannat ja dokumentit.

Yleisesti käytetty keino varmistaa tutkimustulosten luotettavuus on kysyä vahvistusta tuloksille informanteilta eli henkilöiltä, joilta tutkimusaineisto on kerätty (Kananen 2008, 128).

2.2 Aikaisemmat tutkimukset

Yritysten liiketoimintaprosesseja on tutkittu paljon, ja opinnäytetöitä ja pro gradu -tutkielmia kyseisestä aihealueesta löytyy runsaasti. Tilaus-toimitusprosessi yrityksen ydinprosessina on myös paljon tutkittu aihe. Aiemmat tutkimukset tilaus-toimitusprosessista on kuitenkin lähes aina tehty toimeksiantona yrityksille, joiden liiketoiminta keskittyy tavaroiden valmistamiseen, myymiseen ja kuljettamiseen. Esimerkkinä voidaan maininta Teemu Ikosen (2013) Jyväskylän ammattikorkeakoulussa opinnäytetyönä toteuttama tutkimus Valion tilaus-toimitusketjun kehittämisestä. Tilaus-toimitusketjuissa on kuitenkin paljon yhtäläisyyksiä, oli kyseessä sitten palveluyritys tai valmistusyritys, kuten Valio. Molemmissa painotetaan tiedonkulun ja tiedon ylläpitämisen sekä kommunikation sujuvuuden tärkeyttä, kuten Teemu Ikosenkin tutkimuksesta voidaan havaita.

Prosessikuvauksien tekeminen tilitoimistoille on yleinen aihe opinnäytetöissä, mutta usein niissä keskitytään kuvaamaan palveluprosesseja, esimerkiksi kirjanpitoa tai palkanlaskentaprosessia. Saana Hukan (2012) Pohjois-

Karjalan ammattikorkeakoulussa tekemä opinnäytetyö on tästä hyvä esimerkki. Kyseisessä tutkimuksessa prosessien kuvaaminen on tosin laajennettu taloushallinnon prosesseista myös esimerkiksi asiakassuhteen alkamisprosessin ja laadunvarmistusprosessin kuvaamiseen. Hukan tutkimus on aiheeltaan samantyylinen tämän tutkimuksen kanssa, mutta tässä tutkimuksessa ei kuvata erikseen pienempiä prosesseja, vaan keskitytään tilaus-toimitusprosessiin ja siihen, miten eri vaiheet vaikuttavat toisiinsa prosessissa.

Palveluja tuottavien yritysten tilaus-toimitusprosesseja ei ole tämän tutkimuksen alussa tehtyjen havaintojen perusteella tutkittu paljoakaan. Tämä on seikka, joka tekee tästä tutkimuksesta erilaisen aiempiin verrattuna, ja vaikka tutkimuksia olisikin tehty muille tilitoimistoille yleisemmin, on jokaisella yrityksellä varmasti erilaisia tapoja toimia, eikä prosesseja voi mallintaa täysin toisen yrityksen tapojen mukaisesti.

3 Tilitoimistot

Taloushallintoala voidaan karkeasti jakaa kahteen pääluokkaan, joita ovat kirjanpito- ja tilintarkastustoimistot. Kirjanpitotoimistoista käytetään yleisesti myös nimeä tilitoimisto. (Taloushallinnon palvelut 2011, 7.) Tässä tutkimuksessa toimeksiantajana on tilitoimisto, joten aluksi avataan tilitoimistoalaa, tilitoimistojen tarjoamia palveluita ja tilitoimistoja organisaatioina.

Tilitoimistot tarjoavat yrityksille mahdollisuuden ulkoistaa kirjanpitonsa siihen erikoistuneelle asiantuntijayritykselle, jotta yritys voi itse keskittyä omaan ydinosaamiseensa (Miksi ulkoistaisit taloushallintosi tehtäviä? n.d.). Päivittäisin kirjanpidon lisäksi tilitoimistot tarjoavat yrityksille palvelun muodossa muun muassa tilinpäätösten teon, palkanlaskennan, osto- ja myyntireskontran hoidon ja sisäisen laskennan, mikä auttaa palvelun tilaajaa suunnittelemaan liiketoimintaansa esimerkiksi kannattavuuden parantamiseksi. (Mitä taloushallinnon tehtäviä voit ulkoistaa? n.d.) Myös maksuliikenteen hoitaminen voidaan ulkoistaa tilitoimistolle palvelun kokonaisvaltaistamiseksi.

Tilitoimistoala on kokenut suuria muutoksia tekniikan kehittymisen myötä. Yhä useampi tilitoimisto on siirtynyt lähes tai täysin sähköiseen kirjanpitoon, ja samalla monia aiemmin käsin tehtyjä toimenpiteitä on saatu automatisoitua. (Talouhallinnon palvelut 2011, 38.) Tämän myötä tilitoimistot ovat alkaneet tarjota yrityksille peruskirjanpidon lisäksi myös taloudellista konsultointia ja asiantuntijapalveluita (mts. 9). Rutiinitöiden vähenemisen myötä tilitoimistot voivat tulevaisuudessa ottaa asiakkaaksi aiempaa suurempia yrityksiä (mts. 38).

Tilitoimistot voivat erikoistua toimialakohtaisesti, jolloin ne voivat keskittyä toimialalle tavallisimpiin tuoteryhmiin ja luoda toimialakohtaisia kannattavuuslaskelmia. Erikoistuneet tilitoimistot räätälöivät usein myös tietojärjestelmänsä vastaamaan valitsemansa toimialan vaatimuksia. (Talouhallinnon palvelut 2011, 32.)

Tilitoimistoala koostuu hyvin pitkälti pienistä alle 10 hengen yrityksistä. Tämä käy ilmi työ- ja elinkeinoministeriön ja ELY-keskusten talouhallinnon palveluiden toimialaraportista (2011, 15–16). Vuonna 2011 tehdyn raportin mukaan alalla on vain kolme yli 250 henkilöä työllistävää talouhallinnon palveluita tuottavaa yritystä, ja reilut 95 % alan yrityksistä on alle 10 hengen yrityksiä. Pienissä yrityksissä ei luonnollisesti ole kovin monimutkaisia organisaatiokenteitä, mutta suurempien kohdalla organisaatiot voivat muodostua eri osastoista.

Tilitoimistot, kuten muutkin yritykset, toimivat usein funktionaalisena organisaationa, lukuun ottamatta tietenkin kaikkein pienimpiä yrityksiä. Tämä tarkoittaa, että organisaatio on jaettu useisiin eri yksiköihin toimintojen perusteella. Yksiköitä ovat esimerkiksi markkinointi- ja myynti, talous, tuotanto ja henkilöstöhallinto. Edellä mainitut yksiköt voidaan edelleen jakaa vielä pienempiin yksiköihin niiden sisäisten toimintojen perusteella. Esimerkiksi tuotantoyksikkö voidaan jakaa pienempiin palveluyksiköihin sen tuottamien erilaisten palveluiden perusteella. Tällä pyritään parempaan toimintojen ohjaamiseen ja johtamiseen. (Shtub 1999, 19.) Tilitoimistossa palveluyksiköitä voivat olla esimerkiksi kirjanpito- ja palkanlaskentayksiköt.

Auktorisoitu tilitoimisto

Suomessa tilitoimistot voivat saada taloushallintoliitolta auktorisoinnin. Auktorisointi merkitsee sitä, että taloushallintoliitto on tarkastanut tilitoimiston henkilöstön osaamisen, järjestelmät, joita palvelun tuottamiseen käytetään sekä toimintamallit, joiden mukaan toimitaan. Taloushallintoliitto valvoo tilitoimiston toimintaa jatkuvasti ja katsoo, että tilitoimistossa noudatetaan hyvää tilitoimistotapaa. Myös lain ja uusien säännösten noudattamista valvotaan tarkasti ja varmistetaan tilitoimiston valmius niiden noudattamiseen jo ennen säännösten voimaantuloa. (Miten hyödyt, kun valitset auktorisoidun tilitoimiston? n.d.)

Toimeksiantosopimus

Toimeksiannosta suositellaan tehtävän aina kirjallinen sopimus. Kirjallinen sopimus toimii hyvänä muistutuksena siitä, mistä palveluista on sovittu ja millä hinnalla palvelut on sovittu tuotettavan. Kun molemmilla osapuolilla on kirjallinen sopimus tallessa, vältetään ylimääräisiltä väärinkäsityksiltä liittyen siihen, mistä on sovittu. Taloushallintoliitto on luonut tilitoimistoille mallin hyvästä toimeksiantosopimuksesta. Sopimuksen virallinen nimi on KL2004. Sopimuksessa on liitteenä tilitoimiston palveluerittely KL2004, hintaliite ja yleiset sopimusehdot KL2004. Näitä kattavia sopimusmalleja tilitoimistot voivat käyttää asiakkaiden kanssa toimeksiantoja sopiessaan. (Miksi kirjallinen sopimus kannattaa tehdä? n.d.) Näin varmistetaan, että sopimuksissa on otettu huomioon kaikki olennainen toimeksiantoa ajatellen, koska sopimusmallit ovat taloushallintoliiton laatimia.

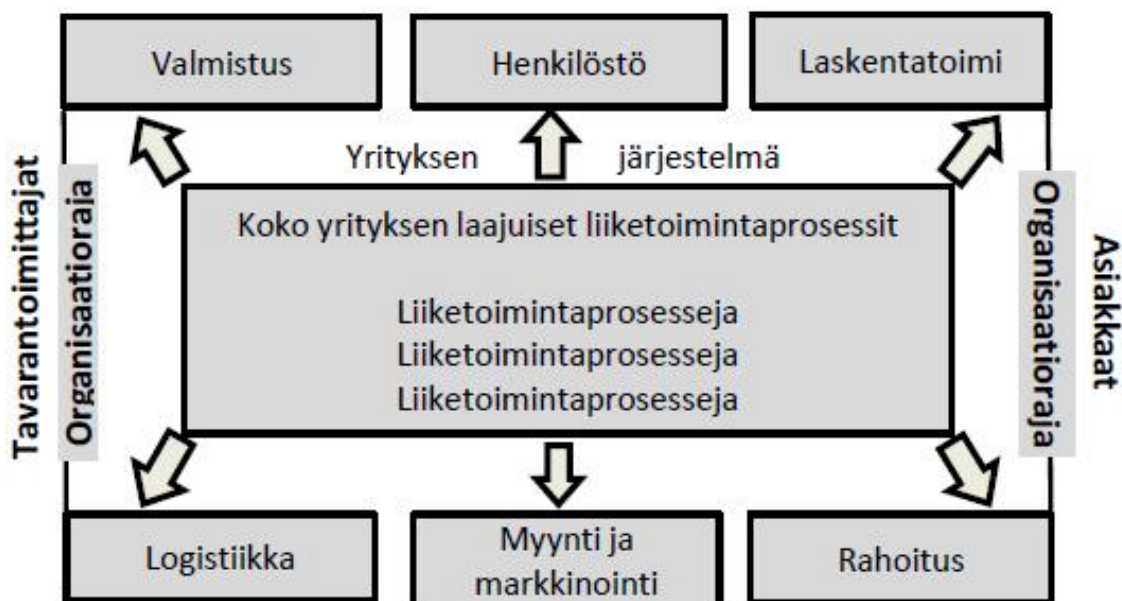
4 Toiminnan ohjaus ja prosessiajattelu

Tässä luvussa käsitellään yrityksen toiminnan ohjausta ja sen apuna toimivia toiminnanohjausjärjestelmiä. Toiminnan ohjauksen avulla hallitaan kaikkia yrityksen prosesseja, niin ydin- kuin tukitoimintojakin. Toiminnan ohjauksen jälkeen käsitellään prosessiajattelun teoriaa ja prosessien kuvaamista yrityksen toiminnan kehittämisen välineenä.

Toiminnan ohjaus on saanut nimensä englanninkielisistä sanoista Enterprise Resource Planning, josta käytetään yleisimmin lyhennettä ERP. Kun avataan käsitettä Enterprise Resource Planning, sana enterprise on yritys. Yritys jakautuu useisiin toimintoihin, osastoihin ja muihin osiin, jotka yhdessä pyrkivät saavuttamaan yritykselle asetetut tavoitteet. Sana resource taas tarkoittaa resursseja eli esimerkiksi yrityksen raha- ja voimavaroja, jotka on määrätty tietyille toiminnoille. Näitä resursseja käytetään yrityksen prosesseissa, jotta saadaan aikaiseksi halutut tulokset, tuotteet tai palvelut. (Murthy 2008, 3.) Planning tarkoittaa luonnollisesti yrityksen toiminnan ja resurssien käytön suunnittelua.

4.1 ERP-järjestelmät

Toiminnan ohjauksesta puhuttaessa puhutaan yleensä toiminnanohjaus- eli ERP-järjestelmistä. Toiminnanohjausjärjestelmiä voidaan kutsua myös integroiduiksi tietojärjestelmiksi niiden toiminnallisuuksien perusteella. Kuten kuvista 1 käy ilmi, toiminnanohjausjärjestelmä on siis yrityksen kokonaisvaltainen tietojärjestelmä, jonka avulla yritys hallitsee kaikki tietovirrat, joita se tarvitsee tärkeimpien toimintojensa toteuttamiseen (Granlund & Malmi 2003, 31–32). Se palvelee niin talousosaston, varastoinnin kuin henkilöstöhallinnonkin tarpeita eli läpi koko organisaation (Parthasarthy 2007, 1). Tarkemmin ottaen toiminnanohjausjärjestelmä voi sisältää yrityksen valmistuksen-, toimitusketjun-, projektien-, huollon-, varaston-, materiaalin- ja tuotannonhallinnan. Täydellisellä toiminnanohjausjärjestelmällä hallitaan myös asiakkuudet ja dokumentit. (Tiltoimiston toiminnanohjaus, n.d.)



Kuvio 1. Toiminnanohjausjärjestelmä ja liiketoimintaprosessit (alkup. kuvio ks. Murthy 2008, 26)

Talouden hallinnasta puhuttaessa toiminnanohjausjärjestelmä sisältää parhaimmillaan yrityksen taloushallinnon hallinnan kokonaisuudessaan eli sekä ulkoisen että sisäisen laskennan. Ulkoisen laskennan puolella ovat kirjanpito ja reskontrat ja sisäisen laskennan puolella esimerkiksi kustannuspaikkalaskenta, kannattavuusanalyysit ja budjetointi. Toiminnanohjausjärjestelmät ovat usein joustavia sen suhteen, että yritys voi päättää, mitkä osat järjestelmästä ovat sen toiminnan kannalta tärkeimpiä ottaa käyttöön. Usein yritykset käyttävät yhden ERP-järjestelmän rinnalla myös muita sovelluksia, jos järjestelmä ei tarjoa kaikkia yrityksen toimenkuvan kannalta olennaisia ominaisuuksia. Toiminnanohjausjärjestelmä ei siis koostu aina yhdestä ostetusta järjestelmästä, vaan siihen integroidaan muita sovelluksia yrityksen tarpeen mukaan. (Granlund & Malmi 2003, 33–34.)

Tämän työn aiheen liittyessä tilitoimiston prosesseihin toiminnanohjauksella voidaan hallita taloushallintopalveluita tarjoavissa yrityksissä muun muassa kirjanpitojen valmistumista, tilinpäätöstyötä ja palkanlaskentapalvelua. Toiminnanohjausjärjestelmän avulla voidaan myös laskuttaa työntekijän tunteja suoraan asiakkaalta, jonka kanssa on tehty palvelusopimus. Samalla työntekijän

työtunnit kirjautuvat palkanlaskentaan. Näin oikein suunniteltu toiminnanohjausjärjestelmä tehostaa toimintaa ja vähentää päällekkäisiä työvaiheita. (Tilitoimiston toiminnanohjaus n.d.)

Aiemmin toiminnanohjausjärjestelmät on koettu vain suurilla yrityksillä koskeviksi, mutta nykyaikana myös pienet ja keskisuuret yritykset ovat alkaneet hyödyntää niitä liiketoiminnassaan. Pienten ja keskisuurten yritysten liiketoimintaprosessit voivat olla hyvin erilaisia toisiinsa nähden, ja tämä aiheuttaa haasteita järjestelmien suunnittelijoille. Erilaisten liiketoimintaprosessien lisäksi myös eri toimialat vaativat toiminnanohjausjärjestelmältä eri asioita. Sen vuoksi markkinoille on alkanut tulla myös eri toimialojen tarpeita varten suunniteltuja järjestelmiä. (Toiminnanohjaus, ERP n.d.)

Oikein suunniteltuna toiminnanohjausjärjestelmä voi lisätä yrityksen toiminnan tehokkuutta, laadukkuutta, tuottavuutta ja kannattavuutta (Murthy 2008, 21). Toiminnanohjausjärjestelmät tarjoavat siis yritykselle paljon hyödyllisiä ominaisuuksia, mutta yrityksen täytyy vain tehdä päätöksiä siitä, mitä ominaisuuksia se tarvitsee omaan toiminnan ohjaukseen ajatellen ja mitkä ominaisuudet eivät tuota sille hyötyä.

4.2 Prosessiajattelu

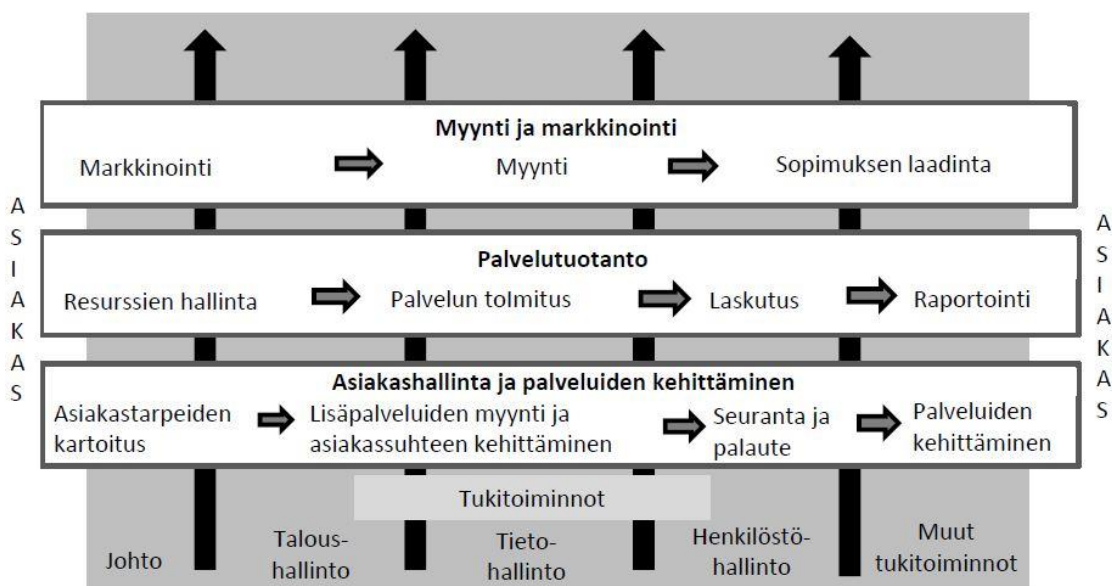
Toiminnan ohjauksesta siirrytään käsittelemään prosesseja, koska toimintaa voidaan ohjata ja kuvata prosessiohjaamisen teorian avulla.

Sanaa prosessi käytetään paljon ja monissa yhteyksissä. Muutosta tai kehitystä voidaan kuvata prosessina, samoin kaikenlaista muutakin toimintaa. Tässä tutkimuksessa sanaa prosessi käytetään liiketoimintaprosessin merkityksessä. Liiketoimintaprosessin käsite voidaan avata niin, että se sisältää joukon toisiinsa liittyviä toimintoja, jotka toistuvat jatkuvasti. Näiden toimintojen toteuttamiseen tarvitaan resursseja, joiden avulla syötteet muuttuvat prosessin edetessä tuotteiksi ja joiden avulla saadaan aikaan toiminnan tulokset. Syötteitä ovat tieto ja materiaalit, joita prosessin suorittamiseen tarvitaan, ja tulokset ovat tuotteiden ja palveluiden lisäksi myös prosessilla aikaansaatu suorituskyky. (Laamanen 2003, 19–20.)

Liiketoimintaprosessin tulisi aina alkaa asiakkaan tarpeesta ja päättyä asiakkaan tarpeen tyydyttämiseen. Esimerkkejä liiketoimintaprosesseista ovat tilaus-toimitusketju, asiakaskannan hallinta ja tarjouksen laatiminen. Näitä prosesseja on paljon enemmänkin, mutta kaikille on yhteistä kuitenkin se, että prosessilla on aina asiakas. Asiakkaan ei tarvitse kuitenkaan aina olla yrityksen ulkoinen, vaan kysymyksessä voi olla myös yrityksen sisällä oleva asiakas. Liiketoimintaprosesseille on myös ominaista se, että ne eivät ole riippuvaisia organisaation rakenteista, vaan niiden ketju voi kulkea yli organisaation rajojen. Prosessien suorituskykyä arvioitaessa näkökulmana on aina se, miten asiakas kokee prosessin toimivuuden. (Hannus 1997, 41.)

Prosessit voidaan karkeasti jaotella kahteen ryhmään: ydinprosesseihin ja tukiprosesseihin (ks. kuvio 2). Ydinprosessit ovat niitä, joilla on suora yhteys ulkoiseen asiakkaaseen. Ne käsittävät sen alueen yrityksen toiminnasta, jossa palvellaan asiakasta ja jalostetaan tuotetta. (Moisio & Ritola 2005, 15.) Valmistusyrityksellä tyypillisiä ydinprosesseja ovat esimerkiksi tilaus-toimitus-, myynti ja markkinointi-, valmistus- ja tuotekehitysprosessit. Palveluyrityksen tapauksessa ydinprosesseihin kuuluvat yleensä uusasiakashankinta-, palvelutuotanto- ja palvelukehitysprosessit. (Martola & Santala 1997, 75.)

Ydinprosessit eivät kuitenkaan riitä yksinään pitämään yrityksen toimintaa yllä, vaan niiden rinnalle tarvitaan tukiprosesseja. Tukiprosesseihin lukeutuvat esimerkiksi taloushallinto, henkilöstöhallinto, tietohallinto ja materiaalinhallinta. Niiden asiakkaat ovat pääosin sisäisiä. (Laamanen 2003, 56–57.) Alla on esimerkki yrityksen ydin- ja tukiprosesseista.



Kuvio 2. Esimerkki yrityksen ydin- ja tukiprosesseista (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, muokattu)

4.3 Prosessien kuvaaminen

Yritykset lähtevät usein kehittämään prosessejaan niiden kuvaamisen avulla. Usein puhutaan myös prosessien mallintamisesta. Prosessien kuvaamisesta ensimmäinen mielikuva on yleensä prosessin kuvaaminen kaavion muotoon. Erilaisten kaavioiden tekeminen liittyy olennaisesti prosessien kuvaamiseen, mutta tavoitteena ei kuitenkaan ole vain saada aikaiseksi prosessikaaviota vaan päästä kaavion avulla tutkimaan prosessin kriittisiä vaiheita ja kehittämään yrityksen toimintaa. Kaavion tekeminen on kuitenkin hyvä ensimmäinen askel prosessien kuvaamisen maailmaan. (Laamanen 2003, 75.) Jäljempänä tutkimuksessa tarkastellaan kaavion tekemistä tarkemmin.

Ennen prosessin kuvaamista on määriteltävä, halutaanko kuvata prosessi sellaisena kuin se on vai sellaisena kuin sen haluttaisiin olevan. Laamanen (2003, 87) on tunnistanut prosessikuvauksia pohtiessaan neljä eri loogista kuvaustapaa, jotka ovat nykyinen prosessi, vähän paranneltu prosessi, radikaalisti paranneltu prosessi ja ideaaliprosessi eli prosessi sellaisena, kuin se parhaimmillaan olisi, mutta vaatisi hyvin paljon muutosta nykyiseen nähden. Suositelluin näistä on vähän paranneltu prosessi, ellei muille löydy painavaa

syitä. Radikaalisti paranneltu prosessi voi tulla tarpeeseen, jos kuvattava prosessi on aivan toimimaton eikä parane pienillä muutoksilla. Vaihtoehtona on myös kuvata sekä nykyinen että vähän paranneltu prosessi. Tämä on perusteltua, jos halutaan ensin analysoida nykyisen prosessin ongelmakohdat ja löydöksiä perusteella luoda sitten paranneltu prosessi.

Kuvaamiseen kuuluu prosessin vaiheiden ja vastuiden määrittelyä ja tarkempaa analysointia. Prosessikuvaus on parhaimmillaan oiva viestinnän väline koko organisaatioille ja myös sen ulkopuolelle. (Mts. 75.) Paul Harmon (2014, 215) tiivistää kirjassaan prosessien mallintamisen tärkeimpiä tavoitteita olevan yksinkertaistamisen, korostamisen, selkeyttämisen ja viestimisen.

Laamasen (2003, 76) kirjan mukaan onnistuneessa prosessikuvauksessa ovat esillä prosessin kriittisimmät vaiheet. Näiden vaiheiden toimiminen vaikuttaa vahvasti koko prosessin juoksevuuteen ja tehokkuuteen. Prosessikuvaus esittää, miten eri vaiheet ovat riippuvaisia toisistaan ja miten asiat vaikuttavat toisiinsa organisaatiossa tai vaikka yksittäisen työtehtävän sisällä. Hyvän prosessikuvauksen avulla prosessiin osallistuvat tahot voivat nähdä oman roolinsa prosessissa ja sen, miten omat teot vaikuttavat koko prosessiin ja muihin siinä toimiviin tahoihin. Tämän vuoksi prosessissa mukana olevat ihmiset tekevät helpommin yhteistyötä toistensa kanssa. Hyvä prosessikuvaus ei ole täysin ehdoton malli siitä, miten asiat etenevät, vaan siinä on mukana joustoa toimia tilanteen vaatimusten mukaisesti.

Kuten aiemmin todettiin, liiketoimintaprosessien tulee aina alkaa asiakkaan tarpeesta ja päättyä asiakkaan tarpeen tyydyttämiseen. Sen vuoksi myös prosessikuvauksen tulee alkaa asiakkaasta ja päättyä asiakkaaseen. Prosessikuvausta tehtäessä täytyy olla määriteltyinä, ketkä ovat prosessin ulkoisia ja sisäisiä asiakkaita ja sidosryhmiä. Täytyy myös selvittää, millaisia odotuksia eri sidosryhmillä on prosessissa. Lisäksi täytyy määritellä prosessin syötteet, tuotteet, resurssit ja päämäärät. Prosessilla on aina oltava jokin tehtävä, joka pyritään toteuttamaan. (Laamanen 2008, 160.)

Prosessikuvauksille on olemassa myös erilaisia teknisiä suosituksia, mutta tässä tutkimuksessa kuvaus tehdään toimeksiantajayrityksen toiveiden ja tapojen mukaisesti. Laamasen (2003) kirjasta voisi kuitenkin poimia joitain hyviä ehdotuksia prosessikuvauksen teknisen toteutuksen avuksi. Näitä ovat esimerkiksi tunnistetiedot prosessikuvaukseen eli prosessin kuvaajan nimi ja päivämäärä, jolloin kuvaus on vahvistettu yrityksessä. Termien ja käsitteiden olisi hyvä olla yhtenäisiä ja sellaisia, että jokainen prosessin asiakas ymmärtää ne prosessikuvausta lukiessaan. Prosessikuvauksesta ei kannata tehdä liian monimutkaista, eikä siinä saisi olla ristiriitoja sen ymmärrettävyyden varmistamiseksi. (Mts. 76.) Prosessikuvauksesta voi tulla vaikeasti ymmärrettävä myös silloin, jos siitä tehdään liian yksityiskohtainen. Yksityiskohtaisia prosessikuvauksia tarvitaan lähinnä tietojärjestelmien kehityksen yhteydessä, mutta ei toiminnan kehittämisessä. (Laamanen 2008, 160.)

Prosessin kuvaamisen tulisi olla prosessinomistajan vastuulla (Laamanen 2003, 75). Tässä tutkimuksessa prosessin kuvaa opinnäytetyön tekijä toimeksiantajana yritykselle, mutta prosessinomistaja on vahvasti mukana kuvaamisessa.

4.4 Prosessikaaviot

Prosessikaavion tarkoituksena on havainnollistaa asiat, joita prosessikuvaus sisältää (Lecklin 2006, 140). Kaavioiden tekemiseen löytyy useita erilaisia tapoja ja tyyliä, joista kuvaavan organisaation täytyy valita omaan tarpeeseen sopiva malli (Laamanen 2008, 161). Tavallisin kaavio rakentuu niin, että vasempaan laitaan tulevat pystysuorasti prosessiin osallistuvat henkilöt, ja prosessin vaiheet kulkevat vasemmalta oikealle aikajärjestyksessä sijoittuen aina sen osallistujan kohdalle, joka on vastuussa kustakin vaiheesta. Vastuu voi jakautua myös useamman osallistujan kohdalle samanaikaisesti. On tärkeää, että ulkoinen asiakas, jolle palvelu tai tavara tuotetaan, on mukana myös prosessikaaviossa. (Lecklin 2006, 140.) Tätä mallia kutsutaan yleisesti uimaratamalliksi.

Prosessikaavio tulisi pitää yksinkertaisena, mutta joskus on tarvetta myös yksityiskohtaiselle kuvaukselle. Tällöin voidaan käyttää hyödyksi niin kutsuttuja

seuraavan tason kaavioita, eli ensimmäisen tason kaaviosta otetaan yksi vaihe kerrallaan käsittelyyn, mistä tehdään tarkempi kaavio. (Lecklin 2006, 140.) Kaaviosta voi myös ottaa yksityiskohtaisempaan tarkasteluun organisaation sisällä toimivan osaston tai tiimin. Kun kaaviosta poraudutaan yhä syvemmälle seuraavan tason kaavioihin, voidaan lopulta kuvata esimerkiksi prosessissa toimivan yksittäisen henkilön roolit ja toiminnot, jos sellainen on tarpeen. (Harmon 2014, 19.)

Prosessikaavion tyypillisimpiä rooleja ovat asiakas, yrityksen johto, myyntiosasto, tuotantopäällikkö, tuotanto ja tuotekehityspäällikkö. On olemassa eräviä mielipiteitä siitä, tulisiko prosessikaaviossa olla yksiköiden sijasta todellisia henkilöitä, sillä työtä eivät tee yksiköt vaan oikeat henkilöt. (Laamanen 2008, 161–162.) Prosessikaavion yksinkertaistamisen vuoksi kaaviossa esitetään kuitenkin roolit usein yksiköinä.

Tiedonkulku osallistujien välillä esitetään kaaviossa yleensä nuolien avulla. Nuolet kertovat myös eri vaiheiden vaikutuksista toisiinsa. Nuolet voivat olla myös molempiin suuntiin liikkuvia. (Laamanen 2008, 163.)

Tiivistettynä prosessikaavio auttaa sen lukijaa ymmärtämään prosessin kokonaiskuvaa ja asioiden riippuvuuksia. Kuten aiemmin mainittiin, prosessikuvaus lisää yhteistyötä osallistujien välillä, ja hyvä prosessikaavio auttaa vielä paremmin näkemään sen, miten oma toiminta vaikuttaa muihin yrityksen prosesseissa. (Mts. 163.)

Kun prosessi on kuvattu kaavion muotoon, kaaviota tulisi analysoida. Kaaviosta voidaan nähdä, onko prosessissa vaihteita, jotka eivät tuota lisäarvoa vaan pikemminkin vain turhia kustannuksia. Voidaan myös analysoida, onko prosessissa jokin sellainen vaihe, jossa syntyy eniten viiveitä tai mahdollisia virhekustannuksia. Parhaiten kaavion avulla voidaan arvioida sitä, voisiko jokin prosessin vaiheet poistaa kokonaan tai vaihtoehtoisesti nopeuttaa ja yksinkertaistaa vaiheisiin kuuluvien toimintojen toteuttamista. (Lecklin 2006, 149.)

4.5 Prosessin suorituskyvyn mittaaminen

Prosessin suorituskykyä tulisi tarkkailla ja mitata jatkuvasti. Prosessin suorituskykyä (performance) voidaan mitata sen suoritustekijöiden avulla. (Hannus 1997, 72.) Yleisiä mittareita prosessin suorituskyvyn mittaamiseksi ovat aika, virheettömyys ja kustannukset (Karjalainen 2004).

Esimerkiksi prosessin suoritustekijöistä voidaan ottaa asiakastyytyväisyys. Asiakastyytyvyyttä suoritustekijänä mitataan usein asiakasvalitusten määrän suhteessa. Tämän suoritustekijän mittarina on siis asiakasvalitusten määrä. Mittarille saadaan kerättyä nykyiset arvot selvittämällä asiakasvalitusten määrä edeltäviltä kuukausilta tai vuosilta. Kun mittarille asetetaan tavoitearvo esimerkiksi kuukausitasolla, voidaan asiakastyytyvyyden kehitystä seurata tämän mittarin avulla ja ryhtyä tarvittaessa toimenpiteisiin tämän suoritustekijän toimivuuden parantamiseksi. (Hannus 1997, 87.)

Asiakastyytyvyyden kanssa käsi kädessä kulkee myös laatumittari. Prosessin laadukkuutta voidaan mitata esimerkiksi laatuvirheiden määrien laskemisella tai prosentuaalisella osuudella kaikista valmiista tuotteista. (Karjalainen 2004.)

Joustavuus on myös yksi toimiva mittari, jota sovelletaan varsinkin ydinprosessiksi luokiteltavan tilaus-toimitusprosessin mittaamiseen. Se mittaa sitä, miten joustavasti tuotanto-ohjelmaan voidaan tehdä muutoksia ja toimittaa esimerkiksi kiireellisiä tilauksia asiakkaille. (Hannus 1997, 88.)

Tuottavuuden mittari mittaa esimerkiksi vaihto-omaisuuden kiertonopeutta, ostovelkojen kiertonopeutta ja myös myyntisaamisten kiertonopeutta (mts. 88). Palveluyrityksiä tutkittaessa tämän mittarin kohdalla voidaan jättää pois vaihto-omaisuuden kiertonopeus, koska sellainen kuuluu enemmänkin tavaroita valmistavalle tai jälleen myyvälle yritykselle. Tilitoimistoilla ei yleensä ole vaihto-omaisuutta.

5 Tilaus-toimitusprosessi

Tilaus-toimitusprosessi kuuluu yrityksen ydinprosesseihin. Se on laaja prosessi, joka alkaa asiakkaan tilauksesta ja päättyy tuotettavan palvelun toimitamiseen ja laskutukseen. Tarkemmin ottaen tilaus-toimitusprosessi jatkuu vielä laskutuksen jälkeenkin mahdollisten jälkipalveluiden ja asiakaspalautteen muodossa. (Hannus 1997, 37–39.)

Tilaus-toimitusprosessin voidaan laajuutensa vuoksi katsoa liittyvän jokaisen yrityksessä toimivan henkilön työhön. Tässä työssä on tarkoitus tutkia ja kuvata taloushallintopalveluita tuottavan yrityksen tilaus-toimitusprosessia, joten prosessin teoriaa pyritään käsittelemään palveluyrityksen näkökulmasta. Toimitettava tuote on siis palvelukokonaisuus, johon kuuluu sopimuksen mukaan erilaisten palvelujen tuottaminen. Suurin osa tuotteista on näin ollen niin sanotusti näkymättömiä palveluja, mutta palvelukokonaisuuden sisällä on myös konkreettisia tuotteita nähtävissä, kuten esimerkiksi painettu tasekirja tilinpäätöksen tuotoksena.

Palveluyrityksen tilaus-toimitusprosessi poikkeaa teollisuusyrityksen prosessista siinä, että asiakkaan prosessi on paljon vahvemmin mukana palveluita tarjoavan yrityksen toimitusprosessissa, ja näin ollen asiakkaan prosessit täytyy tuntea hyvin (Laamanen & Tinnilä 2009, 23). Palveluyrityksen tilaus-toimitusprosessin kulku on muutenkin enemmän kiinni asiakkaiden toiminnasta, koska asiakkaat voivat toimia arvaamattomasti ja yrityksen omasta suunnitelmasta poiketen. Siksi prosessissa on oltava joustavuutta ja ymmärrystä siihen, että asiakas saattaa vaikuttaa jopa siihen, missä järjestyksessä prosessin vaiheet toteutuvat. Haasteena onkin saada prosessi toimimaan niin, että muuttuvissakin tilanteissa se pitää asiakkaan tyytyväisenä tilaamaansa palveluun. (Laamanen 2003, 20–21.)

5.1 Yleisimmät vaiheet

Ennen varsinaisen tilaus-toimitusprosessin alkua yrityksessä tehdään myyntityötä, kontaktoidaan mahdollisia uusia asiakkaita ja tehdään tarjouksia. Tilaus-

toimitusprosessi alkaa heti, kun myyntityö tuottaa tulosta ja saadaan uusi asiakas palveluiden piiriin. (Blomqwist 2004.)

Kun asiakas on tilannut palvelun tai tuotteen, tilaus käsitellään ja se sovitetaan yrityksen tuotanto-ohjelmaan. Tässä vaiheessa on tärkeää, että myynti ja tuotanto tekevät tiivistä yhteistyötä asiakkaan tarpeet huomioon ottaen. Kun asiakkaan tilaus on sovitettu tuotanto-ohjelmaan, alkaa varsinainen tuotteen tai palvelun toimitusvaihe. Tämä vaihe saattaa monessa yrityksessä muotoutua monimutkaiseksi eri yksiköihin jakautuvaksi työksi, kun asiakkaan tilaama tuote tai palvelu tuotetaan monessa eri osassa eri puolella yritystä. Myös alihankkijoita saatetaan käyttää osana tuotteen toimitusta.

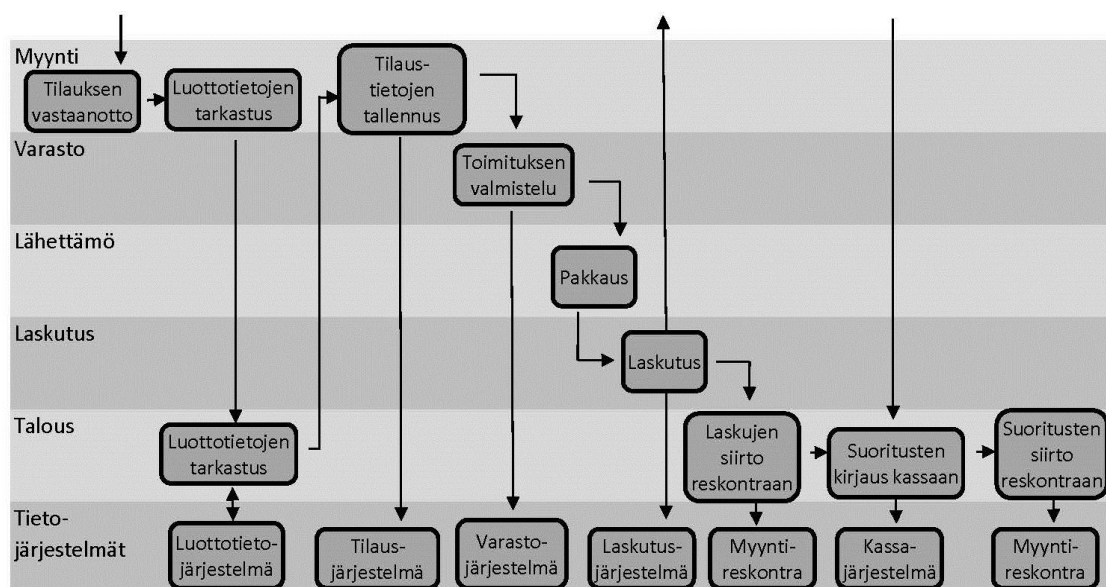
Toimituksen jälkeen seuraavana on luonnollisesti laskutusvaihe. Useilla yrityksillä laskutus tapahtuu erillisen taloushallinto-osaston tai jopa ulkoisen laskutuskeskuksen kautta. Tällä tavoin toimivat yritykset ovatkin suunnitelleet laskutusprosessin vastaamaan lähinnä sen omia tarpeita, ja asiakkaan tarpeet ovat jääneet vähemmälle huomiolle. Tästä voi seurata se, että asiakkaalle menevät laskut ovat vaikeasti tulkittavia. Asiakas ei ymmärrä laskuilla olevia koodeja ja numerosarjoja ja saattaa reklamoida jo pelkästään siitä syystä. Asiakkaan täytyy tietää, mistä hän maksaa.

Laskutus tapahtuu tilaus-toimitusketjun loppupäässä, mutta yritysten kannattaisi oikeastaan aloittaa laskutuksen suunnittelu jo prosessin alkupäässä eli tilausvaiheessa. Jos asiakkaan ja sopimuksen tiedot tallennettaisiin yrityksen yhteiseen tietojärjestelmään heti tilauksen tultua niin, että laskutuksessa tiedot tulisivat suoraan järjestelmästä, ei laskutuksessa tarvitsisi olla omaa asiakasrekisteriä laskun muodostamista varten. Tämä vähentäisi työn määrää ja laskutus hoituisi automatisoidummin. (Hannus 1997, 37–38.)

Kuten kuviosta 3 käy ilmi, laskutus mielletään usein tilaus-toimitusprosessin viimeiseksi vaiheeksi, mutta kuten aiemmin todettiin, sen jälkeen prosessissa on vielä kaksi vaihetta. Toinen näistä vaihteista on palautteiden ja reklamaatioiden käsittely ja sen jälkeen tulevat niin kutsutut myynnin jälkeiset palvelut.

Nämä vaiheet ovat yritystoiminnalle merkittäviä, ja niillä on suuri vaikutus esimerkiksi asiakastyytyvyyteen. (Mts. 39.) Asiakaspalautteesta yritys saa tärkeää informaatiota prosessin toimivuudesta. Palutteen avulla kuullaan, missä kohtaa prosessi toimii hyvin ja missä kohtaa olisi parannettavaa. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 40.) Asiakaspalutteen tulisi aina ottaa vakavasti, varsinkin kun kyse on negatiivisesta palutteesta eli valituksesta. Koko henkilökunnalla tulisi olla oikea osaaminen asiakasvalitusten vastaanottamisesta. Mikäli asiakkaan valitukseen ei reagoida ja yritys toistaa virheensä, on todennäköistä, että asiakas haluaa jatkossa ostaa palvelunsa joltain toiselta palveluntarjoajalta. Vaikka kyse ei olisikaan yrityksen tekemästä virheestä, voidaan asiakkaan välittämistä seikasta oppia jotain palvelun kehittämistä ajatellen. Oikein käsitelty asiakasvalitus antaa yrityksestä sellaisen kuvan, että se osaa toimia ammattimaisesti ja lupauksensa mukaisesti niin normaali- kuin poikkeustilanteissakin. (Laamanen 2008, 173–174.)

Myynnin jälkeiset palvelut eli jälkipalvelut ovat viime aikoina nousseet tärkeäksi toiminnoksi monilla toimialoilla. Jälkipalveluiden avulla yritys saa tarkemman kuvan asiakkaan tarpeista ja toiminnoista. (Hannus 1997, 39.) Jälkipalvelut mielletään usein tavaroiden myyntiin liittyviksi. Palveluyrityskin voi kuitenkin toteuttaa jälkimyyntiä tarjoamalla asiakkaalle aiempaa laajempia palvelukokonaisuuksia ja näin kasvattaa sekä myyntiä että asiakastyytyvyyttä.



Kuvio 3. Esimerkki tilaus-toimitusprosessista (alkup. kuvio ks. Martola & Santala 1997, 77)

5.2 Prosessin ominaisuudet

Marja Blomqwist (2004) on määritellyt Juha-Matti Lehtosen toimittamassa teoksessa tilaus-toimitusprosessin keskeisimpiä ominaisuuksia seuraavasti:

Vasteaika: kuinka nopeasti yritys reagoi asiakkaalta tulleeseen tilaukseen ja määrittää toimituspäivän, jolloin asiakas saa tilaamansa tuotteen tai palvelun.

Toimitusvalmius: kuinka hyvin voidaan vahvistaa asiakkaan toivoma tuotteen toimituspäivä tai päivä, jolloin palvelu on tuotettu asiakkaalle.

Toimitusaika: aika, joka menee tilauksen toteuttamiseen kokonaisuudessaan asiakkaan tekemän tilauksen jälkeen.

Toimitusvarmuus: kuinka hyvin pystytään pitämään kiinni toimituspäivästä, joka on alun perin asiakkaan kanssa sovittu.

Tilaus-toimitusketjun tärkeimpiä hallittavia asioita ovat siinä kulkevat tietovirrat. Tiedonkulun täytyy toimia niin hyvin, että jokainen tilaus-toimitusketjussa

toimiva henkilö tuntee loppuasiakkaan tarpeet ja löytää tarvittaessa tiedot asiakkaan tekemästä tilauksesta ja asiakkaan kanssa tehdystä sopimuksesta. Myös tieto mahdollisista asiakasreklamaatioista tulisi olla kaikilla ketjussa toimivilla. (Blomqwist 2004.)

Tilaus-toimitusprosessin, kuten muidenkin yrityksen prosessien, toimivuutta on hyvä pitää silmällä jatkuvasti. Tarkasteltava on etenkin sitä, onko prosessissa joitain sellaisia vaiheita, jotka voisi jättää pois tai korvata tehokkaammalla tavalla. Tällaiset vaiheet ovat usein sellaisia, jotka eivät tuota asiakkaalle lisäarvoa, ja siitä syystä niihin täytyy kiinnittää erityistä huomiota. Turha vaihe voi olla esimerkiksi se, että jokin tieto kirjataan kahdesti johonkin järjestelmään tai vaikka ensin paperille ja sitten uudelleen sähköiseen muotoon. Tämä kasvattaa virheiden riskiä ja tuo tietenkin lisää kustannuksia, kun työtä tehdään kaksinkertainen määrä. (Aho 2010, 81.)

6 Tutkimuksen toteutus ja tulokset

Tutkimus tehtiin toimeksiantona tilitoimisto Dextili Oy:lle. Dextili Oy on tällä hetkellä vähän yli 30 henkilöä työllistävä, kasvava yritys, joka on erikoistunut tarjoamaan kiinteistö- ja rakennusalan taloushallinnon palveluita. Yritys on aloittanut toimintansa vuonna 1997, ja asiakkaina sillä on pääasiassa rakennusliikkeitä, taloyhtiöitä ja isännöitsijätoimistoja. Dextili Oy:llä on neljä eri toimipistettä Keski-Suomen alueella. Toimipaikat ja työntekijät ovat kasvavan yrityksen tavoin lisääntyneet asiakasmäärän lisääntyessä vuosi vuodelta. Dextili Oy on saanut taloushallintoliiton auktorisoinnin vuonna 2013. (Yritysinfo n.d.)

Vuoden 2014 keväällä Dextili Oy uudisti organisaatorakenteensa ja muodosti eri palveluita tuottavista henkilöistä palveluyksiköitä. Näitä palveluyksiköitä ovat asiakasvastuu-, kirjanpito-, palkanlaskenta- ja myyntireskontrayksiköt. Palveluyksiköiden tuottamat palvelut avataan tarkemmin tilaus-toimitusprosessin toimitusvaiheen kuvailussa. Jokaista yksikköä johtaa oma palveluvastaava, ja palveluvastaavia ohjaa palvelutuotannon johto. Yksi uudistuksen ta-

voitteista oli Dextili Oy:n tilaus-toimitusprosessin palveluiden tuottaminen asiakaslupausten mukaisesti. Päämääränä on, että yritys koetaan tehokkaaksi ja ammattitaitoiseksi palveluntuottajaksi.

Syksyn 2014 aikana myös yrityksen tuotannonhallintaa uudistettiin ja toiminnanohjausjärjestelmää alettiin hyödyntää aiempaa monipuolisemmin. Organisaatiomuutoksen ohella myös tämä muutti tilaus-toimitusprosessin kulkua aiempaan verrattuna ja loi tarpeen prosessin kuvaamiselle.

6.1 Lähtötilanne

Dextili Oy:ssä oli kuvattu prosesseja aiemminkin, mutta tilaus-toimitusprosessin kokonainen kuvaus puuttui. Yrityksessä oli tehty kuvauksia esimerkiksi asiakkaan perustamisesta kirjanpito-ohjelmiin, sopimuksen teosta ja tuotannosta eli tuotettavien palveluiden vaiheista, mutta ei koko prosessista, joka kattaisi kaiken asiakkaan tilauksesta palvelun tuottamiseen ja laskutukseen. Prosessin eri vaiheet olivat siis olemassa olevissa kuvauksissa erillään toisistaan, eikä niiden linkittymistä toisiinsa ollut kuvattu. Vaiheiden liittymäpintojen olisi hyvä olla näkyvillä, sillä yhdenkin vaiheen onnistuminen tai epäonnistuminen vaikuttaa koko ketjuun merkittävästi.

Tutkimuksen empiirinen osuus aloitettiin prosessikuvauksen tarpeellisuuden selvittämisestä yrityksen palvelutuotannonpäällikön kanssa. Yrityksestä tuli myös heti alussa toive, että tämä tutkimuksen myötä tilaus-toimitusprosessiin löydettäisiin kehittämisideoita ja tuloksena saataisiin prosessikuvauksen lisäksi jotain uutta ja innovatiivista. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi tutkimuksessa täytyi käydä tarkasti jokainen vaihe läpi ja pyrkiä löytämään ratkaisuja ongelmallisiin kohtiin. Tarkoituksena oli kuvata prosessin nykytilanne, mutta hieman paranneltuna tarvittavilta osin. Tutkimuksessa ei koettu tarpeelliseksi kuvata ensin prosessin nykytilaa ja sitten paranneltua versiota.

Prosessin kuvaamisen yksi tärkeimmistä kriteereistä oli, että prosessissa ei unohdettaisi asiakkaan roolia, vaan asiakas pidettäisiin koko ajan lähellä yrityksen toimintaa. Asiakkaalle haluttiin myös tuoda mahdollisuus tutustua yrityksen tilaus-toimitusprosessiin, ja tästä syystä toiveena oli, että tutkimuksen

tuloksena syntyisi sekä sisäiseen käyttöön tarkoitettu tarkka prosessikuvaus että markkinointimateriaaliksi sopiva kuvaus, jonka voisi näyttää asiakkaille.

Aineistonkeruu

Kuten aiemmin kerrottiin, tässä tutkimuksessa käytettiin yhtenä tiedonkeruumenetelmänä osallistuvaa havainnointia. Siihen viitaten tutkimuksen aineiston kerääminen alkoi opinnäytteen tekijän osallistumisella yrityksen tilaus-toimitusprosessin kehittämispalavereihin. Palavereista kertyi muun aineiston lisäksi myös taustatietoja tutkimuksen aloitusta varten. Kun taustatietoja oli kertynyt tarpeeksi ja tutkimuksen teoriaan oli syvennytty riittävästi tutkimuksen aloittamiseksi, sovittiin tapaamisia palvelutuotannon päällikön kanssa prosessikuvausten luomisen aloittamiseksi. Myös aiempia prosessikuvauksia opinnäytetyönään tehnyt työntekijä oli mukana prosessikuvauksia koskevissa tapaamisissa.

Tapaamiset olivat osaltaan melko avoimia keskusteluja, mutta teemat oli päätetty etukäteen, koska tarkoituksena oli tietenkin saada tilaus-toimitusprosessi kuvattua. Tapaamiset olivat siis teemahaastatteluja, jotka tapahtuivat yhdessä keskustellen. Alussa oli myös yksi puolistrukturoitu haastattelu, jossa palvelutuotannon johdolta kysyttiin valmiiksi määriteltyjä kysymyksiä liittyen tilaus-toimitusprosessin vaiheisiin, ongelmakohtiin ja kehittämiseen. Haastattelut nauhoitettiin, jotta ne voitiin myöhemmin litteroida tekstin muotoon. Näin haastattelija pystyi keskittymään keskusteluun sen sijaan, että olisi kirjoittanut kaiken ylös haastattelun aikana. Kaikki tapaamiset eivät olleet haastatteluja, vaan osan tarkoituksena oli käydä yhdessä läpi prosessikuvausten tilannetta ja kysyä yrityksen toiveita esimerkiksi prosessikuvausten ulkoasuun ja muihin muodollisiin seikkoihin liittyen.

Yhtenä osana aineistonkeruuta oli tutustuminen Dextili Oy:n käyttämään toiminnanohjausjärjestelmään. Tutustumista varten sovittiin tapaaminen yrityksen laskutuksesta vastaavan henkilön kanssa. Toiminnanohjausjärjestelmää käytiin läpi toiminto kerrallaan, jotta saatiin ymmärrys siitä, mitä kaikkea järjestelmässä tapahtuu tilaus-toimitusprosessin eri vaiheissa. Samalla pohdittiin eri

vaiheisiin liittyviä haasteita ja kehittämiskohteita ja sitä, miten vasta toteutettu tuotannonhallinnan uudistus oli vaikuttanut järjestelmän käyttöön. Jo tässä vaiheessa selkeni käsitys siitä, mihin vaiheisiin prosessikuvauksissa voisi erityisesti paneutua ja missä kohti prosessin kulku oli vielä epäselvä esimerkiksi vastuiden osalta.

Kun tarpeeksi kattava aineisto oli kerätty, sitä analysoitiin sisällönanalyysimenetelmin. Aineisto jaoteltiin teemojen mukaan, ja prosessin eri vaiheisiin liittyvät tiedot luokiteltiin omiksi ryhmikseen. Myös teorialähtöistä analyysiä hyödynnettiin käsittelemällä toimeksiantajan tilaus-toimitusprosessin ominaisuuksia teoriaosuudessa avattujen käsitteiden kautta.

Itse prosessikuvausten tekeminen aloitettiin koko tilaus-toimitusprosessin suurpiirteisellä kuvaamisella kaavion muotoon kokonaisuuden hahmottamiseksi. Kun prosessin kokonaiskuva oli selvillä, lähdettiin tutkimaan prosessin eri vaiheita ja niiden vaikutuksia toisiinsa.

6.2 Syötteen, tuotteet, resurssit ja asiakkaat

Tämä luku aloittaa tilaus-toimitusprosessin sanallisen kuvauksen. Ennen varsinaista tilaus-toimitusprosessin vaiheiden määrittelyä käsitellään prosessin ominaisuuksia prosessijohtamisen käsitteiden avulla.

Dextili Oy:n tilaus-toimitusprosessissa syötteenä on asiakkaan tekemä tilaus ja sen myötä kaikki ne materiaali- ja tietovirrat, joita asiakkaan mukana tulee. Asiakkaalla tarkoitetaan tässä ulkoista asiakasta, joka ostaa palvelun. Prosessin tuote eli prosessin etenemisen tuloksena syntyvä asia on asiakkaalle tuotettu palvelu. Myös tässä tapauksessa puhutaan ulkoisesta asiakkaasta eli palvelunostajasta. Prosessin merkittävimpiä resursseja ovat henkilöstö, ohjelmistot ja laitteet.

Koska tilaus-toimitusprosessi kulkee läpi koko yrityksen, sillä on paljon asiakkaita. Ulkoisia asiakkaita ovat pääasiassa palvelunostajat ja järjestelmätoimitajat. Sisäisistä asiakkaista tärkeimpiä ovat palveluyksiköt.

Tilaus-toimitusprosessin asiakkailla on erilaisia odotuksia prosessin osalta. Dextili Oy:n ulkoisista asiakkaita palvelunostajia ovat rakennusliikkeet, isännöintitoimistot ja taloyhtiöt, joille tuotetaan talouspalveluita. Näiden ulkoisten asiakkaiden kohdalla odotuksia on paljon, ja ne täytyy ottaa erityisen hyvin huomioon. Palvelunostajat odottavat, että palvelu tuotetaan heille laadukkaasti, viiveettömästi ja vaivattomasti. Asiakkaat haluavat luottaa siihen, että he saavat vastinetta rahoilleen. He odottavat, että palveluntuottajan henkilökunta on ammattitaitoista ja että taloushallinnon ulkoistaminen Dextili Oy:lle on heille kannattavaa.

Toinen ryhmä, joka luetaan ulkoiseksi asiakkaaksi, ovat järjestelmätoimittajat. Dextili Oy:llä on luultavasti enemmän odotuksia heidän suuntaansa kuin toisinpäin, mutta tietenkin toimittajat odottavat, että yhteistyö on sujuvaa ja he saavat palvelustaan sen korvauksen, jota odottavat. Järjestelmillä on tilaus-toimitusprosessin sujuvuudessa luonnollisesti suuri rooli, koska nykyaikana lähes kaikki tieto käsitellään ja palvelut tuotetaan sähköisesti. Pienikin katkos järjestelmien toimivuudessa aiheuttaa turhia hidastuksia varsinkin toimitusvaiheessa, kun palvelu pitäisi tuottaa asiakkaalle ilman viiveitä.

Sisäisistä asiakkaista merkittävimpiä ovat Dextili Oy:n organisaatiomuutoksen myötä muodostetut palveluyksiköt. Palveluyksiköitä ovat asiakasvastuu-, kirjanpito-, myyntireskontra- ja palkanlaskentayksikkö. Palveluyksiköt odottavat esimerkiksi, että heidän työtehtävänsä resursoidaan sopivalla tavalla ja tiedonkulku toimii, jotta he voivat hoitaa työnsä palvelulupausten mukaisesti. Kun prosessi toimii hyvin, palveluyksiköt voivat keskittyä ydinosamisensa mukaisiin tehtäviin eikä heidän tarvitse käyttää aikaa toimitusprosessin ongelmien selvittämiseen. Palveluyksiköissä toimivat henkilöt odottavat luonnollisesti myös saavansa tehtäviään vastaavaa rahallista korvausta työstään. Myös oman osaamisen hyödyntäminen ja kasvattaminen työssä on tärkeää.

6.3 Dextili Oy:n tilaus-toimitusprosessi

Tässä luvussa käydään läpi vaihe vaiheelta Dextili Oy:n tilaus-toimitusprosessi syventyen ensimmäiseksi toimeksiantosopimuksen syntymiseen ja asiakkaan vastaanottovaiheeseen, joka on aloittaa tilauksen jälkeen varsinaisen toimitusvaiheen.

Sopimus

Asiakassuhde alkaa aina sopimuksen kirjoittamisella. Tässä vaiheessa asiakas on hyväksynyt Dextili Oy:n tarjouksen talouspalveluiden tuottamisesta. Sopimus sisältää sekä toimeksiantosopimuksen että sen liitteet.

Toimeksiantosopimus sisältää tavalliset kaupalliset ehdot, kuten esimerkiksi irtisanomisajan ja maksuehdon. Siitä löytyvät myös molempien osapuolten kattavat yhteystiedot. Toimeksiantosopimuksessa ilmenee palvelun tuottamisen aloitusajankohta eli päivä, jolloin sopimus astuu voimaan. Toimeksiantosopimukseen voidaan sisällyttää myös muita sellaisia kohtia, joita Dextili Oy ja asiakas ovat sopineet tuotettavasta palvelusta.

Koska toimeksiantosopimus ei sisällä palveluerittelyä eikä hinnastoa, niitä varten sopimukselle laaditaan liite. Liitteessä eritellään palvelut ja niiden veloitukset tarkemmin.

Uuden asiakkaan vastaanotto

Kun uuden asiakkaan kanssa on tehty sopimus, alkaa asiakkaan vastaanottovaihe. Vastaanottoon kuuluu asiakkaan perustaminen sekä Dextili Oy:n omaan toiminnanohjausjärjestelmään että palveluiden tuottamisen osalta kirjanpito- ja muihin taloushallinnon järjestelmiin, joita tarvitaan palvelun toimittamisessa.

Vastaanotto alkaa niin, että myynnistä vastaava henkilö tallentaa asiakkaalta saadut tiedot ja materiaalit yrityksen jaettuun tietokantaan yhteisesti sovittujen mallien mukaisesti. Sama henkilö ilmoittaa palveluvastaaville sopimuksen ole-

massaolosta. Yksiköiden palveluvastaavat resursoivat asiakkaalle omista palveluyksiköistään tekijät, ja tämän jälkeen sovitaan yhteinen vastaanottopalaveri, johon osallistuvat myynti, palvelutuotannon johto ja palveluyksiköistä asiakkaalle töitä tekevät henkilöt. Vastaanottopalaverissa käydään läpi kaikki olennainen asia palvelun toimittamisen käynnistämiseksi.

Asiakkaan perustaminen järjestelmiin aloitetaan sen perustamisella Dextili Oy:n käyttämään toiminnanohjausjärjestelmään. Toiminnanohjausjärjestelmässä suoritetaan useita eri toimintoja, joten perustaminen sinne jakautuu usean henkilön vastuulle. Tähän vaiheeseen osallistuu henkilöitä myynnin, laskutuksen ja palkanlaskennan osa-alueilta.

Ensimmäisenä tallennetaan asiakkaan perustiedot yritysrekisteriin. Perustiedoista yksi oleellisin tallennettava tieto on asiakkaan laskutusosoite. Seuraavaksi asiakkaasta muodostetaan kustannuspaikka, jotta sille voidaan kohdistaa kustannuksia tuntiseurannan ja ostolaskujen kautta. Tätä varten tarvittavat asiakkaan perustiedot saadaan haettua automatisoidusti, koska asiakas on jo aiemmin perustettu yritysrekisteriin. Tässä vaiheessa on tärkeää laittaa kustannuspaikan eli asiakkaan asetukset kuntoon, jotta tuntiseurannan ja laskutuksen välinen yhteys toimii. Kun kustannuspaikan asetukset ovat kunnossa, se asetetaan aktiiviseksi.

Toiminnanohjausjärjestelmään perustamisessa täytyy muistaa asiakkaan tietojen ja hinnastojen tallentaminen myös myyntilaskutuksen puolelle, jotta laskutus toimii. Laskutustietojen oikeellisuus tulee tarkistaa säännöllisesti.

Asiakas täytyy vastaanottovaiheessa perustaa toiminnanohjausjärjestelmän lisäksi myös palvelusopimuksen sisällöstä riippuen kirjanpito-, ostolaskujen kierrätys-, maksuliikenne- ja palkanlaskentajärjestelmiin. Mahdollista on myös, että palvelun tuottamisessa käytetään asiakkaan omaa järjestelmää. Tällöin tämä osio jää luonnollisesti pois vastaanottovaiheesta. Kun palvelu tuotetaan Dextili Oy:n käyttämissä järjestelmissä, perustamista varten tarvitaan asiakkaalta kaikki mahdolliset materiaalit, joita perustamisessa ja palvelun toimittamisessa tarvitaan. Näitä materiaaleja ovat esimerkiksi kirjanpidon raportit

aiemmilta kausilta, pankkivaltuudet maksuliikenteen hoitamista varten, Katso-tunnisteet veroilmoituksen jättämistä varten ja muut asiakirjat, jotka on lueteltu asiakirjojen luovutusluettelossa. Erilaisiin palvelun tuottamisessa käytettäviin ohjelmiin perustamisista on jo aiemmin tehty prosessikuvauksia, joita voidaan käyttää apuna tässä vaiheessa.

Palvelun toimitus

Dextili Oy:n palvelutuotanto on jaettu neljään palveluyksikköön. Palveluyksiköitä ovat jo esittelyssä mainitut asiakasvastuu-, kirjanpito-, palkanlaskenta- ja myyntireskontrayksiköt.

Asiakasvastuuyksikkö on se taho, joka pääasiallisesti pitää yhteyttä asiakkaaseen. Yksikön tärkeimpiin työtehtäviin kuuluvat tilinpäätökset, muut kesken vuoden tehtävät raportoinnit, lainojen päivittäminen ja täsmäytys ja selvittelytilien oikaiseminen.

Kirjanpitoyksikön päivittäiset työtehtävät koostuvat ostolaskujen sähköisestä kierrätyksestä ja maksatuksesta sekä juoksevasta kirjanpidosta. Kun kirjanpitoyksikkö on hoitanut juoksevan kirjanpidon ajan tasalle, voi asiakasvastuuyksikkö muodostaa raportit ja toimittaa ne asiakkaan nähtäväksi. Kirjanpitoyksikön vastuulle kuuluu myös pankkitilien täsmäytys kirjanpitoon. Palkanlaskentayksikkö hoitaa luonnollisesti palkanlaskennan, kokouspalkkiolaskennan ja kuukausi- ja vuosi-ilmoittamiseen liittyvät asiat.

Myyntireskontrayksikkö hoitaa asunto-osakeyhtiöiden vastike- ja vuokranvalvonnan. Rakennusliikeasiakkaiden osalta heidän vastuullaan on myyntilaskutus. Yksikkö myös täsmäyttää myyntireskontran ja asunto-osakeyhtiöasiakkaan tapauksessa laskuttaa osakkailta osakaslyhennykset.

Palvelun toimituksen ja laskutuksen rajapinnassa toimii tuntiseurantaohjelma, jonne työntekijät voivat kirjata tekemiään töitä asiakkaalta laskutettavaksi. Työntekijät pitävät itse listaa omien töidensä tilanteesta, esimerkiksi kirjanpitojen ajantasaisuudesta.

Laskutus

Palvelun toimittamista seuraa luonnollisesti laskutusvaihe. Kuten aiemmin todettiin, lasku muodostuu osittain työntekijöiden tekemistä erillisveloitettavista töistä. Näiden lisäksi laskutetaan asiakkaan kanssa sovittu kuukausiveloitus. Myös laskutus hoituu osana yrityksen toiminnanohjausjärjestelmää. Laskutus-tietojen ajantasaisuutta täytyy tarkkailla jatkuvasti esimerkiksi asiakkaiden kanssa tehtyjen sopimusten päivittämisestä johtuvien muutosten vuoksi.

Palvelun raportointi

Palvelun raportointi on osa prosessin jatkuvaa kehittämistä. Tilaus-toimitus-prosessin tehokkuuden seuraamiseksi ja kehittämiseksi palveluvastaava raportoi oman yksikkönsä osalta palvelun ja kustannusten toteutumisesta säännöllisesti palvelutuotannon johdolle ja palvelutuotannon johto ylimmälle johdolle. Raportoinnissa ovat mukana palveluyksiköille asetetut mittarit ja tavoitteet. Raportoinnin avulla halutaan seurata esimerkiksi kannattavuutta ja asiakasreklamaatioiden määrää.

Jälkimyynti ja asiakaspalaute

Dextili Oy:ssä jälkimyyntiin kuuluu asiakkaan kanssa tehdyn sopimuksen päivittäminen, jos sellaiselle tulee tarve asiakkaalta saadun palautteen tai jonkin sopimuksen teon jälkeen muuttuneen seikan vuoksi. Dextili Oy voi myös tarjota asiakkaalle lisää palveluita, mikäli asiakkaan palvelupakettiin kuuluu vain yksi osa yrityksen tarjoamasta palvelukokonaisuudesta.

Asiakkaiden kanssa pidetään välillä seurantapalavereita, jotta sekä asiakas että asiakkaalle työtä tekevät tahot voivat antaa rakentavaa palautetta toisilleen ja jotta palvelua voidaan kehittää paremmin asiakasta palvelevaksi. Tällaiset tapaamiset myös lisäävät yhteistyötä ja avoimuutta asiakkaan ja yrityksen välillä. Asiakkaalta tullutta palautetta käydään läpi myös yrityksen sisäisissä palavereissa, jotta palvelu toimitettaisiin juuri sellaisena, kun asiakas on sen tilannut.

6.4 Uudet prosessikaaviot ja työohjeet

Kun Dextili Oy:n tilaus-toimitusprosessi oli tämän tutkimuksen myötä kuvattu, syntyi ymmärrys siitä, mitkä vaiheet olivat prosessin sujuvuuden kannalta tärkeimpiä ja missä vaiheissa oli kehitettävää. Prosessikuvauksen esitysmuoto selkeytyi tutkimuksen aikana pidettyjen tapaamisten yhteydessä, ja päätettiin, että prosessikaavioiden rinnalle tulee kaaviota selittävä sanallinen kuvaus etenkin sellaisten vaiheiden osalta, joiden kulku on ollut yrityksessä tähän asti epäselvä tai vaihteleva. Sanallinen kuvaus toimisi informaation lisäksi osittain myös työohjeena.

Prosessikaaviot toteutettiin tekemällä ne Microsoft Office Excelissä. Koko tilaus-toimitusprosessi kuvattiin suurena kaaviona ensimmäisellä välilehdellä (liite 1), ja tärkeimmistä kuvattavista vaiheista luotiin linkki uudelle välilehdelle, jossa kyseisestä vaiheesta oli tarkempi seuraavan tason prosessikaavio. Seuraavan tason kaaviot tehtiin asiakkaan perustamisesta toiminnanohjausjärjestelmään (liite 3), asiakkaan vastaanotosta ja palvelun raportoinnista (liite 4). Myös sopimuksetekovaiheesta pääsee linkin avulla välilehdelle, jossa toimeksiantosopimuksen yleistä sisältöä pääsee tarkastelemaan. Lisäksi yhdellä välilehdellä on yrityksen materiaaleista jo valmiiksi löytynyt kuvaus jokaisen palveluyksikön työtehtävistä.

Prosessikuvaus toteutettiin uimaratamallin mukaisesti, eli vasemmalla kuvauksessa ovat prosessiin osallistuvat tahot. Näitä ovat Dextili Oy:n tapauksessa asiakas, johto, myynti, palvelutuotannon johto, palveluvastaavat, palveluyksiköt ja laskutus. Näin asiakkaan rooli saatiin näkyviin, kuten tämän tutkimuksen alussa oli toivottu. Alimpana uimaradassa on vielä yrityksen toiminnanohjausjärjestelmä, jotta jokaisen vaiheen kohdalla nähdään myös se, mitä järjestelmässä tapahtuu. Prosessikaavioiden ulkoasu suunniteltiin Dextili Oy:n tunnusomaisten värien mukaisesti käyttäen punaista, valkoista, mustaa ja harmaata väriä.

Yrityksessä tehtyjen haastattelujen ja havaintojen perusteella kävi ilmi, että asiakkaan vastaanottovaihe olisi hyvä ottaa suuremman tarkastelun alle tilaus-toimitusprosessia kuvattaessa. Asiakkaan vastaanotto oli kuvattu jo

aiemmin prosessikuvauksia tehtäessä, mutta kuvauksesta ei käy ilmi, kenen vastuulla mikäkin asia on vastaanotossa. Tästä syystä asiakkaan vastaanotto ja sen rajapinnat sopimuksen teon ja palvelun toimituksen kanssa kuvattiin uimaratatekniikkaa käyttäen seuraavan tason kaaviona (liite 2) ja sanallisena työohjeena (liite 5). Kuvauksessa otettiin huomioon vastaanotossa tapahtuva tuotannon järjestely vastaanottopalaveriineen sekä tietotekniset asiat, kuten asiakkaan perustaminen Dextili Oy:n käyttämään toiminnanohjausjärjestelmään. Myös toiminnanohjausjärjestelmään perustamisesta kirjoitettiin lyhyt sanallinen ohje kaaviota selittämään. Ohje liitettiin asiakkaan vastaanotosta tehtyyn työohjeeseen (liite 5).

Valmiin työn esittelyn yhteydessä toimeksiantajalta tuli vielä idea, että asiakkaan vastaanoton työohjeen rinnalle voitaisiin tehdä Excelissä täytettävä tarkistuslista, jota voitaisiin täyttää aina uuden asiakkaan tullessa. Viimeisenä työn osana valmistuikin siis vielä tarkistuslista (liite 6), johon oli merkattu asiakkaan vastaanottoon osallistuvat tahot ja heidän tehtävänsä ositeltuna eri riveille. Tarkistuslistaan jokainen vastaanottoon osallistuva voi käydä merkitsemässä, kun oma tehtävä on hoidettu. Työvaiheen tilan voi merkitä listassa olevan ohjeen mukaisesti vihreällä, punaisella tai keltaisella. Vihreä tarkoittaa valmista, punainen tarkoittaa, että työvaihetta ei ole vielä aloitettu, ja keltainen puolestaan sitä, että työvaihe on juuri työn alla. Lisäksi yhteen sarakkeeseen on mahdollista jättää kommentti jotain tiettyä työvaihetta koskien, jos työtehtävän suorittamiselle on jokin este. Asiakkaan vastaanottovaiheen onnistuminen vaikuttaa koko tilaus-toimitusprosessin onnistumiseen, ja siksi se on tärkeä saada kulkemaan sujuvasti ja asiakkaan odotusten mukaisesti.

Tutkimuksen myötä tehdyt prosessikuvaukset, työohje ja tarkistuslista tallennettiin yrityksen yhteiseen tietokantaan, jossa sijaitsevat myös aiemmin tehdyt prosessikuvaukset. Tarkistuslistaa voidaan myöhemmin kopioida sieltä uusien asiakkaiden vastaanotossa käytettäväksi pohjiksi.

7 Prosessin ohjaaminen ja kehittäminen

Dextili Oy:n tilaus-toimitusprosessia pyritään kehittämään jatkuvasti. Kehittämisen avuksi on olemassa erilaisia mittareita. Dextili Oy:llä tärkeimpiä mittareita prosessin onnistumisen mittaamiseksi ovat asiakastyytyvyyden mittari ja laatumittarit. Nämä kaksi mainittua voidaan käsittää sekä nopeina että hitaina mittareina. Laatumittareista voidaan mainita esimerkkinä viivästysmaksukulujen korvaaminen asiakkaalle. Nämä korvaukset kertovat aina palvelun laadusta, ja niihin tulee suhtautua vakavasti.

Dextili Oy:n tilaus-toimitusprosessin yksi tärkeimmistä menestystekijöistä on se, kuinka sujuvasti prosessi kulkee. Prosessin tulisi kulkea prosessinomaisesti eli niin, että jokainen vaihe toimii kuten pitääkin ja toimiessaan auttaa prosessia kulkemaan suunnitellusti kohti määränpäättä. Esimerkiksi myynnin ja tuotannon välisen yhteyden tulee toimia mahdollisimman tehokkaasti. Myös laatua ja sitä, kuinka se toteutuu, tulisi tarkkailla yhtensä prosessin menestystekijänä prosessin eri vaiheissa.

Suorituskyvyn mittaaminen

Tällä hetkellä prosessin kehittämiseksi on tehty yksikkökohtaisia toimintasuunnitelmia. Toimintasuunnitelmien laadinnan yhteydessä määritellään myös seurattavat mittarit. Mittareiden tulosten perusteella voidaan puuttua prosessin mahdollisiin ongelmakohtiin. Yrityksen johto päättää prosessin parantamiseksi tehtävistä muutoksista yhdessä palveluyksikön esimiehen kanssa, koska on loppujen lopuksi yrityksen johdon vastuulla ohjata tilaus-toimitusprosessia.

Dextili Oy:llä ei ole varsinaista mittaristoa tilaus-toimitusprosessin suorituskyvyn mittaamiseksi. Yrityksessä ollaan kuitenkin parhaillaan mittaamassa liiketoiminnan tehokkuutta Taloushallintoliiton rakentamalla TAL-mittaristolla, jossa on mukana myös tilaus-toimitusprosessia mittaava asiakastyytyvyisyys yhtenä mittarina. TAL-mittaristossa on mukana muitakin tilaus-toimitusprosessin tehokkuuden mittaamiseen soveltuvia mittareita, kuten kirjanpitojen läpimenoaika. Myös toimintasuunnitelmien myötä luotujen mittareiden avulla saadaan hyödyllistä tietoa tilaus-toimitusprosessin suorituskyvystä.

Tutkimusta tehtäessä on havaittu, että Hannuksen (1997, 88) mainitsema joustavuuden mittari antaisi luultavasti Dextili Oy:n tilaus-toimitusprosessin suorituskykyä mitattaessa hyvät lukemat. Joustavuutta on hankala tässä tapauksessa mitata numeroin, mutta havaintoja sen toteutumisesta on voitu tehdä. Koska yritys on jatkanut tasaista kasvuaan jatkuvasti, sen on ollut pakko tottua jatkuviin muutoksiin. Uusien asiakkaiden ja työntekijöiden tullessa tuotantoa joudutaan aina sopeuttamaan uuteen tilanteeseen, ja tämä on kasvattanut yrityksen kykyä toimia joustavasti ja sopeutua nopeasti uusiin tilanteisiin.

Prosessia analysoitaessa voidaan ottaa avuksi Lecklinin (2006,149) mainitsemat kohteet, joihin tulisi kiinnittää huomiota prosessikaaviossa. Tutkimuksessa toteutetussa tilaus-toimitusprosessin kaaviossa ei ole havaittavissa turhia tai lisäarvoa tuottamattomia vaiheita. Jokainen vaihe on tärkeä prosessin kululle. Asiakkaan vastaanottovaiheessa oli aiemmin epäselvyyksiä siitä, kenen vastuulle mikäkin kuuluu. Nyt nämä työvaiheet on yksinkertaistettu prosessikaaviossa, ja muutoksen myötä prosessi voi kulkea tehokkaammin eteenpäin.

Prosessin kehittämiskohteet

Dextili Oy:ssä on kehitetty tilaus-toimitusprosessia tehokkaaksi organisatiomuutoksen ja tuotannonhallinnan uudistuksen myötä, joten suurempia kehittämisen kohteita ei tämän tutkimuksen myötä tullut esille. Tuotannonhallinnan uudistus on kuitenkin toteutettu vasta äskettäin, joten sen osalta kehittämiskohteita tulee varmasti vielä vastaan käytännön myötä, kuten uudistusten kanssa on tapana käydä jokaisessa organisaatiossa. Joitain kehitysideoita nousi esille tutkimuksen aikana, ja niitä käydään läpi tässä luvussa.

Dextili Oy:n tilaus-toimitusprosessin kehittämisessä yhdeksi kohteeksi voidaan ottaa Blomqwistin (2004) mainitsema toimitusvarmuus. Toimitusvarmuus on Blomqwistin mukaan varmuus siitä, kuinka hyvin pidetään kiinni asiakkaan kanssa sovitusta toimituspäivästä. Toimituspäivä mielletään tässä tapauksena päiväksi, jolloin palvelun toimitus alkaa. Dextili Oy:n tapauksessa voitaisiin ennestään varmistaa, että kaikki asiakkaan palvelun toimittamiseen tarvittavat

ohjelmistot ovat käytettävissä heti ensimmäisestä päivästä lähtien, jotta niin kutsuilla alkuvaikeuksilta vältyttäisiin. Tässä tulisi tehdä tiivistä yhteistyötä järjestelmätoimittajien kanssa, koska järjestelmien toimivuus voi olla kiinni Dextili Oy:n ulkopuolella toimivista tahoista.

Tilaus-toimitusprosessin tärkeimpiä ominaisuuksia on tiedonkulku koko prosessin aikana. Tiedonkulun tehostamiseksi voitaisiin toimeksiantajayrityksessä kehittää lisää toimintoja. Yksi kehittämiskohde voisi olla palvelun toimitusvaiheeseen liittyen palvelun toimitusten tarkempi seuranta. Käytännössä tämä voisi olla esimerkiksi kaikille yksiköille yhteinen tapa tai paikka merkitä ylös kirjanpitojen ajantasaisuus aina, kun yksi kuukausi tai kausi on päätetty. Tällä hetkellä jokainen tekijä kirjaa itselleen ylös omien töidensä tilanteen, mutta tiedonkulun tehostamiseksi näiden seurantatietojen olisi hyvä olla helpommin löydettävissä, jotta yrityksen johto voisi paremmin seurata palvelun toimittamisen tilannetta.

Tiedonkulun tehostamiseksi voitaisiin myös entistä tehokkaammin käyttää yrityksen yhteisiä tietokantoja ja välttää omia kansioita, joissa on sellaista tietoa, jota muutkin tekijät voivat tarvita. Tältä osin kehitystä on tapahtunut jo tämän tutkimuksen toteutuksen aikana.

Yksi tutkimuksen aikana tehty havainto liittyy toiminnanohjausjärjestelmän tehostamiseen käyttöön. Yrityksessä olisi hyvä säännöllisesti varmistaa, että työntekijät kirjaavat tekemänsä työtunnit ja erillislaskutettavat työt oikealla tavalla tuntijärjestelmään varsinkin, kun käytäntö on yrityksessä vielä suhteellisen tuore. Varmistusta on tutkimuksen tekijän havaintojen perusteella tehtykin pitkin syksyä. Osaamisen varmistaminen jatkossakin tämän vaiheen osalta vähentää virheiden riskiä laskuissa huomattavasti. Samaan asiaan liittyen on hyvä säännöllisesti varmistaa työntekijöiden tietoisuutta siitä, mistä kaikesta työstä asiakasta tulee veloittaa erikseen. Tähän asiaan onkin kiinnitetty huomiota jo tämän tutkimuksen aikana, ja kun vastaanottovaiheessa käydään sopimus tarpeeksi hyvin läpi kaikkien tekijöiden kanssa, riski siitä, että jotain jää laskuttamatta, pienenee.

Viimeisenä voitaisiin mainita mittaamisen tehostaminen. Kuten aiemmin todettiin, yrityksessä on käytössä joitain mittareita, mutta tilaus-toimitusprosessin suorituskyvyn mittaamista voisi kehittää edelleen, ja aihe sopisi myös tämän tutkimuksen jatkotutkimusaiheeksi.

8 Pohdinta

Tässä luvussa tehdään yhteenveto tutkimuksesta ja sen tuloksista. Tuloksia arvioitaessa otetaan huomioon etenkin se, miten toimeksiantaja hyötyi tutkimuksesta ja toteutuiko tutkimus suunnitellun mukaisesti. Lisäksi pohditaan sitä, voiko tutkimustuloksia yleistää muihin yrityksiin ja mitä haasteita tutkimuksen aikana tuli vastaan. Ennen näitä pohdintoja arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta luvussa 2 esitetyn teorian pohjalta.

Luotettavuustarkastelu

Tämän tutkimuksen validiteettia varmistettiin riittävän hyvällä tietoperustan keräämisellä ennen prosessikuvausten tekemisen aloittamista. Näin tutkija osasi kiinnittää huomionsa oikeisiin seikkoihin empiiristä aineistoa kerätessään ja luoda prosessikuvaukset yleisten ohjeiden ja yrityksen toiveiden mukaisesti.

Reliabiliteettia varmisteltiin aineiston riittävydellä, eli aineistoa kerättiin niin informanteilta, yrityksen valmiista aineistoista kuin myös havainnoimalla tutkimuksen kannalta oleellisia asioita yrityksen sisällä koko tutkimuksen ajan. Valmiiden aineistojen hyödyntämisessä käytettiin aineistotriangulaatiota luotettavuuden lisäämiseksi. Analyysin kattavuus varmistettiin sillä, että prosessikuvauksen aikaansaamiseksi ei käytetty pelkästään yhtä kerättyä aineistoa vaan useista lähteistä saatuja aineistoja, jotka tukivat toinen toistaan. Toistettavuutta varmistettiin käytettyjen menetelmien tarpeeksi yksityiskohtaisella dokumentoinnilla, jotta toinen tutkija voisi toistaa tutkimuksen ja päätyä lähes samanlaisiin tuloksiin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa täysin samantyyppiset tulokset ovat yleisesti ottaen mahdollisuus, koska tulokset ovat aina joltain osin riippuvaisia tutkijan omista tulkinnoista.

Tärkeimpänä luotettavuuden arviointimenetelmänä käytettiin tässä tapauksessa informanttien vahvistusta. Koska tutkimus tehtiin toimeksiantona yritykselle, joka halusi kuvauksen omasta tilaus-toimitusprosessistaan, saatiin luotettavin vahvistus tulosten paikkaansapitävyydestä yrityksen ylimmältä johdolta sekä tutkimuksessa vahvasti mukana olleelta palvelutuotannon johdolta. Koska tutkimuksen aiheena oli prosessin kuvaaminen, ei ole riskiä siitä, että informantit olisivat halunneet muunnella tuloksia oman mieltymyksensä mukaan, vaan asiat haluttiin esittää sellaisena kuin ne todellisuudessa ovat.

Yhteenveto

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli luoda tilitoimisto Dextili Oy:lle prosessikuvaus yrityksen tilaus-toimitusprosessista. Prosessikuvaus haluttiin sekä sanallisenä että kaavion muodossa. Tutkimuksen aikana ilmeni joitain haasteita, jotka ratkaistiin toimeksiantajan kanssa keskustelemalla. Haasteena oli esimerkiksi prosessikuvausten rajaaminen ja päätösten tekeminen siitä, mitä osia haluttiin kuvata tarkemmin ja mistä haluttiin tehdä työohjeita. Haasteena oli myös saada käsitys siitä, kenen tarpeita ajatellen kuvaukset tehtäisiin ja miten lukijan tulisi niistä hyötyä. Rajaukset saatiin tehtyä selvittämällä tarkemmin yrityksen toiveita prosessikuvauksista. Alun perin oli tarkoitus, että prosessikuvauksesta olisi sekä yksityiskohtainen yrityksen omaan käyttöön tuleva prosessikuvaus että myös sellainen kuvaus, jota voisi näyttää asiakkaille. Tämä ei toteutunut aivan suunnitellun mukaisesti, mutta prosessin kokonaiskuvaus ilman tarkempia yksityiskohtia voisi olla sellainen, jota asiakkaille voisi esitellä, ja tarkemmat seuraavan tason kaaviot ja työohjeet sopisivat sitten vain yrityksen omaan käyttöön.

Prosessia kuvattaessa huomattiin prosessijohtamisen teorian toteutuminen käytännössä, kun eri vaiheiden riippuvuus toisistaan ja vaikutus toisiinsa nähdään saatiin kaavion avulla esille. Tässä toteutui myös Laamasen (2003, 76) käsitys hyvästä prosessikuvauksesta, kun prosessiin osallistuvat tahot pystyvät kaaviota katsoessaan selkeästi näkemään oman roolinsa prosessissa ja sen, miten oma osallistuminen vaikuttaa muihin prosessissa toimiviin tahoihin ja koko prosessin kulkuun.

Tutkimukselle asetut tavoitteet saavutettiin ja toimeksiantaja oli todella tyytyväinen lopputulokseen eli prosessikuvaukseen. Käytetyt aineistonkeruumenetelmät osoittautuivat sopiviksi tutkimuksen toteuttamiseen, koska prosessikuvauksen luomisessa täytyi tehdä tiivistä yhteistyötä yrityksen kanssa. Tutkimuksessa ei ollut varsinaisesti tarkoitus tehdä kehitystyötä prosessin tehokkuuden parantamiseksi, mutta prosessin kehittämiskohteet tuotiin esille prosessin tilaa analysoitaessa. Havaitut kehittämiskohteet olivat osittain jo yrityksen tiedossa, mutta tässä tutkimuksessa ne koottiin yhteen, jotta tilaus-toimitusprosessin kokonaiskuva selkenisi.

Tutkimuksen tulokset esiteltiin yrityksen toimitusjohtajalle ja palvelutuotannon päällikölle. Esittelyssä tärkeimpänä asiana olivat prosessikaaviot ja työohje asiakkaan vastaanotosta. Myös raportoitu osuus käytiin pääpiirteittäin läpi kokonaisuuden hahmottamiseksi. Esittelyn yhteydessä käytiin läpi myös tutkimuksen aikana esille tulleet kehittämiskohteet tilaus-toimitusprosessissa. Toimeksiantaja totesi prosessin kehittyneen jo hieman parempaan suuntaan prosessin kuvaamisen vuoksi. Yrityksen johto oli myös sitä mieltä, että prosessikuvaus tulee hyödyttämään heitä monessa tarkoituksessa ja että se on hyvää materiaalia asiakkaille näytettäväksi.

Muut taloushallinnon alan yritykset voivat löytää yhtymäkohtia tämän tutkimuksen tulosten ja oman tilaus-toimitusprosessinsa välillä. Tutkimuksen tulokset voivat siis hyödyttää muita yrityksiä, kun he ovat kuvaamassa omaa prosessiaan, vaikka jokaisella yrityksellä onkin omanlaisensa prosessit.

Jatkotutkimusaiheena tälle tutkimukselle voisivat olla tilaus-toimitusprosessin suorituskyvyn mittariston luominen ja suorituskyvyn mittaaminen. Myös varsinainen kehitystyö suorituskyvyn mittaamisen ohella olisi hyvää jatkoa tälle tutkimukselle. Nämä osa-alueet rajattiin tästä tutkimuksesta pois, koska ne olisivat vaatineet tutkimuksen laajentamista ja huomattavan paljon enemmän aikaa tutkimuksen toteuttamiseen.

Lähteet

- Aho, J. 2010. Operatiivisen tilaus- ja toimitusprosessin kehittäminen sesonki-tyyppisessä liiketoiminnassa - Case: Stockmann - Herkun lahjapalvelu. Pro Gradu. Helsingin yliopisto. Maatalous-metsätieteellinen tiedekunta. Taloustieteen laitos. Viitattu 15.9.2014. https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/26723/jani_aho_gradu.pdf?sequence=1.
- Blomqwist, M. 2004. Toimitusketjun hallinta. Julkaisussa Tuotantotalous. 1.-2. uud. p. Toim. J. Lehtonen. Porvoo: WS Bookwell, 102–126.
- Granlund, M. & Malmi, T. 2003. Tietotekniikan mahdollisuudet taloushallinnon kehittämisessä. Helsinki: WSOY.
- Hannus, J. 1997. Prosessijohtaminen. 4. uud. p. Espoo: HM & V Research.
- Harmon, P. 2014. Business Process Change: A Business Process Management Guide for Managers and Process Professionals. Wyman Street, Waltham: Morgan Kaufmann Publishers.
- Hukka, S. 2012. Tilitoimisto Oy:n prosessien kuvaus ja kehittäminen. Opinnäytetyö. Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu. Viitattu 16.10.2014. <https://www.theseus.fi/handle/10024/40395>.
- Ikonen, T. 2013. Tilaus-toimitusketjun kehittäminen. Opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, logistiikan koulutusohjelma. Viitattu 16.10.2014. <https://www.theseus.fi/handle/10024/59907>.
- Kananen, J. 2008. Kvali – kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 93.
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 111.
- Karjalainen, J. 2004. Toiminnan mittaaminen. Julkaisussa Tuotantotalous. 1.-2. uud. p. Toim. J. Lehtonen. Porvoo: WS Bookwell, 36–58.
- Kiiskinen, S., Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Porvoo: WS Bookwell.
- Laamanen, K. 2003. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – ideasta käytäntöön. 4. uud. p. Helsinki: Suomen Laatu keskus.
- Laamanen, K. 2008. Johda suorituskykyä tiedon avulla – ilmiöstä tulkintaan. 2. uud. p. Espoo: Suomen Laatu keskus.

Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. 4. uud. p. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. uud. p. Hämeenlinna: Karisto.

Lehtinen, U. & Niinimäki S. 2005. Asiantuntijapalvelut – tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. Helsinki: WSOY.

Martola, U. & Santala R. 1997. Liiketoimintaprosessit – BRP-muutoksen johtaminen. Porvoo: WSOY.

Miksi ulkoistaisit taloushallintosi tehtäviä? N.d. Taloushallintoliiton sivusto. Viitattu 14.10.2014. [Http://www.taloushallintoliitto.fi/tilitoimistot/ostajan_opas/miksi_ulkoistaisit_taloushallint/](http://www.taloushallintoliitto.fi/tilitoimistot/ostajan_opas/miksi_ulkoistaisit_taloushallint/).

Mikä on ERP? 2008. Toiminnanohjausjärjestelmistä kertova tietosivusto. Viitattu 2.9.2014. [Http://www.toiminnanohjaus.fi/index.php?option=com_content&task=view&id=31&Itemid=96](http://www.toiminnanohjaus.fi/index.php?option=com_content&task=view&id=31&Itemid=96).

Miten hyödyt, kun valitset auktorisoidun tilitoimiston? N.d. Taloushallintoliiton sivusto. Viitattu 14.10.2014. [Http://www.taloushallintoliitto.fi/tilitoimistot/ostajan_opas/miten_hyodyt_kun_valitset_auktor/](http://www.taloushallintoliitto.fi/tilitoimistot/ostajan_opas/miten_hyodyt_kun_valitset_auktor/).

Mitä taloushallinnon tehtäviä voit ulkoistaa? N.d. Taloushallintoliiton sivusto. Viitattu 14.10.2014. [Http://www.taloushallintoliitto.fi/tilitoimistot/ostajan_opas/mita_taloushallinnon_tehtavia_vo/](http://www.taloushallintoliitto.fi/tilitoimistot/ostajan_opas/mita_taloushallinnon_tehtavia_vo/).

Moisio, J. & Ritola, O. 2005. Prosessien tunnistaminen. Artikkelit. Qualitas Fennica Oy. Viitattu 5.9.2014. [Http://www.ims.fi/artikkelit](http://www.ims.fi/artikkelit).

Murthy, S.C.V. 2008. Enterprise Resource Planning and Management Information Systems: Text and Case Studies. Mumbai: Himalaya Publishing House.

Parthasarthy, S. 2007. Enterprise Resource Planning: A Managerial and Technical Perspective. New Delhi: New Age International Publishers.

Shtub, A. 1999. Enterprise Resource Planning (ERP). Dynamics of Operations Management. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.

Sopimus kirjallisena. N.d. Taloushallintoliiton sivusto. Viitattu 16.10.2014. [Http://www.taloushallintoliitto.fi/tilitoimistot/sopimus_kirjallisena/](http://www.taloushallintoliitto.fi/tilitoimistot/sopimus_kirjallisena/).

Taloushallinnon palvelut. 2011. TEM:n ja ELY-keskusten julkaisu TEM Toimialapalveluiden sivustolla. Viitattu 20.10.2014. [Http://www.temtoimialapalvelu.fi/etusivu](http://www.temtoimialapalvelu.fi/etusivu).

Tilitoimiston toiminnanohjaus. N.d. NetVisorin tukiportaali. Viitattu 2.9.2014. [Http://support.netvisor.fi/hc/fi/articles/202367017-Tilitoimiston-toiminnanohjaus](http://support.netvisor.fi/hc/fi/articles/202367017-Tilitoimiston-toiminnanohjaus).

Toiminnanohjaus, ERP. N.d. E-Develin sivusto. Viitattu 27.11.2014.
<http://www.toiminnanohjaustieto.com/toiminnanohjaus-erp/>.

Yritysinfo. N.d. Dextili Oy:n internetsivut. Viitattu 2.9.2014. <Http://www.dextili.fi>.

Tapaustutkimus. N.d. Taideteollisen korkeakoulun virtuaaliyliopiston oppimateriaalit. Viitattu 23.10.2014. Http://www.uiah.fi/virtu/materiaalit/tuotetiede/html_files/14111_totea.html.