VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
VASA YRKESHÖGSKOLA
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Suvi Elina Sillanpää

PROSESSIEN SUORITUSKYVYN MITTAUS TALOUSHALLINNON PALVELUKESKUKSESSA

Case Taloushallinnon palvelukeskus

Liiketalous ja matkailu
2009

VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalouden koulutusohjelma

TIIVISTELMÄ

Tekijä	Suvi Sillanpää
Opinnäytetyön nimi	Prosessien suorituskyvyn mittaus taloushallinnon palvelukeskuksessa. Case Taloushallinnon palvelukeskus.
Vuosi	2009
Kieli	suomi
Sivumäärä	99 + 3 liitettä
Ohjaaja	Mika Ylinen

Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona taloushallinnon palvelukeskukselle. Tutkimuksen tavoitteena oli kehittää kohdeorganisaatiolle mittarit prosessien suorituskyvyn mittaamista ja toiminnan ohjaamista varten. Myös asiakasnäkökulman mittareita tuotiin työssä esiin. Ne on poimittu alan kirjallisuudesta. Työn tavoitteena oli luotettavien ja toimintaa kuvaavien mittareiden kehittäminen. Lähtökohtana oli mittareiden johtaminen strategian ja kriittisten menestystekijöiden pohjalta. Tutkimus on laadullinen, eli kvalitatiivinen tutkimus.

Tutkimuksen tuloksena syntyivät suorituskyvyn mittarit sisäisille prosesseille. Mittarit koottiin myös asiakasnäkökulmaan. Mittarit jaoteltiin niiden luonteen mukaan strategisiin mittareihin ja prosessimittareihin.

Teoriassa käsiteltiin suorituskyvyn mittausta, mittareita ja prosesseja pohjan luomiseksi tutkimusta varten. Tietoa on saatu kirjallisuudesta ja kohdeyritykseltä. Empiirinen osuus muodostui kyselystä ja haastattelusta prosessinomistajille sekä mittareiden kehittämisestä. Tietoa on saatu empiiristä osuutta varten palvelukeskuksen johdolta. Lisäksi kirjoittajan omakohtaista työkokemusta palvelukeskuksesta on hyödynnetty.

Opinnäytetyön tärkein tavoite oli mittareiden luominen prosessien suorituskyvyn mittaamista varten. Työ on yksi askel kohti kokonaisvaltaista suorituskyvyn mittausta, johon taloushallinnon palvelukeskus on tulevaisuudessa siirtymässä. Mittarit kehitettiin mukaillen Balanced Scorecard -konseptin oppeja. Tutkimuksessa luotiin mittareita sisäisiin prosesseihin ja asiakasnäkökulmaan. Suorituskyvyn mittaus on yrityksille merkittävä työkalu. Sen avulla voidaan ohjata toimintaa ja saada apua päätöksentekotilanteisiin.

Asiasanat	suorituskyvyn mittaus, palvelukeskus, Balanced Scorecard

VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Programme of Business Economics

ABSTRACT

Author	Suvi Sillanpää
Title	Performance Measurement of Processes for Shared Service Center. Case Shared Service Center.
Year	2009
Language	Finnish
Pages	99 + 3 Appendices
Name of Supervisor	Mika Ylinen

This thesis was written on a commision to Shared Service Center. The aim of this study was to develop reliable activity describing meters to the target organization. The meters were developed to measure the performance of processes and for operational guidance. Also, customer perspective meters were studied. They were drawn from literature. The starting point was to derive meters from the strategy of the company. Also critical success factors were included in the development of meters. The study was a qualitative research.

All internal processes have meters which measure performance. Also customer perspective has its own meters. Meters were classified to the strategic and process meters.

In the theoretical study the focus was on performance measurement, meters and processes. Information was obtained from literature and from the target company. Empirical research consisted of a survey and an interview with the process owners as well as the development of the meters. Also the directors of service center provided information for the thesis. The writer´s personal work experience from company was useful for the study as well.

The most important goal of the study was the creation of meters for performance measurement of processes. The work is one step towards a comprehensive performance measurement, which the company is aiming to reach in the future. The meters were developed based on the Balanced Scorecard concept lessons. The meters were created for internal process and for a customer perspective. Performance measurement is an important tool which will help to guide the activities of the company and help in different decision-making situations.

Keywords Performance Measurement, Shared Service Center, Balanced Scorecard

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ 2

ABSTRACT 3

KUVALUETTELO 7

TAULUKKOLUETTELO 8

1 JOHDANTO 9

1.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet 9

1.2 Tutkimuksen ongelma ja rajaus 10

1.3 Tutkimustyön kuvaus 11

1.4 Tutkimuksen rakenne 11

2 SUORITUSKYVYN MITTAUS 13

2.1 Menestystekijät 14

2.2 Strategia, sidosryhmät ja suorituskyky 15

2.3 Suorituskyvyn mittausjärjestelmät 16

3 MITTARIT 21

3.1 Mittareiden luokittelu 21

3.2 Mittareille asetettavat vaatimukset 24

3.3 Mittareiden käyttötarkoitukset 26

3.4 Mittareiden hyödyt 27

3.5 Mittariston suunnittelu 28

3.6 Mittareiden johtaminen organisaation strategiasta 29

4 YDINPROSESSIEN JOHTAMINEN TALOUSHALLINNON PALVELUKESKUKSESSA 31

4.1 Taloushallinnon palvelukeskus 31

4.2 Prosessijohtaminen 33

4.3 Ostolaskut ja ostoreskontra 38

4.4 Myyntilaskut ja myyntireskontra 43

4.5 Matka- ja kululaskut 46

4.6 Maksuliikenne 48

4.7 Käyttöomaisuuskirjanpito 50

4.8 Pääkirjanpito ja tilinpäätös 51

5 TALOUSHALLINNON PROSESSIT TALOUSHALLINNON PALVELUKESKUKSESSA 55

5.1 Ostolaskut ja ostoreskontra 56

5.2 Myyntilaskut ja myyntireskontra 58

5.3 Matka- ja kululaskut 59

5.4 Maksuliikenne 59

5.5 Käyttöomaisuuskirjanpito 60

5.6 Pääkirjanpito ja tilinpäätös 60

6 MITTARISTON RAKENTAMINEN JA TUTKIMUSTULOKSET 63

6.1 Projektin aineisto 63

6.2 Strategiset tavoitteet ja kriittiset menestystekijät 63

6.3 Nykytilan kartoitus ja vaatimukset kehitettävälle mittaristolle 64

6.4 Strategiset mittarit 69

6.4.1 Asiakasnäkökulma 69

6.4.2 Ostolasku- ja ostoreskontraprosessi 71

6.4.3 Myyntilasku- ja myyntireskontraprosessi 72

6.4.4 Kirjanpito- ja tilinpäätösprosessi 72

6.4.5 Käyttöomaisuusprosessi 73

6.4.6 Matkalaskuprosessi 74
6.4.7 Muut strategiset mittarit 74
6.5 Prosessimittarit 77
6.5.1 Asiakasnäkökulma 77
6.5.2 Ostolasku- ja ostoreskontraprosessi 79
6.5.3 Myyntilasku- ja myyntireskontraprosessi 83
6.5.4 Kirjanpito- ja tilinpäätösprosessi 84
6.5.5 Käyttöomaisuusprosessi 88
6.5.6 Matkalaskuprosessi 89
6.4.7 Maksuliikenneprosessi 90
7 JOHTOPÄÄTÖKSET 92
8 YHTEENVETO 94
LÄHDELUETTELO 96
LIITE 1. Kysely prosessinomistajille 100
LIITE 2. Strategiset mittarit 101
LIITE 3. Prosessimittarit 102

KUVALUETTELO

Kuva 1. Suorituskykypyramidin lähtökohta on yrityksen visio

Kuva 2. Tasapainotettu mittaristo eli Balanced Scorecard

Kuva 3. Suorituskyvyn mittaamisen päävaiheet

Kuva 4. Funktionaalisen organisaation rakennemalli

Kuva 5. Sähköinen ostolaskuprosessi tilauksettomille laskuille

Kuva 6. Sähköinen ostolaskuprosessi tilaukseen perustuville laskuille

Kuva 7. Myyntilaskuprosessi alkaa, kun lasku laaditaan ja päätyy suoritusten kuittaamiseen

Kuva 8. Sähköisen matka- ja kululaskuprosessin kuvaus kaaviona

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Asiakasnäkökulman strategiset mittarit

Taulukko 2. Ostolasku- ja ostoreskontraprosessin strateginen mittari

Taulukko 3. Myyntilasku- ja myyntireskontraprosessin strategiset mittarit

Taulukko 4. Kirjanpito- ja tilinpäätösprosessin strategiset mittarit

Taulukko 5. Käyttöomaisuusprosessin strateginen mittari

Taulukko 6. Matkalaskuprosessin strateginen mittari

Taulukko 7. Muut strategiset mittarit

Taulukko 8. Asiakasnäkökulman prosessimittarit

Taulukko 9. Prosessimittarit ostolasku- ja ostoreskontraprosessille

Taulukko 10. Prosessimittarit myyntilaskuille ja myyntireskontralle

Taulukko 11. Prosessimittarit kirjanpito- ja tilinpäätösprosessille

Taulukko 12. Prosessimittarit käyttöomaisuusprosessille

Taulukko 13. Prosessimittarit matkalaskuprosessille

Taulukko 14. Prosessimittarit maksuliikenneprosessille

1 JOHDANTO

Tutkimuksen aiheena on mittareiden kehittäminen suorituskyvyn mittaamista varten taloushallinnon palvelukeskukselle. Case-yritys tarjoaa asiakasyrityksille talous- ja palkkahallinnon palveluja. Taloushallinnon palvelukeskuksen toimipisteet sijaitsevat usealla eri paikkakunnalla. Toiminta on organisoitu asiakas- ja prosessilähtöisesti. Asiakkaiden kanssa toimitaan palvelusopimusten mukaisesti. Sopimuksissa käydään läpi palvelukeskuksen ja asiakkaan rajapinnat, palvelutasot, hinnat kuten myös vastuut ja velvoitteet.

1.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää kohdeorganisaatiolle, taloushallinnon palvelukeskukselle mittarit prosessien suorituskyvyn seurantaa varten. Tutkimuksessa tuodaan esiin myös asiakasnäkökulmaan sopivia mittareita, jotka poimitaan alan kirjallisuudesta. Tavoitteena on luotettavien ja toimintaa kuvaavien mittareiden kehittäminen. Mittarit johdetaan strategiasta ja kriittisten menestystekijöiden pohjalta.

Suorituskyvyn mittaus on työkalu, jonka avulla toimintaa voidaan ohjata ja saada apua päätöksentekotilanteisiin. Perinteisesti mittausta on sovellettu tuotanto- ja palveluorganisaatioissa. Suorituskyvyn mittaamista sovelletaan nykyisin myös erityyppisissä organisaatioissa, koska se on havaittu hyväksi johtamisen ja ohjaamisen apuvälineeksi. Suorituskyvyn mittaus on prosessi, jonka päämääränä on selvittää tai määrittää tietyn liiketoiminnallisen tekijän tila tunnuslukujen avulla. Prosessissa huomioidaan keskeiset menestystekijät, jotka ovat organisaatiolle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi tärkeitä tekijöitä. Näiden tekijöiden mittaamisen ja siitä saatavan informaation perusteella toimintaa voidaan ohjata ja johtaa. (Lönnqvist & Mettänen 2003, 11–12)

Organisaatioilla on mielikuva eli visio siitä, millaisena se nähdään tulevaisuudessa, mikä on sen toivottu tuleva tila. Visio kertoo miksi yritys on olemassa. Strategia puolestaan kuvaa keinoja ja määrittelee tärkeimmät toimenpiteet, joiden

avulla visio voidaan saavuttaa organisaatiossa. Menestystekijät ovat strategian toteutumisen kannalta keskeisiä asioita. (Lecklin 2006, 37–38; Lönnqvist ym. 2003, 14)

Hyvän mittariston luomisessa on pyrittävä siihen, että mittarit ovat sidoksissa organisaation tavoitteisiin ja menestystekijöihin. Strategisen mittaamisen avulla yrityksen strategia voidaan viestiä sidosryhmille ja viedä käytännön toiminnaksi organisaatiossa. Itse mittareiden luominen on prosessi, jonka aikana voidaan oppia uutta sekä kirkastaa yrityksen strategia ja tavoitteet. (Kankkunen, Matikainen & Lehtinen 2005, 145)

Mittareiden tärkeydestä kertoo se, että jatkuvasti kehitetään erilaisia mittaristoja. Robert S. Kaplanin ja David P. Nortonin kehittelemä Balanced Scorecard-konsepti on yksi Suomessakin yleisesti käytetyistä mittaristoista. Sitä on muunneltu paljon ja käytetty eri tarkoituksiin. Balanced Scorecard muodostuu neljästä eri näkökulmasta, jotka ovat talouden, sisäisten prosessien, asiakkaan sekä oppimisen ja kasvun näkökulmat. Tässä tutkimuksessa perehdytään ennen kaikkea sisäisten prosessien näkökulmaan. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 16)

1.2 Tutkimuksen ongelma ja rajaus

Prosesseille kehitetään toimintaa hyvin kuvaavat ja luotettavat mittarit. Lähtökohtana on kehittää mittarit yrityksen strategian ja kriittisten menestystekijöiden pohjalta. Tässä tutkimuksessa tärkeimpinä prosesseina ovat ostolaskujen käsittely ja ostoreskontra, myyntilaskutus ja myyntireskontra sekä kirjanpito- ja tilinpäätösprosessi. Käyttöomaisuus-, matkalasku- ja maksuliikenneprosessi saavat myös mittareita, mutta ne eivät ole yhtä suuressa roolissa tässä tutkielmassa. Palkanlaskentaprosessi jätettiin tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Mittarit kehitetään Balanced Scorecard -konseptin oppeja mukaillen.

Opinnäytetyön laajuus on ennalta määritelty, minkä vuoksi aihetta rajattiin ja tässä työssä keskitytään pääosin sisäisten prosessien näkökulmaan. Kokonaisvaltainen suorituskyvyn mittaus on tulossa yritykseen tulevaisuudessa, joten on tarkoituksenmukaista ja yritykselle edullista keskittyä pääasiassa yhteen näkökul-

maan. Tällä tavoin näkökulman mittarit ovat jo valmiina, kun kokonaisvaltainen mittaristo on ajankohtainen. Asiakasnäkökulma on yrityksessä tärkeässä roolissa, minkä vuoksi päädyttiin siihen, että myös mahdollisia asiakasnäkökulman mittariehdotuksia käsitellään työssä. Nämä mittarit on poimittu kirjallisuuden perusteella. Opinnäytetyön laajuuden vuoksi asiakasnäkökulmaan ei perehdytä yhtä syvällisesti kuin sisäisten prosessien näkökulmaan.

1.3 Tutkimustyön kuvaus

Opinnäytetyö on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus, jossa pyritään ymmärtämään tutkimuskohdetta ja selittämään sen käyttäytymisen ja päätösten syitä. Kun kohdeorganisaatiolle tärkeät piirteet ja ominaisuudet on ymmärretty, kehitellään sille räätälöidyt mittarit. Tutkielmaan sisältyy myös kehittämistyötä. Tutkimuksen tekemiseen tarvittavaa tietoa on saatu työharjoittelun kautta, jonka opinnäytetyön kirjoittaja suoritti yrityksessä. Palvelukeskuksen johdolta on saatu paljon apua, tietoa ja materiaalia. Apua työhön toivat myös kysely ja haastattelu, jotka tehtiin prosessinomistajille. Kyselyn ja haastattelun tavoitteena oli ymmärtää organisaation piirteitä ja luoda pohja mittareiden kehittämiselle. Tavoitteena oli saada tärkeitä tietoja, jotka vaikuttavat valittaviin mittareihin ja mahdollisiin ongelmiin mittareiden luomisessa. (Heikkilä 2004, 16–17)

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus jakautuu teoriaosuuteen ja empiiriseen osuuteen. Luvussa kaksi kerrotaan suorituskyvystä. Mitä suorituskyky tarkoittaa ja mitä käsitteitä se pitää sisällään. Luvussa esitellään lyhyesti erilaisia suorituskyvyn mittausjärjestelmiä. Balanced Scorecard -konseptista kerrotaan muita laajemmin.

Kolmannessa luvussa käsitellään mittareita, mitä ne ovat ja mikä on niiden tarkoitus. Luvussa kerrotaan, kuinka ne luokitellaan, mitkä ovat niille asetetut vaatimukset ja mitkä ovat mittareiden käyttötarkoitukset.

Neljännessä luvussa käsitellään prosesseja ja prosessijohtamista. Millaisia prosesseja on olemassa, miten ne jaotellaan ja millainen on prosessiorganisaatio. Luvussa käsitellään myös taloushallinnon prosesseja ja palvelukeskusmallia.

Empiirisessä osuudessa esitellään taloushallinnon palvelukeskus ja sen prosessit. Osuudessa käydään läpi kyselyt ja haastattelut, jotka tehtiin prosessinomistajille. Myös valitut mittarit esitellään.

Johtopäätökset-luvussa käsitellään työn käyttökelpoisuutta ja tavoitteiden saavutusta. Myös työn soveltamismahdollisuuksia ja taloudellista merkitystä pohditaan.

Lopuksi yhteenvedossa kerrotaan työn sisältö pähkinänkuoreessa ja pohditaan työn hyödyllisyyttä. Myös mahdollisten jatkotutkimuksien mahdollisuutta käydään läpi.

2 SUORITUSKYVYN MITTAUS

Aikaisemmin yrityksissä mitattiin pääosin talousprosessin suorituskykyä. Huomattiin kuitenkin, että mittarit eivät antaneet kaikin puolin tyydyttäviä vastauksia. Yritysmaailman ja tekniikan kehityksen vuoksi nämä perinteiset laskentajärjestelmät vanhenivat. Laskentajärjestelmät eivät tukeneet halutulla tavalla johdon työtä. H. Thomas Johnson ja Robert S. Kaplan julkaisivat vuonna 1987 kirjan "Relevance Lost. The Rise and Fall of Management Accounting". Kirjassa esitettiin kritiikkiä perinteiselle johdon laskentatoimelle ja huomattiin, että järjestelmät olivat vanhentuneita, eikä johto saanut niistä riittävästi tukea. Tästä saatiin yllyke laskentatoimen uudistamiseen. (Laitinen 2003, 39–40)

Kirjassa esitettiin, että kustannuslaskennassa yleiskustannukset kohdistettiin väärin perustein tuotteille. Toinen merkittävä kritiikki koski raportteja. Ne sopivat vain ylemmälle johdolle ja tuotannonjohdolle. Lisäksi raportit tulivat liian myöhään ja liian karkeina, jotta niistä olisi hyötyä. Kolmas epäkohta, joka kirjassa ilmi tuotiin, oli se, että tavoitteet asetettiin liian lyhyelle aikavälille. Näin lyhyen aikajänteen asiat korostuivat pitkän aikajänteen, strategisten tekijöiden kustannuksella. (Laitinen 2003, 40–42)

Laskentatoimi on muuttunut enemmänkin pitkän tähtäimen työvälineeksi, strategiseksi laskentatoimeksi. Suorituskykyä mitataan laajemmin kuin perinteisessä laskentatoimessa. Se merkitsee myös uusien mittareiden käyttöönottoa. Strategisessa laskentatoimessa otetaan tietoisesti strategisia tekijöitä mukaan. Tähtäimenä on kilpailuedun saavuttaminen siten, että helpotetaan yrityksen strategian kehittämistä ja käyttöönottoa. (Laitinen 2003, 46; Laitinen ym. 1999, 16)

Strategisessa laskentatoimessa muodostetaan ensin strategia, joka jalkautetaan organisaatioon. Kommunikointi tapahtuu laskentatoimen raporttien välityksellä. Raporttien olisi keskityttävä kriittisiin tekijöihin, jotka ovat olennaisia strategian onnistumisen kannalta. Sen jälkeen kehitellään erilaisia taktiikkoja, jotta strategiat saataisiin käyttöön. Tässä vaiheessa hyvä laskentatoimen informaatio on tärkeää,

jotta strategiset tavoitteet voidaan saavuttaa. Valvontajärjestelmä, joka seuraa onnistumista tavoitteiden saavuttamista, on hyvä kehittää. (Laitinen ym. 1999, 47)

Menestyvän yrityksen on toimittava tehokkaasti. Suorituskyvyn jatkuvalla seuraamisella ja kehityksellä mahdollistetaan tehokas toiminta. Perinteisesti yritykset ovat mitanneet taloudellisia asioita, kuten esimerkiksi pääoman tuottoastetta, liikevaihtoa asiakkaittain ja tuottavuutta. Usein talouden, niin sanotut kovat mittarit ovat olleet yrityksissä hyvin hoidettuja. Kuluneiden vuosien aikana on kuitenkin huomattu, että pelkästään taloudellisten asioiden mittaus ei yksinään riitä. Talouden mittarit ovat tyypillisesti ajassa taaksepäin katsovia, eikä niiden avulla pystytä vaikuttamaan tekijöihin, joiden avulla tulevaisuudessa menestytään. Loppujen lopuksi kaikki olennaiset asiat, jotka yrityksessä tapahtuvat, ovat yhteyksissä suorituskykyyn. Organisaation suorituskyky on hyvin moniulotteinen asia. Nykyisin yrityksissä on laajennettu näkökulmaa ja kokonaisvaltainen suorituskyvyn mittaus on yleistynyt ja sitä varten on kehitetty erilaisia järjestelmiä. Kokonaisvaltaisessa suorituskyvyn mittauksessa taloudellisten asioiden lisäksi mukana voi olla esimerkiksi seuraavia asioita: työntekijöiden motivaatio, prosessien tehokkuus ja laatu sekä asiakkaiden tyytyväisyys. (Laitinen, Piispanen, Rönnqvist & Ylinen 1999, 5; Kankkunen ym. 2005, 18–20; Laitinen 2003, 19–20)

2.1 Menestystekijät

Suorituskyvyn mittauksessa mitattavia asioita, kutsutaan menestystekijöiksi. Jokaisessa yrityksessä voidaan tunnistaa tietyt menestystekijät. Ne ovat tekijöitä, jotka ovat tärkeitä liiketoiminnallisen menestyksen ja organisaatiolle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Kriittiset menestystekijät ovat puolestaan liiketoiminnan alueita, joilla on saavutettava erityisen korkea suoritustaso, jos organisaatio haluaa menestyä. Kun näille menestymisen kannalta ensiarvoisen tärkeille kriittisille menestystekijöille kehitetään mittarit, voi yritys seurata ja kehittää jatkuvasti suorituskykyään. Kokonaisvaltaisessa suorituskyvyn mittauksessa jokaiselle eri näkökulmalle kehitetään omat kriittiset menestystekijät. (Lönnqvist ym. 2003, 23; Laitinen ym. 1999, 5; Malmi ym. 2006, 73–74

2.2 Strategia, sidosryhmät ja suorituskyky

Yrityksissä toiminnalle asetetaan tavoitteita. Strategia kuvaa keinoja, joiden avulla yritys aikoo saavuttaa nämä tavoitteet. Lönnqvistin mukaan suorituskyvyllä tarkoitetaan näiden kohteiden kykyä saavuttaa niille asetettuja tavoitteita. Suorituskyvyn mittaaminen on prosessi, jonka tarkoituksena on selvittää tai määrittää liiketaloudellisen tekijän tila tunnuslukuja käyttäen. (Lönnqvist ym. 2003, 15)

Yrityksillä on useita eri sidosryhmiä, kuten esimerkiksi omistajat, johto, alihankkijat, työntekijät, asiakkaat ja viranomaiset. Eri sidosryhmillä on erilaisia tavoitteita, joten näille suorituskyky useimmiten tarkoittaa eri asioita. Omistajille on tärkeää yrityksen kasvu ja sijoitusten tuotto. Johdon kiinnostuksen kohteina ovat esimerkiksi tavoitteiden saavutus ja liiketoiminnan eteneminen. Työpaikan pysyvyys, oman panostuksen palkitseminen, uralla eteneminen ja oma asema ovat työntekijöille tärkeitä asioita. Asiakkaat puolestaan haluavat rahoillensa vastinetta. Tuotteen tai palvelun arvo, toimivuus, käyttöikä, luotettavuus ja teknologinen edistyneisyys ovat huomion arvoisia asioita asiakkaan kannalta. Viranomaiset ovat kiinnostuneita organisaation työllistämis- ja ympäristövaikutuksista. Mittaristossa tasapainotellaan usein näiden sidosryhmien tiedontarpeiden välillä. Kaikkea ei voi kuitenkaan mitata, eikä mittareita saa myöskään olla liikaa. Tärkeimmät sidosryhmät ja niiden tarpeet on otettava huomioon suorituskyvyn mittauksessa. Ei riitä, että ainoastaan yrityksen omistajien tarpeet huomioidaan. Yrityksen tavoitteena on kuitenkin sidosryhmien tyytyväisyyden varmistaminen. Tämä on loppujen lopuksi myös yrityksen elinehto. (Lönnqvist ym. 2003, 20; Dipoli 2004; Moisio 2008; Laitinen 2003, 21)

Suorituskyvyn kehittämisen tarkoituksena on parantaa sidosryhmien tyytyväisyyttä ja tyydyttää heidän tarpeet. Nämä tarpeet kertovat ne asiat, joissa olisi saatava tuloksia aikaan. Kaikkien sidosryhmien intressi on, että yritys menestyy ja toimii tehokkaasti. Johtamisen avulla voidaan saavuttaa yrityksen tavoite. Tärkeää on tavoitteiden saavuttaminen sillä tavoin, että sidosryhmien tarpeet on tyydytetty. Lönnqvistin mukaan suorituskyvyn mittaaminen on työkalu, jolla organisaation toimintaa voidaan ohjata ja käyttää johtamisessa apuna. Johto tarvitsee päätök-

sentekoa varten järjestelmää, josta saa tarvittavaa informaatiota päätöksien tueksi. (Laitinen 2003, 21; Lönnqvist ym. 2003, 11–12)

2.3 Suorituskyvyn mittausjärjestelmät

Nykyisin on yleistä, että suorituskykyä mitataan yrityksissä useista näkökulmista. Tunnetuin kaikista konsepteista on Balanced Scorecard. Mallissa suorituskykyä tarkastellaan tavallisesti neljästä eri näkökulmasta: talous, asiakkaat, prosessit sekä oppiminen ja kasvu. Balanced Scorecard -konseptia on kuluneiden vuosien aikana käytetty erilaisiin tarkoituksiin ja erilaisissa yrityksissä. Niinpä siitä on olemassa useita muunnelmia. (Lönnqvist ym. 2003, 21; Malmi ym. 2006, 16)

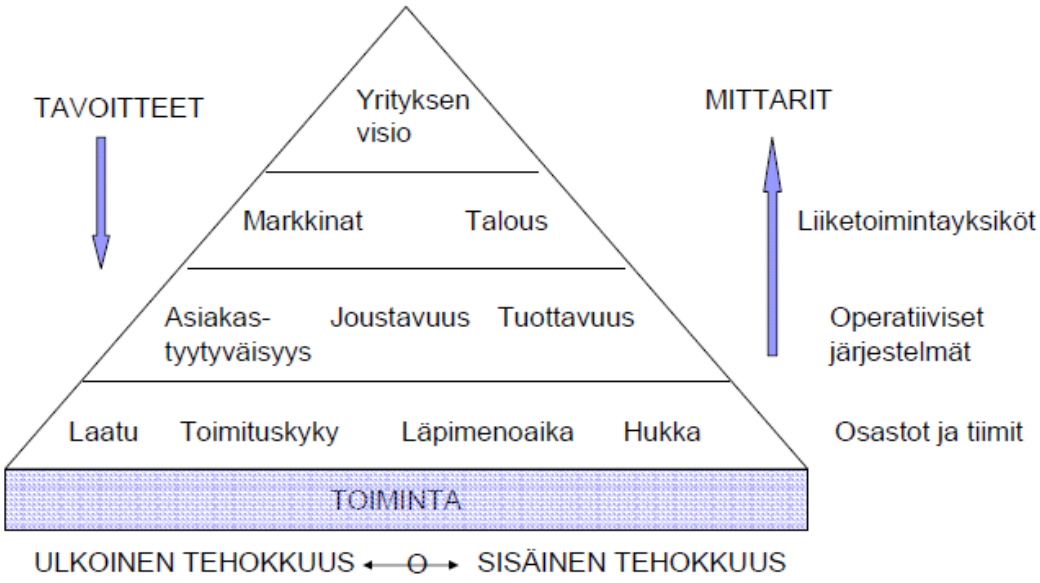
Suorituskykyprisma

Neely ja Adams ovat kehitelleet puolestaan suorituskykyprisman, joka Balanced Scorecardin tavoin pilkkoo suorituskyvyn pienempiin osa-alueisiin, mikä helpottaa mittaamista. Suorituskykyprismassa on viisi eri näkökulmaa, joiden pohjalta suoriutumista arvioidaan eri kriteereillä. Näkökulmat ovat sidosryhmien tyytyväisyys, strategiat, prosessit, kyvyt ja sidosryhmiltä saatava panos. (Lönnqvist ym. 2003, 22)

Suorituskykypyramidi

Lynch ja Cross ovat kehittäneet suorituskykypyramidin, joka nimensä mukaisesti muodostaa pyramidin, jossa tavoitteet, jotka perustuvat asiakkaiden mieltymyksiin johdetaan ylhäältä alaspäin. Mittarit puolestaan johdetaan alhaalta ylöspäin. Pyramidissa on kaiken kaikkiaan neljä tasoa. Lähtökohtana on yrityksen visio, jonka avulla muodostetaan eritasoisia tavoitteita organisaatiossa ylhäältä alaspäin. Mittarit puolestaan vaikuttavat hierarkkisesti aina ylemmälle tasolle. Pyramidissa huomioidaan myös ulkoinen tehokkuus eli kyky tyydyttää asiakkaiden tarpeet, kuten myös sisäinen tehokkuus eli kyky toimia tehokkaasti. Visio muutetaan seuraavalla alemmalla tasolla liiketoimintayksiköiden tavoitteiksi, jotka saavuttamalla visio voidaan toteuttaa. Liiketoimintayksiköiden tavoitteet voidaan saavuttaa toteuttamalla puolestaan ydinprosessien tavoitteet. Alimmaisen, osastot ja tii-

mit tason tavoitteet on saavutettava, jotta ydinprosessien tavoitteet toteutuvat. Pyramidi on muodostettu niin, että toiminta yrityksessä on yhteydessä suoraan strategisiin tavoitteisiin. Strategian avulla on johdettu kriittiset menestystekijät, jotka puolestaan heijastuvat ydinprosesseissa ja tätä kautta viedään päivittäiseen toimintaan. (Laitinen ym. 1999, 26–27, 117)

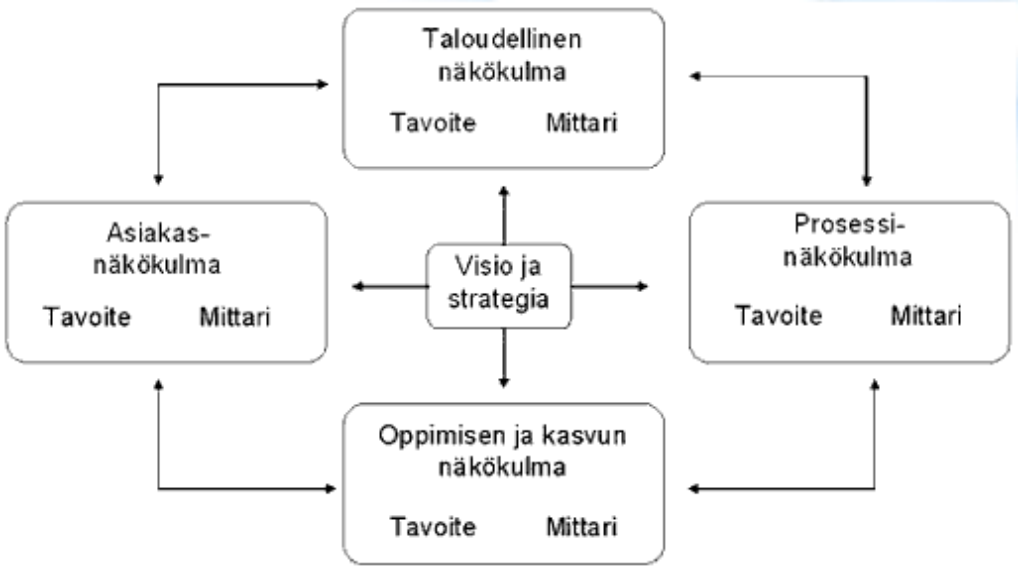


Kuva 1. Suorituskykypyramidin lähtökohta on yrityksen visio (Teittinen)

Balanced Scorecard - tasapainotettu mittaristo

Mittaaminen keskittyi aikaisemmin hyvin paljon vain taloudellisiin tekijöihin. Havaittiin kuitenkin, etteivät taloudelliset mittarit kerro yrityksille tarpeellista tietoa kaikista eri osa-alueista. Aineetonta pääomaa, kuten osaamista ja työntekijöiden motivaatiota, taloudelliset mittarit eivät kuvaa. Prosessien tehokkuus, asiakkaiden lojaalius ja yhteiskunnallinen hyväksyminen jäivät myös taka-alalle. Tämän pohjalta Robert S. Kaplan ja David P. Norton kehittelivät Balanced Scorecard-konseptin, josta on kehittynyt tunnettu toiminnan mittaamisen malli. Balanced Scorecardissa eli tasapainotetussa tuloskortissa toimintaa mitataan eri näkökulmista. Nämä näkökulmat ovat usein taloudellinen näkökulma, asiakasnäkö-

kulma, prosessinäkökulma sekä oppimisen ja kasvun näkökulma. (Malmi ym. 2006, 17; Lönnqvist ym. 2003, 21)



Kuva 2. Tasapainotettu mittaristo eli Balanced Scorecard (Virtuaaliyliopisto)

Taloudellinen näkökulma mittaa toimintaa omistajien kannalta. Millaisia taloudellisia tuloksia tulisi saavuttaa, jotta omistajat olisivat tyytyväisiä. Tätä näkökulmaa voidaan kuvata myös omistajanäkökulmaksi. Tällä näkökulmalla on kaksi roolia Balanced Scorecardissa. Se ilmaisee kuinka hyvin yrityksen strategia on onnistunut taloudellisesti. Taloudellinen näkökulma myös määrittää muiden näkökulmien tavoitteet, joihin strategioilla pyritään. (Lönnqvist ym. 2003, 21, 39; Malmi ym. 2006, 25)

Asiakasnäkökulma sisältää perusmittareita ja asiakaslupauksen mittareita. Perusmittarit ovat hyvin samanlaisia eri organisaatioissa. Ne kertovat yrityksen onnistumisesta markkinoilla ja asiakasrajapinnassa. Näitä mittareita voivat olla esimerkiksi asiakastyytyväisyys, markkinaosuus ja uusien asiakkaiden lukumäärä. Asiakaslupauksen mittarit kertovat, mitä yrityksen tulisi tarjota asiakkailleen, jotta he olisivat tyytyväisiä ja uskollisia. Mittarit vastaavat siihen, mitä tulisi tehdä, jotta saataisiin uusia asiakkaita ja haluttu markkinaosuus. Laatu, hinta, täsmällisyys, vasteajat, asiakaspalvelu, imago ja maine voivat esimerkiksi olla asiakkaiden arvostamia ja yrityksen asiakkaaksi houkuttelevia asioita. Asiakaslupauksen mittarit

kuvaavat yrityksen kilpailustrategiaa ja mittarit kertovat enemmänkin asiakkaan kuin yrityksen näkökulmasta. Asiakasnäkökulmassa on huomioitava molemmat, sekä olemassa olevat asiakkaat ja potentiaaliset uudet asiakkaat. (Lönnqvist ym. 2003, 21, 39; Malmi ym. 2006, 26–27)

Prosessinäkökulmassa mitataan prosesseja, joissa on onnistuttava erinomaisesti. Kriittisimmissä prosesseissa onnistuminen vaikuttaa asiakkaiden tyytyväisyyteen ja sitä kautta yrityksen talouteen. Prosessinäkökulma vaikuttaa siis sekä taloudelliseen näkökulmaan että asiakasnäkökulmaan. Näkökulmassa on tärkeää tunnistaa kriittisimmät prosessit ja eliminoida sellaiset prosessit, jotka eivät tuota lisäarvoa. Prosessit on hoidettava siten, että saavutetaan sekä omistajien että asiakkaiden luomat tavoitteet. Eri yrityksillä, riippuen niiden kilpailustrategioista, mitattavat prosessit saattavat vaihdella. Prosessinäkökulma on yksi tekijä, joka erottaa Balanced Scorecardin muista moniulotteisista mittareista. Useissa yrityksissä prosessien mittaaminen keskittyy jo olemassa olevien toimintojen mittaamiseen. Kun yrityksissä joudutaan pohtimaan, kuinka asiakkaat pidetään tyytyväisinä ja kuinka taloudelliset tavoitteet saavutetaan, voi syntyä aivan uusia prosesseja, jotka ovat kriittisiä tavoitteiden kannalta. Kaikkia yrityksen prosesseja ei ole järkevä mitata yhdessä tuloskortissa, vaan strategia määrittää, mitä prosesseja seurataan. Uusien, tulevaisuutta luovien prosessien määrittely voi olla merkityksellistä yrityksille. Ehkäpä juuri tätä merkitystä korostaakseen Kaplan ja Norton ovat jakaneet sisäiset prosessit neljään ryhmään: toimintaprosessit, asiakasprosessit, innovaatioprosessit sekä lainsäädännölliset ja yhteiskunnalliset prosessit. (Lönnqvist ym. 2003, 21, 39; Malmi ym. 2006, 27–28)

Oppimisen ja kasvun näkökulmassa on kyse mittareista, jotka antavat tietoa organisaation kehittämisestä ja oppimisesta. Näkökulma viestittää, kuinka osaamista on kehitettävä, jotta tulevaisuudessa voidaan parantaa taloudellisen näkökulman, prosessi- ja asiakasnäkökulman tuloksia. Näkökulman olisi pystyttävä vastaamaan siihen, kykeneekö organisaatio tulevaisuudessa kehittymään ja luomaan arvoa omistajilleen. Yrityksen kasvu ja oppiminen koostuvat seuraavista tekijöistä: ihmiset, järjestelmät ja organisaation toimintatavat. Kaplan ja Norton jakavat kol-

meen ryhmään näistä tekijöistä muodostuvan aineettoman pääoman: inhimillinen pääoma, informaatiopääoma ja organisaatiopääoma. Mittareita tässä näkökulmassa voivat olla esimerkiksi henkilöstötyytyväisyys, sairauspoissaolot ja koulutukseen uhratut resurssit. (Lönnqvist ym. 2003, 21; Malmi ym. 2006, 28–29)

Tasapainotetussa mittaristossa tasapainoa haetaan useiden eri tekijöiden välillä. Tasapainotetussa mittaristossa on sekä raha- ja ei-rahamääräisiä mittareita. Usein ei-rahamääräisiä mittareita on enemmän, mikä kertoo siitä, että johtamisessa ovat merkitseviä muutkin kuin vain taloudelliset mittarit. Tasapainoa haetaan myös tulosmittareiden ja ennakoivien mittareiden välillä. Jälkimmäiseksi mainitut mittarit jäävät usein taka-alalle, mutta hyvä keino saada niitä mukaan on miettiä tulosmittareille ennakoivia mittareita. Molemmat, sekä pitkän että lyhyen tähtäyksen tavoitteet on huomioitava mittaristoissa. Nämä tekijät saadaan mukaan miettimällä syy-seuraussuhteita, jotka ovat erilaisia ketjuja, joissa pohditaan tekijöiden suhteita toisiinsa. Tasapainotetussa mittaristossa on myös ulkoisia ja sisäisiä mittareita. Ulkoiset mittarit liittyvät omistajien ja asiakkaiden intresseihin, kun taas sisäiset mittarit keskittyvät sisäisiin prosesseihin sekä oppimiseen ja kasvuun. Hyvässä tasapainoisessa mittaristossa yhdistyvät asiat, jotka ovat helposti mitattavissa, kuten myös asiat, jotka ovat vaikeammin mitattavissa, mutta joilla on merkitystä strategian kannalta. (Malmi 2006, 32–33)

3 MITTARIT

Mittari tarkoittaa tarkoin määriteltyä menetelmää, jonka avulla voidaan kuvata tietyn menestystekijän suorituskykyä. Joskus saatetaan puhua myös tunnusluvuista. Mittarit voidaan luokitella eri tavoin. Yksi tapa on jakaa ne esimerkiksi taloudellisiin ja ei-taloudellisiin mittareihin. (Dipoli 2004)

Mittaristolla tarkoitetaan kokonaisuutta, joka muodostuu mittauskohteen kannalta keskeisistä mittareista (Lönnqvist ym. 2003, 15). Mittaristo voi olla muodostunut niin, että siihen on yhdistetty uusia mittareita tai se voi perustua tiettyyn mittaristomalliin tai -viitekehykseen. (Lönnqvist ym. 2003, 31)

3.1 Mittareiden luokittelu

Mittareita on olemassa taloudellisia ja ei-taloudellisia. Taloudelliset mittarit ovat olleet käytössä jo kauan. Pitkään pelkästään niiden mittaaminen käsitettiin tarkoittamaan yrityksen talousprosessin suorituskykyä. Myös kovista ja pehmeistä mittareista puhutaan taloudellisten ja ei-taloudellisten mittareiden rinnalla. Mittareita on olemassa myös subjektiivisia, jotka kertovat oletuksia menestystekijän tilasta. Objektiiviset mittarit taas perustuvat määrälliseen tietoon. Mittarit voivat olla myös suoria ja epäsuoria. (Lönnqvist ym. 2003, 31–33; Kankkunen ym. 2005, 20)

Taloudelliset ja ei-taloudelliset mittarit

Taloudelliset mittarit ovat yrityksissä yleensä hyvin hoidettuja. Ne ovat useimmiten ajassa taaksepäin katsovia ja perustuvat rahamääräiseen tietoon. Taloudelliset mittarit saadaan usein melko helposti toteutettua. Mittarit voidaan saada jopa suoraan yrityksen tilinpäätöstiedoista. Taloudellisten mittareiden hyviä puolia ovat tiedon yksiselitteisyys ja se, että ne ovat yleisesti hyväksyttyjä. Näiden mittareiden käytöstä on pitkä kokemus ja ne kertovat liiketoiminnan tuloksesta, joka loppujen lopuksi on kaikista tärkein. Taloudelliset mittarit ovat usein vertailukelpoisia eri organisaatioiden välillä juuri yksiselitteisyyden ja luotettavuuden vuoksi. Taloudellisia mittareita voivat olla esimerkiksi liikevaihto, käyttökate, kannatta-

vuus ja taloudellinen kasvu. (Kankkunen ym. 2005, 20; Lönnqvist ym. 2003, 24–32)

Taloudelliset mittarit ovat saaneet paljon kritiikkiä. Ne katsovat usein ajassa taaksepäin, eikä niiden avulla pystytä ennakoimaan tulevaisuutta. Ne eivät pysty varoittamaan huolestuttavista muutoksista. Ne eivät kykene ohjaamaan ja kertomaan menestystekijöistä, joiden avulla tulevaisuudessa pärjätään. Nykyisin, jos yritys aikoo pysyä hengissä, on suorituskyvyn oltava vähintään hyvällä tasolla. Tähän puolestaan lääke on suorituskyvyn mittaus ja kehitys, johon kriittiset menetystekijät kiinteästi kuuluvat. Taloudelliset mittarit voivat jopa johtaa harhaan, koska ne antavat vain osittaista tietoa, jota on vaikea hahmottaa laajemmin. Näin ollen ne voivat kannustaa lyhyen tähtäimen voittojen tavoitteluun. Tämä ei kuitenkaan ole pitkän tähtäimen kannalta eduksi, koska silloin ei keskitytä lisäarvon tuottamiseen, joka usein vaatii pitkäjänteistä työtä. (Kankkunen ym. 2005, 20; Lönnqvist ym. 2003, 31; Laitinen ym. 1999, 6)

Yritykset ovat alkaneet kiinnittää huomiota enemmän ei-taloudellisiin mittareihin. Niiden tarve huomattiin jo 1980-luvulla, mutta vasta viime vuosina niiden tarve ja merkitys ovat alkaneet hahmottumaan kunnolla yrityksille. Kyseiset mittarit eivät ole yhtä yksiselitteisiä kuin taloudellisten mittarit. Ne eivät perustu rahamääräisiin tietoihin, mutta voivat perustua esimerkiksi ihmisten asenteisiin ja ne saattavat olla vaikeasti mitattavissa. Ei-taloudelliset mittarit antavat muita kuin rahamääräisiä tuloksia, esimerkiksi laskun kiertonopeus järjestelmässä ja asiakastyytyväisyys. Tällaiset mittarit suuntaavat enemmän tulevaisuuteen ja yrityksen menestystekijöihin ja ovat sen vuoksi tärkeitä mittareita. (Kankkunen ym. 2005, 20; Dipoli 2004)

Ei-taloudellisten mittareiden etuna on se, että ne voivat olla konkreettisempia ja henkilöstön kannalta helpompia ymmärtää kuin taloudelliset mittarit. Niiden avulla voidaan myös selventää tavoitteiden viestintää. Ei-taloudellisten mittareiden vaarana piilee samoja asioita kuin taloudellisten mittareiden kohdalla: Kokonaisuutta ei hahmoteta, koska mittarit antavat tuloksia vain tietystä osasta. Näin osaoptimointimahdollisuus on yksi mahdollinen vaara. Ei-taloudellisten mittarei-

den heikkouksia ovat ominaisuudet, jotka ovat taloudellisten mittareiden etuja. Tulokset eivät välttämättä ole luotettavia. Niiden laskentaperiaatteet eivät ole vakiintuneita ja näin ollen organisaatioiden välillä ei voida tehdä vertailua. (Lönnqvist ym. 2003, 32)

Kovat ja pehmeät mittarit

Kovien mittareiden tulos saadaan yksikäsitteisistä lähtöarvoista. Pehmeät mittarit johtuvat ihmisten asenteista, näkemyksistä ja tuntemuksista. Esimerkiksi asiakastyytyväisyyskysely ja henkilöstön tyytyväisyyskysely ovat pehmeitä mittareita. Taloudelliset ja kovat mittarit, ja ei-taloudelliset ja pehmeät mittarit eivät ole sama asia. Usein taloudelliset mittarit ovat kovia, kuten esimerkiksi liikevaihto, mutta taloudellinen mittari voi olla myös pehmeä kuten toimitusaika. Pehmeä, ei-taloudellinen mittari on esimerkiksi henkilöstön ilmapiirikysely. Jokainen mittari on joko taloudellinen tai ei-taloudellinen ja samaan aikaan kova tai pehmeä. (Lönnqvist ym. 2003, 33)

Objektiiviset ja subjektiiviset mittarit

Objektiiviset mittarit perustuvat määrälliseen tietoon ja ovat usein taloudellisia. Näiden mittareiden tiedot saadaan organisaation toiminnasta tai sen tuloksista. Objektiivisten mittareiden heikkoutena on se, että niiden tulosten perusteella ei aina voida välttämättä tehdä toimenpiteitä, koska tulokset eivät aina kuvaa kohdetta tarpeeksi laajasti. Voisi ajatella, että objektiiviset mittarit tarkoittavat samaa kuin kovat mittarit, mutta ne eivät ole sama asia. Esimerkiksi reklamaatiot ovat kovia mittareita, mutta perustuvat asiakkaan subjektiiviseen arvoon. (Lönnqvist ym. 2003, 33)

Subjektiivisten mittareiden tulokset perustuvat arvioihin kohteesta. Ne ovat usein ei-taloudellisia mittareita ja niiden huono puoli on se, etteivät ne anna aina tarkkaa kuvaa mitattavasta menestystekijästä, jolloin organisaation kehittämisen tueksi saadaan ainoastaan viitteitä. (Lönnqvist ym. 2003, 33)

Epäsuorat ja välilliset mittarit

Joskus mitattavaa kohdetta ei jonkin syyn vuoksi voida mitata suoraan. Silloin voidaan keskittyä mittaamaan tekijää, joka läheisesti liittyy mitattavaan kohteeseen. (Lönnqvist ym. 2003, 33)

3.2 Mittareille asetettavat vaatimukset

Mittareiden on täytettävä tiettyjä ominaisuuksia, jotta ne ovat käyttökelpoisia ja kuvaavia. Viisi keskeisintä ominaisuutta ovat relevanttius, edullisuus, validiteetti, reliabiliteetti ja uskottavuus. Mittarit vaikuttavat omalta osaltaan yrityksen menestykseen, koska niitä käytetään tukena päätöksentekotilanteissa. Vaatimukset ja tarpeellisuus jokaiselle mittareille määrittyy sen mukaan, kuinka niitä käytetään hyödyksi päätöksenteossa. Näin ollen on toivottavaa, että mittari ovat luotettavia ja kuvaavat mitattavaa kohdetta. Näin voidaan päätyä yrityksen kannalta menestyksekkäisiin ja käyttökelpoisiin päätöksiin. (Laitinen 2003, 147; Laitinen 1999, 53)

Mittarin relevanttius kuvaa sitä, onko se olennainen päätöksentekijän kannalta. Relevantti mittari on käyttäjän kannalta tärkeä, epärelevantti mittari on käyttökelvoton. Mitä relevantimpi mittari on, sitä suurempi merkitys sen arvolla on päätöksentekijälle (Laitinen 1999, 53). Relevanttius riippuu myös tilanteesta. Joskus on saatava tietoa tietystä ominaisuudesta, mutta toisessa tilanteessa sama mittari saattaa olla käyttökelvoton. Erilaisissa tilanteissa saattaa olla, että vain pieni osa mittareiden antamista tiedoista on relevantteja. (Lönnqvist ym. 2003, 36; Laitinen 2003, 148–159)

Edullisuudella tarkoitetaan sitä, ettei mittarin tuottaminen saa viedä liikaa resursseja sen merkitykseen verrattuna. Jos mittarin merkitys on vähäinen, ei siihen kannata kohtuuttomasti panostaa. Tiedon ei välttämättä tarvitse olla täydellistä, jotta sitä pystytään käyttämään hyväksi päätöksentekotilanteissa. Täydellinen tieto ei välttämättä tuota niin paljon lisäarvoa päätöksentekijälle, että sen tuottamisen nielevät kustannukset olisivat perusteltuja. Hieman epätarkemmallakin tiedolla voidaan tehdä hyviä päätöksiä. Esimerkiksi kohtuuttomasti kustannuksia vievän ja

tarkan seurantajärjestelmän kehittäminen ja ylläpito ei välttämättä ole tarpeellista. Voidaan ajatella, että yritys jakaa tietojen hankintaan käyttämänsä resurssit niin, että asioihin jotka tuottavat huomattavaa lisäarvoa yritykselle käytetään enemmän resursseja. Lisäarvo on tiedon aiheuttamien tuottojen ja tiedon tuottamisesta aiheutuvien kustannuksien erotus. (Laitinen 2003, 155–157)

Validiteetti eli oikeellisuus kertoo mittarin kyvystä mitata menestystekijää, jota sen on tarkoitus mitata. Jos mittarilla on heikentynyt kyky mitata haluttua kohdetta, on mittarin laadinnassa tapahtunut jokin systemaattinen virhe. Esimerkiksi menestystekijä ja sitä mittaava mittari voivat olla eri asioita. Oikean tuloksen ja mitatun tuloksen välille voi syntyä ero, jota kutsutaan harhaksi. Joskus harha voi olla kohtalokas. Päätöksen arvo saattaa olla erittäin herkkä tuloksen oikeellisuudelle ja hyvinkin pieni harha voi johtaa menetyksiin. Jo mittaria valitessa ja laskentajärjestelmää kehitettäessä on syytä huomioida harha. Joskus suuren validiteetin saavuttaminen vaatii korkeita kustannuksia. Silloin voidaan tarkoituksella ottaa harhainen mittari käyttöön, jos tulokset kuitenkin johtavat sellaiseen käyttäytymiseen, jonka avulla tavoitteet voidaan saavuttaa. Harha on myös mahdollista poistaa, jos se pystytään mittaamaan. Oikeellisuutta voidaan arvioida määrittämällä täsmällisesti mittauksen kohde ja tutkimalla sen suhdetta mittariin. (Lönnqvist ym. 2003, 34–35; Laitinen 2003, 158–159)

Reliabiliteetti kuvaa satunnaisvirhettä. Mittarin on oltava riittävän tarkka. Tulokset eivät saa suuresti vaihdella, hajontaa ei saa olla liikaa. Tarkkuus kärsii jos mittarin arvon laskemisessa on vaiheita, joista ei ole tarkkaa ohjeistusta ja jos ne ovat mahdollisia suorittaa eri tavoin. Tarkkuutta voidaan parantaa laatimalla täsmälliset ja selvät mittausohjeet. Toki myös mittaajan huolellisuus vaikuttaa lopputulokseen. Reliabiliteetilla ja validiteetilla on kiinteä yhteys toisiinsa. Jos reliabiliteetti on heikko, ei validiteettikaan toteudu. Validiteetin ollessa heikko ei reliabiliteetilla ole suurta merkitystä. (Lönnqvist ym. 2003, 35; Laitinen 2003, 161–162)

Mittarin täytyy olla uskottava. Siihen on pystyttävä täysin uskomaan ja luottamaan. Ilman sitä siihen ei voi täysin luottaa päätöksentekotilanteissa. Mittareiden

tarkoitus on olla apuna päätöksentekotilanteissa ja niiden arvo jää vähäiseksi, jos niihin tarvittaessa ei pystytä tukeutumaan. Kun mittarille kehitetään yksinkertaiset, järkevät ja hyvin dokumentoidut laskentasäännöt, pystytään uskottavuus saavuttamaan. Mittari jää täysipainoisesti hyödyntämättä, jos sen ominaisuudet ovat hyvät mutta päätöksentekijä ei luota siihen. Ristiriita syntyy myös, jos mittariin pystyy luottamaan, mutta se on ominaisuuksiltaan heikkotasoinen. (Laitinen 2003, 162–163)

3.3 Mittareiden käyttötarkoitukset

Suorituskyvyn mittaus voi palvella erilaisia käyttötarkoituksia yrityksissä. Sen avulla pystytään kohdistamaan huomio tärkeinä pidettyihin asioihin, kuten esimerkiksi kriittisiin menestystekijöihin. Mittaamisen avulla voidaan havaita, kuinka hyvin asiat tehdään ja toimintaa on seurannan vuoksi mahdollista tarvittaessa parantaa. Mittarit voidaan luokitella käyttötarkoituksen mukaan esimerkiksi seuraavasti: päätöksenteko, kontrollointi, ohjaaminen, kommunikointi organisaation ulkopuolelle sekä koulutus ja oppiminen. Luokittelu kertoo, mitä tarkoitusta varten mittarit ovat olemassa. Mittareita on myös eri käyttäjille. Johdolla on omat mittarit ohjaukseen, valvomiseen ja palkitsemiseen. Yksittäisillä työntekijöillä ja tiimeillä on puolestaan omat mittarit, jotka auttavat oman työn kehittämisessä. (Lönnqvist ym. 2003, 108–109; Moisio 2008)

Toiminnan nykytason arviointi

Mittareiden tyypillinen käyttötarkoitus on nykytason arviointi. Kun lähtötaso on selvillä, voidaan siihen tehdä vertauksia saaduista tuloksista. Näin voidaan havaita, onko syntynyt kehitystä. Täsmällisten suunnitelmien tekemiseen tarvitaan myös nykytason tuntemusta. Johto tarvitsee nykytason tietoa tilanteista, tavoitteista ja menetelmistä. (Lönnqvist ym. 2003, 110)

Toimiminen hälytyksenä

Yksi mittareiden käyttötarkoitus on toimia varoituksena tai hälytyksenä. Liiketoiminnassa ei ole mahdollista ja järkevää tarkkailla jatkuvasti kaikkia asioita. Näihin mittareihin kiinnitetään huomiota, jos niissä huomataan jotain hälyttävää. Mittarit ilmoittavat viasta ja kun tietty raja-arvo ylitetään, ryhdytään toimiin. Näin yritys voi keskittyä strategisesti tärkeiden mittareiden seuraamiseen. (Lönnqvist ym. 2003, 110)

Positiivinen kilpailu

Tiimien sisällä tai niiden välillä voidaan mitata jotain keskeistä menestystekijää, jolloin tiimit tai henkilöt voidaan asettaa paremmuusjärjestykseen. Kilpailun täytyy olla kuitenkin positiivista luonteeltaan. Jos kilpailu on luonteeltaan negatiivista, kommunikointi kärsii, koska tietoja salaillaan, jotta oma hyöty kasvaisi. (Lönnqvist ym. 2003, 110)

Tulevat tulokset ja tilanteet

Kuukausi- ja neljännesvuositulokset esimerkiksi ennakoivat koko kuluvan vuoden tuloksen muodostumista. (Lönnqvist ym. 2003, 110)

3.4 Mittareiden hyödyt

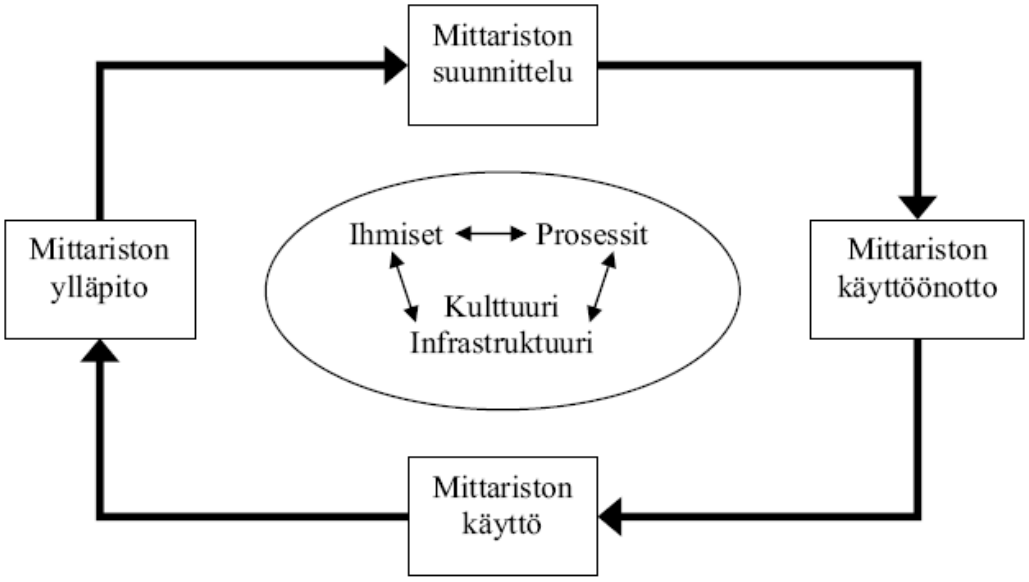
Mittareiden avulla voidaan henkilökuntaa ohjata ja viestiä heille yrityksen kannalta tärkeistä asioista. Mittaamisen avulla voidaan seurata ja valvoa, kuinka hyvin asiat tehdään. Mittareiden luomisen kautta ja niiden tuloksien pohjalta voidaan myös oppia uutta ja analysoida. Mittareiden avulla voidaan luoda palkitsemisjärjestelmiä, jotka puolestaan saattavat parantaa henkilökunnan työtyytyväisyyttä ja motivaatiota. Mittareiden avulla pystytään varmistamaan, että organisaation tavoitteisiin päästään. (Moisio 2008; Moisio 2006)

Mittaamisen avulla pystytään kohdistamaan huomio tärkeinä pidettyihin asioihin. Hyötyjä ovat myös tuottavuuden ja asiakastyytyväisyyden parantuminen. Mittaa-

minen mahdollistaa operatiivisen toiminnan yhdensuuntaistamisen strategian kanssa. (Moisio 2008)

3.5 Mittariston suunnittelu

Mittariston suunnittelun päävaiheet on nähtävissä kuvassa 3. Ensin on suunniteltava mittaristo. Tämä tarkoittaa sen ratkaisemista, mitä mitataan ja millaisilla mittareilla. Mittareiden määrittäminen on osa mittausprosessia, joka lähtee käyntiin siitä, että havaitaan mittariston tarve. Prosessissa määritellään, mitä mittaristolla tavoitellaan ja mitkä sen näkökulmat ovat. Tavoitteet pohjautuvat organisaation visioon ja näkökulmat voidaan määritellä eri tavoin. Havaittujen menestystekijöiden pohjalta määritellään mittarit. Seuraavana vaiheena on mittariston käyttöönotto. Siihen liittyy henkilökunnan kouluttaminen mittariston käyttämiseen sekä tietojärjestelmien käyttöönotto. Kun nämä vaiheet on tehty, voidaan mittariston antamaa tietoa käyttää johtamisen työkaluna sekä organisaation ohjaamisessa. Mittareiden ylläpitoa ja päivitystä ei ole syytä unohtaa. Mittarit on pidettävä ajan tasalla toiminnan muuttuessa tai parannuksia laadittaessa. (Lönnqvist ym. 2003, 12–13, 84)



Kuva 3. Suorituskyvyn mittaamisen päävaiheet (Lönnqvist ym. 2003, 13)

Mittaaminen ei ole organisaatiosta irrallinen toimi, vaan päinvastoin. Mittauksen onnistuminen riippuu mittauksen eri vaiheista ja useista organisaation ominaisuuksista. Mittaamisessa on huomioitava ihmiset, prosessit, kulttuuri ja infrastruktuuri. Työnsuorittajatasolla on huomioitava, tuntevatko työntekijät päämäärät ja tavoitteet, jotka heihin kohdistuvat. Mittaamisen kannalta on olennaista huomioida, onko heillä riittävät resurssit käytössä, kuten myös se ovatko heidän tiedot ja taidot riittävät. Palkitseminen mahdollisista saavutuksista ja palaute työntekijöille ovat mittaukseen vaikuttavia tekijöitä. Prosessien kohdalla mittaamisen tuloksiin vaikuttavat, ovatko niiden päämäärät yhdensuuntaisia koko organisaation päämäärien kanssa. Infrastruktuuri vaikuttaa tuloksiin esimerkiksi sen perusteella ovatko resurssit oikein jaettu ja suunnattu. (Lönnqvist ym. 2003, 13; Qualitas Fennica 1998)

3.6 Mittareiden johtaminen organisaation strategiasta

Strategia vastaa kysymyksiin miksi ja mitä. Strategia kertoo, kuinka organisaatiolle asetetut tavoitteet ja päämäärä, eli visio aiotaan saavuttaa. Strategia ohjaa tietoisesti yritystä. Se muodostaa toimintasuunnitelman, peruslinjan, jonka mukaan toimitaan. Strategia kertoo keinot, kuinka haluttu tila vaihe vaiheelta saavutetaan. Sitä voi kuvailla juoneksi, jonka avulla yritys aikoo pärjätä kilpailussa. Strategia muodostaa näkökulman, kuinka tarkastellaan yritystä ja ympäristöä. (Malmi ym. 2006, 63; Vanhala ym. 2002, 88–91)

Visio on näkemys tulevaisuuden tavoitellusta tilasta. Millainen yrityksen halutaan olevan ja mitä sen tulisi saavuttaa. Vision on oltava realistinen, mutta kuitenkin sellainen, jonka saavuttamiseksi tarvitaan ponnisteluja ja joka ei ole mahdollinen nykyisellä tasolla. Visio ei saa olla utopistinen, mitä ei ole mahdollista saavuttaa. Visio on hyvä olla sidottu aikaan. Jos näin ei ole tehty, se voi jäädä kaukaiseksi tulevaisuuden kuvaksi, jota organisaatio ei yhdistä jokapäiväiseen toimintaan. Näin voi käydä, jos ei ole kuvailtu keinoja, kuinka se aiotaan saavuttaa ja missä ajassa. (Malmi ym. 2006, 62; Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002, 96)

Arvot ovat eräänlaisia tienviittoja, jotka ohjaavat yritystä kohti visiota. Arvot ovat asioita, joita yritys pitää tärkeinä. Ne ovat myös toiminnan piirteitä, joihin pyritään ja joita seurataan. Niitä tavoitellaan niiden itsensä takia ja ne saattavat olla melko pysyviä. (Vanhala ym. 2002, 96)

Toiminta-ajatus ilmaisee, miksi yritys on olemassa, yrityksen perustarkoituksen. Peruspäämäärä eli missio ilmaisee mikä on yrityksen elämäntehtävä. Missio muodostuu yrityksen visiosta, arvoista ja toiminta-ajatuksesta. (Etälukio 2008)

Yrityksistä voi löytyä useita eri strategioita, kuten esimerkiksi rahoitus- ja tuotantostrategioita. Hyvän strategian löytymisessä on tärkeää, että pystytään saamaan tasapaino, kokonaisvaltainen näkemys eri strategioiden välille niitä yhdistelemällä. Yrityksen strategian muodostamisessa on tehtävä valintoja. Toteutuva strategia voi olla erilainen kuin aiottu. Se voi johtua esimerkiksi olosuhteiden muutoksesta tai arviointivirheistä. Näistä yritys voi kuitenkin oppia ja reagoida niiden vaatimalla tavalla. (Malmi ym. 2006, 63–66; Vanhala ym. 2002, 93)

Strategian avulla yrityksen voimavarat eli resurssit voidaan yhdistää ja luoda ainutlaatuinen asema. Tässä on huomioitu yrityksen heikkoudet ja vahvuudet sekä uhat ja mahdollisuudet. (Vanhala ym. 2006, 91–92)

Koko organisaatiota koskevan päämäärän kautta voidaan hahmottaa yksittäisen prosessin päämääriä ja tavoitteita, mitä niiden tulisi olla, jotta ne tukisivat koko organisaation päämäärien toteutumista. Tämän jälkeen mietitään, minkälaisilla mittareilla tavoitteita ja päämääriä voitaisiin prosessissa mitata. Sen jälkeen on hyvä miettiä, mitä tulisi olla tiimin tavoitteet, jotta ne puolestaan tukisivat prosessin päämääriä ja tavoitteita. On myös mietittävä, kuinka näiden tiimien tai ryhmien tavoitteiden saavuttamista voidaan mitata. (Qualitas Fennica 2006)

4 YDINPROSESSIEN JOHTAMINEN TALOUSHALLINNON PALVELUKESKUKSESSA

Taloushallinto on järjestelmä, jonka avulla yrityksen taloudellisia tapahtumia voidaan seurata ja raportoida toiminnasta sidosryhmille. Taloushallinto on laajempi kokonaisuus kuin laskentatoimi, joka keskittyy enemmän sisäisen laskentatoimen tekniikoihin tai kirjanpitolainsäädäntöön. Taloushallinto voidaan jakaa ulkoiseen, eli yleiseen ja sisäiseen eli, johdon laskentatoimeen. Ulkoisessa laskentatoimessa laaditaan informaatiota enimmäkseen organisaation ulkopuolisille sidosryhmille, kuten esimerkiksi viranomaisille, omistajille, asiakkaille ja toimittajille. Sisäisessä laskentatoimessa tuotetaan taloudellista informaatiota johdolle päätöksenteon tueksi. (Lahti & Salminen 2008, 14)

4.1 Taloushallinnon palvelukeskus

Taloushallinto on digitalisoitunut viime aikoina, minkä ansiosta maantieteelliset etäisyydet ovat menettäneet merkitystään. Työt voidaan sijoittaa eri paikkoihin, ilman, että se haittaa työn tekemistä. Useat pienet yritykset ovat jo perinteisestikin ulkoistaneet kirjanpitonsa tilitoimistoille. Ulkoistaminen merkitsee tiettyjen toimintojen hoitamista ulkopuolisen osapuolen toimesta. Digitalisoitumisen ansiosta ovat uudet palvelukonseptit tulleet mahdollisiksi ja taloushallinnon prosessien ulkoistamismahdollisuudet ovat kehittyneet. Digitaalisuus on saanut aikaan myös sen, että erityisesti suuret yritykset ovat perustaneet omia palvelukeskuksia. (Lahti ym. 2008, 172, 177)

Taloushallinnon palvelukeskukset tuovat etuja yrityksille. Ne tarjoavat korkeatasoista ja laadukasta palvelua ydinliiketoiminnalle. Usein palvelukeskuksiin siirretään ulkoisen laskennan tehtäviä, esimerkiksi kirjanpito. Suurempiin yksiköihin keskitetty taloushallinto vähentää haavoittuvuutta, koska niissä on paremmat mahdollisuudet varahenkilöille. Isommissa yksiköissä henkilöiden on mahdollista erikoistua eri osa-alueisiin, jolloin heillä saattaa olla tarjota syvempää osaamista. Taloushallinnon palvelukeskukset tuovat kustannussäästöjä yrityksille. Palvelukeskusten avulla palvelut ja taloudellinen informaatio saadaan sijoitettua yhteen

paikkaan. Toiminnan läpinäkyvyyttä lisää tietojen ajantasaisuus, sekä informaation tallettaminen yhteen paikkaan ja yhdenmukaisin tavoin. Muita palvelukeskusten tuomia etuja ovat esimerkiksi prosessien kehittymisen yksinkertaistuminen, parempi tapahtumienkäsittelyn joustavuus ja johtajien ajankäytön tehostuminen. (Lahti ym. 2008, 174)

Palvelukeskuksiin yleisimmin siirretyt taloushallinnon toiminnot ovat osto- ja myyntilaskujen käsittely, kirjanpito sekä käyttöomaisuuden ja investointien hallinta. Niihin voidaan sijoittaa myös toimintoja, jotka vaativat korkeampaa asiantuntijaosaamista ja toimintoja, joita ei ole mahdollista standardoida pitkälle. Ensisijaisesti yritykset ovat sijoittaneet palvelukeskuksiin volyymiltään suuret toiminnot, jotka suorituksina toistuvat samanlaisina. Kustannuksia säästetään, kun nämä toiminnot pyritään automatisoimaan mahdollisimman pitkälle. Kaikkea ei pystytä automatisoimaan, mutta asiat, joita ei pystytä pyritään hoitamaan mahdollisimman automaattisesti. Palvelukeskus mahdollistaa asiantuntijaosaamisen hyväksikäyttöä. Pienien yksiköiden ei välttämättä ole viisasta panostaa kapean sektorin asiantuntijoihin, joiden tarve on vähäistä. Kun asiantuntijat löytyvät palvelukeskuksesta, säästetään kustannuksissa ja palveluun reagoidaan nopeasti. (Lahti ym. 2008, 175)

Deloitte tutki (2006) kahdentoista suomalaisen suuryrityksen talouspalvelukeskuksia (Lahti ym. 2008, 174). Tärkein syy taloushallinnon palvelukeskuksille on ollut kustannussäästöt. Monet organisaatiot ovat jopa ylittäneet kustannussäästötavoitteensa, kun toimintoja on siirretty taloushallinnon palvelukeskuksiin. Eri talouspalvelukeskusten välillä on kuitenkin eroja kustannustehokkuudessa. Siihen vaikuttaa suuresti esimerkiksi transaktioiden määrä. Säästöt saavutetaan keskittämällä toimintoja maantieteellisesti, standardoimalla prosesseja, automatisoinnilla ja yhtenäistämällä taloushallinnon järjestelmiä. Itse järjestelmien valinta palvelukeskuksissa ei takaa tuottavuuden ja kustannustehokkuuden paranemista. Parhaiten suoriutuvat palvelukeskukset ovat kuitenkin investoineet prosessien kehittämiseen ja teknologiaan. Tässä esimerkkejä näistä investoinneista:

- verkkolaskut, EDI ja ostolaskujen skannaus
- keskitetyt toimittaja-, asiakas- ja henkilörekisterit
- matka- ja kululaskujen sähköinen käsittely
- automatisoidut luotonvalvontajärjestelmät
- maksuliikennejärjestelmät
- automatisoidut pääkirjanpidon tapahtumat
- konsernilaskentajärjestelmät.

Modernit järjestelmät vähentävät manuaalista työtä, joka vähentää kustannuksia. Myös volyymit ja niiden kasvatus on tekijä, joka kiistattomasti vähentää kustannuksia. Suomalaiset taloushallinnon palvelukeskukset ovat kuitenkin melko pieniä, joten tulevaisuuden haasteina on palvelutarjonnan lisääminen, joidenkin toimintojen ulkoistaminen ulkopuolisille palveluntarjoajille sekä eri yritysten palvelukeskusten yhdistäminen. (Lahti ym. 2008, 175–176)

4.2 Prosessijohtaminen

Liiketoimintaprosessit ovat kokonaisuuksia, jotka muodostuvat erilaisista toiminnoista ja tehtävistä. Prosessit muodostuvat vaiheista, joilla on tietty järjestys ja ne liittyvät loogisesti toisiinsa. Niistä voidaan tunnistaa selkeästi sekä alku että loppu. Prosessi virtaa yli organisaation ja ulottuu organisaatiorajojen yli. Prosesseihin liittyy myös resurssit ja ohjaus, joiden avulla saavutetaan prosesseille asetetut tavoitteet. Prosessit ovat ketjuja, jotka tuottavat asiakkaalle lisäarvoa. Suorituskykyä arvioidaan asiakkaan, joko sisäisen tai ulkoisen näkökulmasta. Hyvissä prosesseissa ei ole mitään asiakkaan kannalta turhaa. Prosesseilla on aina asiakas, joka voi olla sisäinen tai ulkoinen. Asiakkaita voi olla yksi tai useampi. Prosessi alkaa asiakkaiden tarpeista ja päättyy asiakkaan tarpeen tyydyttämiseen. (Hannus 1997, 41; Moisio 2008, Moisio & Ritola 2005; Taloushallinnon palvelukeskuksen sisäinen materiaali)

Prosessien jaottelu

Organisaation toiminta koostuu erilaisista prosesseista. Prosesseja voidaan ryhmitellä niiden laajuuden tai kattavuuden perusteella. Ydinprosessilla on suora yhteys ulkoiseen asiakkaaseen, jolloin tuotetaan palvelevia ja hänelle arvoa tuottavia prosesseja. Ydinprosessi on esimerkiksi palveluyksikössä asiakkaan palveleminen. (Hannus 1997, 41; Moisio ym. 2005; Laatuakatemia 2006)

Tukiprosessit luovat edellytyksiä ydinprosessien toiminnalle. Prosessi palvelee sisäistä asiakasta, eli henkilöä joka on yrityksen sisällä. Prosessiorganisaatioissa toiminta muodostetaan prosessien mukaan ja tukiprosesseja usein ulkoistetaan. Näin saavutetaan kustannussäästöjä ja tehokkuus paranee, kun kaikki voivat keskittyä ydinosaamiseen. Tukiprosesseja ovat esimerkiksi talous- ja henkilöstöhallinto. (Moisio ym. 2005; Laatuakatemia 2006)

Avainprosessit ovat organisaation menestymisen kannalta erityisen tärkeitä. Ne voivat olla joko ydin- tai tukiprosesseja, mutta niillä tuotetaan avaintuotteita tai -palveluja avainasiakkaille. Avainprosessit ovat liiketoiminnan menestymisen kannalta ensiarvoisen tärkeitä, ne liittyvät kriittisiin menestystekijöihin, joissa suorituskyvyn on oltava huipputasoista, jotta menestyminen on mahdollista. (Moisio ym. 2005; Laatuakatemia 2006)

Osaprosessi on prosessin auki purettu työvaihe. Esimerkiksi myyntiprosessissa, työvaihe on tarjousten suunnittelu. Tehtävä on puolestaan perusyksikkö, joiden avulla prosessia kuvataan. Niitä ei kuitenkaan ole tarpeellista kuvata osaprosesseina. (Moisio ym. 2005; Laatuakatemia 2006)

Organisaation toiminnan kuvaaminen

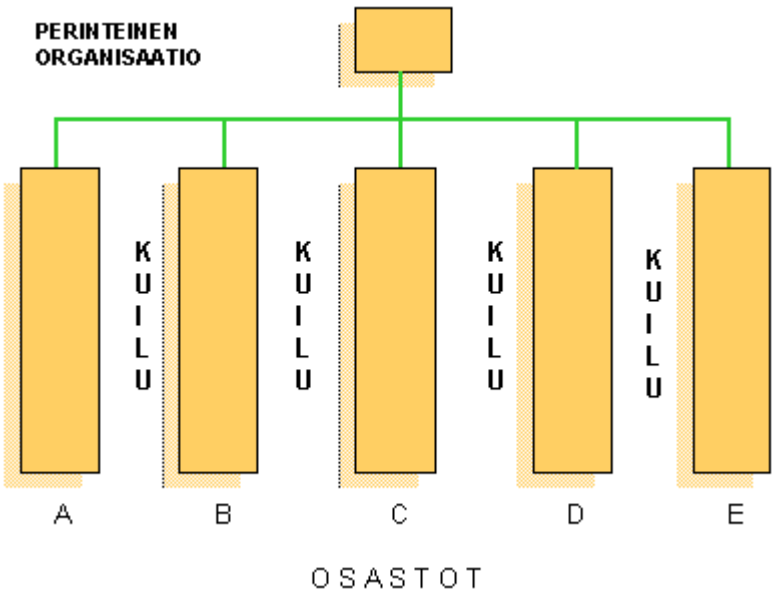
Prosesseja kuvataan usein vuo- ja työnkulkukaavioiden avulla. Kaavioissa kuvataan aikajärjestyksessä ydin- ja aliprosessien vaiheet. On hyödyllistä, että prosessit kuvaillaan. Näin pystytään määrittämään tarkasti työtehtävät eri vaiheissa. Kuvaaminen on apuna myös kokonaisuuksien hahmottamisessa sekä uusille että vanhoille, jo prosessia käyttäville työntekijöille. Kuvaus toimii näin ollen myös

perehdyttämisen apuvälineenä. Prosessikuvauksen avulla voidaan varmistaa, että kaikki tekevät asiat yhtenäisin toimintatavoin. (Hannus 1997, 46; Moisio & Ritola 2005)

Prosessikuvauksen avulla voidaan selvittää, mikä käynnistää prosessin ja miten se vaihe vaiheelta etenee. Kuvauksista selviää myös asiakkaat, joille prosessi tuottaa lisäarvoa. Vastuut ja vuorovaikutussuhteen on hyvä käydä ilmi kuvauksista. Kriittiset asiat organisaation kannalta tulee selvitä, jotta ne voidaan hahmottaa ja ymmärtää niiden vaikutus. Tarvittavat resurssit selviävät usein kuvauksista. Prosessien kuvauksen avulla voidaan selvittää, mitä prosessi tuottaa, kuinka sitä ohjataan ja valvotaan. Prosessikuvauksessa on mahdollista selvittää, kuinka prosessia mitataan ja miten tiedot välittyvät ja tallentuvat. (Moisio ym. 2005)

Prosessijohtaminen

Prosessijohtaminen on toimintatapa, jossa organisaation toiminta perustuu prosesseihin ja sitä johdetaan prosessien avulla (Moisio ym. 2005). Prosessijohtamisessa luovutaan perinteisestä funktionaalisesta organisaatiosta, jossa organisaatiot on muodostettu tehtävien mukaan eri osastoiksi, kuten kuvasta 4 on nähtävissä. Funktionaalista organisaatiota johdetaan perinteisesti ylhäältä alaspäin, jolloin informaation kulkeminen voi olla hidasta. Osastojen välille voi jäädä kuiluja, koska poikittainen kommunikaatio niiden välillä ei ole yleistä. Funktionaaliseen organisaation kohdistuu kritiikkiä juuri tämän vuoksi, koska toiminta voi tästä johtuen olla tehotonta ja kankeaa. Prosessijohtamisessa puolestaan prosessinomistajat ohjaavat ja johtavat prosesseja. Näin ollen voidaan reagoida nopeampaa ja prosessinomistajat ovat asiantuntijoita omalla alueellaan. (Moisio ym. 2005; Laatuakatemia 2006)



Kuva 4. Funktionaalisen organisaation rakennemalli (Heikkilä, 2009)

Prosessijohtaminen tukee yrityksen visiota ja strategiaa. Prosessijohtamisen avulla, haetaan yhteen toimintoja, joiden avulla voidaan tehokkaasti tukea valitun strategian toteuttamista. (Moisio ym. 2005)

Prosesseja johtamalla voidaan määritellä, kuinka työ tulisi tehdä. Kun prosessiin liitetään mittareita, voidaan myös mitata, kuinka työtä tehdään. Näin saadaan esiin tosiasioita, joihin voidaan luottaa paremmin kuin pelkkiin tuntemuksiin. On hyvä muistaa, että asioita joita pystytään mittaamaan, voidaan myös hallita. (Taloushallinnon palvelukeskuksen sisäinen materiaali)

Prosessiorganisaatio ja tiimit

Prosessiorganisaatioissa toiminta on jaettu prosesseihin, joiden kautta toimintaa johdetaan ja ohjataan. Yrityksen toiminta ja talous suunnitellaan prosesseille. Prosessiorganisaatiossa työskennellään tiimeissä, jotka muodostetaan kulloisenkin tarpeen mukaan. Tiimit muodostetaan niin, että kaikki tarvittava tieto ja taito ovat tiimissä. Sillä tavoin päästään haluttuun lopputulokseen, joka on aina sidoksissa asiakkaan tyytyväisyyteen. Tiimeille on ominaista joustavuus ja muuttuvuus.

Työprosesseja on johdettava myös tiimeissä, joka tapahtuu prosessinomistajan toimesta. (Laatuakatemia 2006)

Prosessiorganisaatioiden hyviä puolia ovat kyky vastata nopeasti muutoksiin ja mukautua uuteen tilanteeseen. Tämä on ensiarvoisen tärkeää nykyaikaisessa toimintaympäristössä, jossa muutosvauhti on huima. (Laatuakatemia 2006)

Prosessin ominaisuudet

Toimivilla ja taloudellisilla prosesseilla on usein yhteisiä ominaisuuksia. Prosessin täytyy olla määritelty ja toistettava, jotta se voidaan tehokkaasti ja laadukkaasti suorittaa uudelleen. Prosessi on oltava mitattavissa oleva. Kun prosessia pystytään mittaamaan, saadaan faktatietoa, jonka perusteella voidaan paremmin tehdä päätöksiä. Asioita, joita voidaan mitata, on helpompi hallita. Prosessin on hyvä olla sovittu sekä dokumentoitu, jolloin vältytään päällekkäiseltä työltä ja tiedetään mikä työtehtävät kuuluvat kenellekin. (Laatuakatemia 2006)

Prosessinomistaja

Prosessilla on prosessinomistaja, jonka tehtävänä on vastata rakenteista, joita tarvitaan, jotta prosessille asetetut tavoitteet saavutetaan. Tällä vastuulla tähdätään siihen, että muutoksiin pystytään mukautumaan, jotka vaikuttavat esimerkiksi työkaluihin, tekniikoihin, mittareihin ja toimintoihin yksikön sisällä. (Taloushallinnon palvelukeskuksen sisäinen materiaali)

Prosessinomistajan tehtävänä on myös varmistaa, että työntekijät ymmärtävät toiminnot ja että ne suoritetaan oikein. Prosessin omistajuuteen kuuluu prosessin ymmärtäminen ja sen ohjaus niin, että se tukee yritykselle asetettuja tavoitteita. Prosessille on myös määriteltävä pitkän aikavälin strategia. Prosessinomistajat seuraavat ja mittaavat prosessin tehokkuutta. Omistajuuteen kuuluu myös raportointi, prosessin parantaminen ja kehittäminen. (Taloushallinnon palvelukeskuksen sisäinen materiaali)

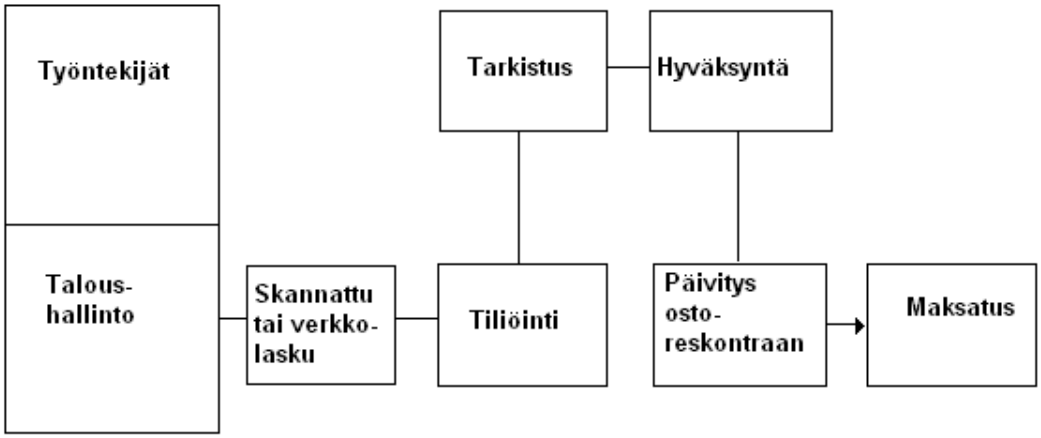
4.3 Ostolaskut ja ostoreskontra

Prosessi lähtee käyntiin, kun ostolasku vastaanotetaan. Prosessi päättyy, kun lasku on maksettu ja kirjattu kirjanpitoon. Laskun vastaanotto voi tapahtua perinteisen paperilaskun tai verkkolaskun muodossa. Verkkolaskut voidaan lähettää ja vastaanottaa operaattoreiden ja pankkien välityksellä. EDI-lasku (Electronic Data Interchange) on myös yksi mahdollinen laskujen vastaanottotapa. Se on kuitenkin melko kallis projekti. Se soveltuu silloin parhaiten, jos laskuttajan tuottamaa aineistoa joudutaan täydentämään tai muokkaamaan vastaanottajalle sopivaksi. EDI-lasku soveltuu massojen käsittelyyn. Verkkolaskut ovat standardoituja, kun taas EDI-laskut ovat räätälöityjä. Verkkolaskut soveltuvat säännölliseen ja sopimukseen perustuvaan laskutukseen, joka koskee esimerkiksi tavaroita, kuluja tai palveluita. Verkkolaskujen lähettäminen on helppoa ja edullista. (Lahti ym. 2008, 49, 58–61)

Perinteisesti ostolaskuprosessi on tapahtunut paperiostolaskuilla. Paperisten laskujen huonoina puolina ovat laskun hidas kierto, laskujen häviäminen, laskun näkyminen kirjanpidossa vasta hyväksymisen jälkeen, manuaaliset työvaiheet ja tallennus. Tarkastajat ja hyväksyjät joutuvat ottamaan laskuista yleensä kopioita omiin tarpeisiinsa, koska alkuperäiset laskut arkistoidaan fyysisesti tiettyyn paikkaan. Paperiset ostolaskut lähetetään postitse asiatarkastajalle ja hyväksyjälle, jotka lisäävät hyväksymisen jälkeen puumerkkinsä laskulle. Hyväksyjä lähettää hyväksytyn laskun postitse ostoreskontranhoitajalle, joka manuaalisesti vie laskun perustiedot ja tiliöinnit järjestelmään. Paperinen ostolasku arkistoidaan ja laskusta voidaan muodostaa maksuaineisto sen jälkeen, kun lasku on talletettu ostoreskontraan. (Mäkinen & Vuorio 2002, 117–118; Lahti ym. 2008, 49)

Sähköiset ostolaskujen kierrätysjärjestelmät ovat yleistyneet yrityksissä. Hyvinä puolina ovat ostolaskujen käsittelyn ja kierrätyksen tehostuminen, läpimenoajan nopeutuminen ja kontrollin parantuminen. Yrityksissä ostolaskujen käsittely on usein paljon resursseja vievä prosessi, jonka automatisoinnilla ja tehostamisella on mahdollista säästää kustannuksissa jopa 90 prosenttia. Sähköisessä ostolaskujen kierrätysjärjestelmässä prosessi lähtee käyntiin, kun ostolasku vastaanotetaan joko

paperisena tai sähköisesti. Kuvassa 5 on nähtävissä tämä prosessi. Paperilaskuina saapuvat laskut on muutettava sähköiseen muotoon. Tämä tapahtuu skannauksen avulla. Skannattu lasku ei kuitenkaan tallennu automaattisesti konekieliseen muotoon, niin että se voitaisiin suoraan siirtää ostolaskujen kierrätysjärjestelmään. Laskulta puuttuvat tietyt tiedot, jotka voidaan manuaalisesti lisätä tai vaihtoehtoisesti lukea automaattisesti OCR- älyskannauksella (Optical Character Recognition). Optisen OCR-tiedon poimintaohjelman avulla, voidaan laskuilta automaattisesti poimia tarvittavat tiedot. Näin laskulla olevat avaintiedot saadaan muutettua konekieliseen muotoon. Tarvittavia tietoja voivat olla esimerkiksi laskutettava yritys, laskuttajan Y-tunnus, laskuttajan tilinumero, tilausnumero, laskun numero, laskun päivämäärä, laskun loppusumma, alv-prosentti ja alv:n euromäärä, eräpäivä ja viitenumero. (Mäkinen ym. 2002, 117–118; Lahti ym. 2008, 48–50, 56)



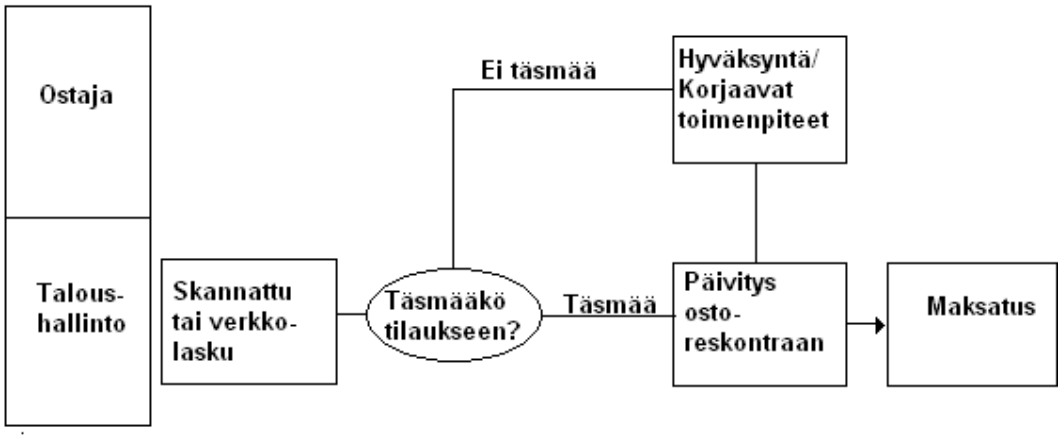
Kuva 5. Sähköinen ostolaskuprosessi tilauksettomille laskuille (Lahti ym. 2008, 51)

Laskut voidaan vastaanottaa myös verkkolaskuina. Suomessa lähetetyistä laskuista verkkolaskuina lähetetään noin 10 prosenttia. Verkkolaskuissa perustiedot tallentuvat automaattisesti järjestelmään, niitä ei tarvitse erikseen tallentaa. Laskut sisältävät samat tiedot kuin paperiset laskut. Verkkolasku lähetetään ja vastaanotetaan sähköisesti, tämä merkitsee lähes poikkeuksetta yrityksille kustannussäästöjä. Vastaanottaja saa sähköisessä muodossa laskudatan ja laskun kuvan.

Laskudatan sähköinen lähetys poistaa manuaalisen tallennustyön. Laskun sisäänluku ostolaskujen kierrätysjärjestelmään saadaan automatisoitua. Laskun kuvaa puolestaan tarvitaan, kun lasku lähetetään sähköisesti asiatarkastajille ja hyväksyjille. Sähköisessä ostolaskujen kierrätysjärjestelmässä laskulle voidaan lisätä tiliöinti ja lähettää se järjestelmässä edelleen ostolaskujen tarkastajille ja hyväksyjille. He pystyvät hyväksymään laskun tietokoneen välityksellä, minkä jälkeen lasku palautuu ostoreskontranhoitajalle. Kun lasku on tullut tarkastus- ja hyväksymiskierrolta, ostoreskontranhoitaja siirtää sen ostoreskontraan, josta laskun maksamista varten ajetaan maksutiedosto, joka siirretään pankkiin. (Mäkinen ym. 2002, 117–118; Lahti ym. 2008, 48–50, 56)

Tilaukselliset ostolaskut

Ostolaskuun saattaa liittyvä ostotilaus, joka on tehty omassa tietojärjestelmässä, mutta linkitetään ostolaskujen käsittelyyn. ERP-järjestelmässä, eli toiminnanohjausjärjestelmässä voidaan tehdä ostotilaus, jolloin samaan aikaan tai tavaran vastaanottohetkellä tehdään hyväksymis- ja tiliöintitapahtumat. Kun tilausta tehtäessä tai sitä vastaanotettaessa lisätään suuri osa ostolaskujen käsittelyssä tarvittavista tiedoista, nopeutuu ostolaskujen käsittelyprosessi. Laskun saapuessa perustietoihin talletetun tilausnumeron kautta voidaan joko manuaalisesti tai automaattisesti täsmätä laskulle vastaanotettu tilaus. Kuvassa 6 on nähtävissä sähköisten ostolaskujen prosessi, kun laskuun liittyy tilaus. Tätä kautta saadaan tiliöinnit, eikä erillistä hyväksymiskiertoa tarvita, koska tilaus on hyväksytty jo sen tekovaiheessa. Jos lasku ei täsmää tilaukseen, siinä on esimerkiksi eroja hinnoissa tai määrissä se täytyy lähettää hyväksymiskierrolle. (Lahti ym. 2008, 51–52)



Kuva 6. Sähköinen ostolaskuprosessi tilaukseen perustuville laskuille (Lahti ym. 2008, 52)

Tilauksellisten ostolaskujen etuna on se, että hankinnat saadaan kirjanpitoon kirjattua suoriteperusteella, kun tavarat tai palvelut vastaanotetaan. Kulujaksotuksia ei ole tarpeen tehdä. Vastaanotto tehdään silloin, kun tavara tai suorite vastaanotetaan, eikä ostolaskujen käsittelijä voi täsmätä ostolaskua sellaiseen tilaukseen, jota ei ole vastaanotettu. Tiliöinti kulkee mukana alusta alkaen, joka nopeuttaa puolestaan ostolaskujen kiertoprosessia. (Lahti ym. 2008, 52)

Perustietojen ylläpito

Kun ostolaskuprosessi on sähköisessä muodossa, korostuvat järjestelmissä olevat tiedot ja suunnittelu. Mitä paremmassa kunnossa ne ovat, sitä paremmat mahdollisuudet prosessilla on toimia paremmin ja virheettömästi. Toimittajarekisterin ylläpitoon sisältyy toimittajien y-tunnuksen ja pankkiyhteystietojen ylläpito. Y-tunnuksen avulla voidaan estää se, että järjestelmään ei perusteta niin sanottuja tuplatoimittajia. Tämä helpottaa esimerkiksi raportointia jos tarvitaan toimittajakohtaista tietoa. Järjestelmät ilmoittavat, jos samalle toimittajalle yritetään tallettaa samaa laskua kahteen kertaan. Järjestelmä tekee siis tarkistuksen toimittajanumeron ja laskunumeron perusteella. Y-tunnuksen perusteella selviää myös se, onko yrityksen laskulle kirjaama alv-osuus vähennyskelpoinen laskun maksavalle yritykselle. Yritys- ja yhteisötietojärjestelmän Internet-sivuilta voi tarkistaa onko yritys alv-rekisterissä. Mikäli ei ole, arvonlisävero-osuus ei ole vähennyskelpoinen.

Yritys- ja yhteisötietojärjestelmän Internet-sivuilta selviää myös onko yritys ennakonperintärekisterissä. Jos ei ole, sellaiselle yritykselle maksettavasta työ- tai käyttökorvauksesta on perittävä ennakonpidätys. Eri toimittajilla saattaa olla sopimukseen perustuvia eri maksuehtoja, myös ne saadaan kirjattua toimittajien taakse. Tällä voidaan ennaltaehkäistä se, etteivät laskut mene maksuun liian aikaisin. (Lahti ym. 2008, 53–55)

Ostolaskujen tiliöinti, kierrätys ja hyväksyntä

Ostolaskujen käsittelyjärjestelmän avulla voidaan siis lasku vastaanottaa, tiliöidä, kierrättää sähköisesti ja hyväksyä. Tämän ketjun jälkeen lasku siirretään ostoreskontraan, josta se kirjautuu pääkirjanpitoon ja voidaan maksaa. Nämä vaiheet muodostavat ostolaskuprosessin, jolloin näiden vaiheiden hallinta tehostaa prosessia. (Lahti ym. 2008, 62)

Ostoreskontranhoitaja tarkistaa laskun tiedot, tekee tiliöinnit, kiinnittää huomiota arvonlisäverokäsittelyyn ja lähettää laskut hyväksymiskierrolle. Suuremmissa yrityksissä tiliöinnit tehdään ostolaskujen tarkastajien toimesta, koska vain he tilaajina voivat tietää, mitä on ostettu ja mille kohteelle se tulisi kohdistaa. Usein sisäisen laskennan tietojen tallennus tapahtuu tarkastajan toimesta, koska ostoreskontran käsittelijän on usein mahdoton niitä tietää, ellei niitä ole laskulla erikseen mainittu. On tärkeää että ostolaskut sisältävät viitetiedot. Erityisesti suurissa yrityksissä on mahdoton tietää laskun tarkastajaa ja hyväksyjää jos viitetietoja ei ole saatavilla. (Lahti ym. 2008, 62–63)

Ostolaskujen asiatarkastukseen ja hyväksymiseen ei anneta kirjanpitolaissa säädöksiä, joten ne voidaan muodostaa itse yrityksille tarkoituksenmukaisiksi. Useimmiten yrityksissä laskuilla on kaksi hyväksyjää. Toinen heistä, eli asiatarkastaja on usein tilauksen tekijä. Hänen hyväksynnän jälkeen tarvitaan usein myös toisen henkilön hyväksyntä, ennen kuin lasku on maksukelpoinen. Ostolaskujen sähköisiin kierrätysjärjestelmiin on mahdollista tallentaa eri hyväksyjille hyväksymisrajat. (Lahti ym. 2008, 64–65)

Ostolaskujen maksatus

Ostolaskujen tarkastus- ja hyväksymiskierron jälkeen laskut ovat maksukelpoisia. Useissa yrityksissä maksut tehdään päivittäin. Maksuerä muodostetaan eräpäivän mukaan. Laskut, jotka ovat erääntyneet maksupäivään mennessä tulevat mukaan maksuehdotukseen. Aikaa on mahdollista säästää harventamalla maksukertoja. Maksuehdotukset voidaan esimerkiksi tehdä kerran tai kaksi viikossa. Se edellyttää että laskun kierto ostolaskuprosessissa on nopea. Syy maksuehdotuksien muodostamiseen joka päivä on se, että erääntyvät laskut eivät kierrä tarpeeksi nopeasti, jolloin ne kierrolta tultua on syytä nopeasti saada maksuun. (Lahti ym. 2008, 70)

Ostolaskujen täsmäytys ja jaksotus

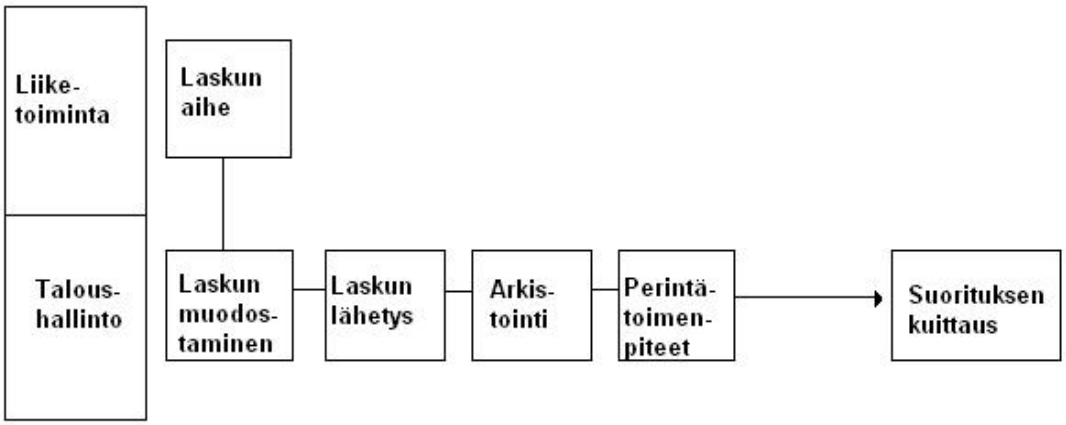
Ostoreskontra täsmäytetään pääkirjanpitoon kausien sulkemisen jälkeen. Tämä tapahtuu ottamalla listaus avoimista ostolaskuista. Summaa verrataan kirjanpidon ostovelkatilin saldoon. Ostomaksujen välitilin saldoa on hyvä seurata säännöllisesti, jotta voidaan kontrolloida sitä, että maksut ovat lähteneet oikean määräisinä. (Lahti ym. 2008, 71)

Usein yrityksissä on tiukat raportointiaikataulut, jolloin kaudet suljetaan nopeasti kuukauden vaihtumisen jälkeen. Tämän vuoksi kaikki tietylle kaudelle kuuluvat maksut eivät ehdi kirjanpitoon ennen kauden sulkemista. Tämä voi johtua siitä, että toimittajat lähettävät laskut viiveellä tai että laskut ovat hyväksymiskierrolla. Tämän vuoksi joudutaan tekemään jaksotuksia. Kun laskun summa tiedetään, tehdään automaattijaksotus pääkirjanpitoon. Jaksotus puretaan jo valmiiksi seuraavalle kaudelle ja lopullinen kulukirjaus syntyy kun lasku tulee hyväksymiskierrolta ja siirretään ostoreskontraan. (Lahti ym. 2008, 71)

4.4 Myyntilaskut ja myyntireskontra

Myyntilaskuprosessi alkaa, kun lasku laaditaan ja päättyy, kun siihen saatu suoritus on kohdistettu myyntireskontraan ja kirjaukset näkyvät pääkirjanpidossa. Kuvassa 7 on esitelty myyntilaskuprosessi. Tämän prosessin aikana myyntilasku

myös arkistoidaan sähköisesti. Myyntilaskutuksen sujuvuus ja nopeus ovat kriittisiä asioita yrityksille. Laskut on syytä saada nopeasti eteenpäin, jotta suoritukset saadaan ajoissa. Laskujen virheettömyys on myös tärkeä seikka, joka muodostaa osan yrityksen imagosta ja on hyvää asiakaspalvelua. Jos myyntilaskutuksessa on virheitä tai viiveitä, voi koko yrityksen likviditeettitilanteeseen syntyä ongelmia. Virheettömyys on tärkeä myös sen vuoksi, että laskuille saadaan oikean suuruiset suoritukset. (Lahti ym. 2008, 73)



Kuva 7. Myyntilaskuprosessi alkaa, kun lasku laaditaan ja päätyy suoritusten kuittaamiseen (Lahti ym. 2008, 74)

Laskutus

Laskutusta helpottavia tietoja voidaan tallentaa järjestelmän perustietoihin. Asiakasrekisteri sisältää esimerkiksi asiakkaiden nimet, toimitus- ja laskutusosoitteet, maksuehdot, arvonlisäveronumerot, asiakaskohtaiset alennukset ja luotonvalvontaan liittyvät tiedot. Asiakkaille löytyy järjestelmästä talletettuina myös tiliöintisäännöt, kuten esimerkiksi jako sisäisiin ja ulkoisiin asiakkaisiin. (Lahti ym. 2008, 76–77)

Myyntilasku voidaan muodostaa tallentamalla laskun tiedot järjestelmään tai lasku voidaan muodostaa järjestelmän sisältämän datan perusteella. Usein laskuttajat katsovat toisesta järjestelmästä tai listoista laskutustiedot ja ne syötetään myöhemmin laskutusjärjestelmään. Laskut voidaan lähettää esijärjestelmästä asiak-

kaalle tai vaihtoehtoisesti päälaskutusjärjestelmästä sen jälkeen, kun sinne on syötetty laskun tiedot. Jos laskun laatimisvaihe halutaan sähköistää, voidaan laskutustiedot siirtää laskulle automaattisesti ja näin vähentää saman tiedon käsittelyä useaan kertaan. Yrityksen liiketoiminta määrää kuitenkin hyvin pitkälle sen millainen laskutusprosessi on. (Lahti ym. 2008, 77–79)

Lasku voidaan lähettää asiakkaalle joko paperilaskuna tai sähköisesti. Suomessa lähetetyistä laskuista noin 10 prosenttia lähetetään sähköisesti. Yksi syy tähän voi olla se, että sähköisyydellä saavutettava aika- ja kustannussäästöt saattavat olla laskun lähettäjälle marginaalisia. Laskun vastaanottajalle, jolla on sähköinen laskun kierrätysjärjestelmä käytössä, sähköinen lasku puolestaan säästää paljon aikaa ja rahaa. Sähköisesti laskut voidaan lähettää EDI-laskuina, verkkolaskuina, e-kirjeenä ja sähköpostilaskuina. E-kirje ja sähköpostilaskut eivät ole täysin sähköisiä laskutusmuotoja, jossain vaiheessa prosessia paperin käsittelyä tai manuaalista tiedon talletusta tarvitaan. E-kirje lähetetään asiakkaalle paperisena, vaikka laskuttava yritys lähettääkin sen sähköisenä e-kirje-tulostuspalveluun. Sähköpostitse lähetetyn laskun tietoja ei saada suoraan yrityksen taloushallinnon järjestelmiin, ilman tietojen manuaalista syöttöä. Suomessa on useita operaattoreita joiden palveluihin kuuluu verkkolaskujen välitys. Laskutusaineisto siirretään yrityksestä operaattorille, joka puolestaan lähettää sen eteenpäin ja tarvittaessa konvertoi aineiston toiseen standardiin. (Lahti ym. 2008, 74–75, 84–85)

Myyntireskontra

Kun lasku syötetään myyntireskontraan, muodostaa se myyntireskontratapahtuman, kuten myös pääkirjanpidon kirjauksen. Myyntireskontra pitää lukua myyntilaskuista ja siitä onko niihin tullut suoritus, vai ovatko ne avoimina ja odottavat yhä suoritusta. Myyntireskontranhoitaja kohdistaa saatavia suorituksia avoimina oleville laskuille ja seuraa avoimina olevia laskuja. Tarpeen mukaan voidaan joutua suorittamaan perimistoimia. Jos asiakas on käyttänyt oikeaa viitettä maksaessaan, voidaan viitenumeron suoritus automaattisesti kohdistaa myyntireskontraan. Manuaalista työtä joudutaan käyttämään, jos maksettu summa ei täsmää tai lasku on maksettu kahteen kertaan. Kotimaiset, ilman viitettä maksetut ja ulko-

maiset maksut voidaan kohdistaa manuaalisesti tai automaattisesti. Automaattisesti sen voi tapahtua asiakkaan nimen tai laskun numeron perusteella. Oikean suuruinen suoritus voidaan automaattisesti edelleen kohdistaa oikeaa myyntisaamista vastaan. (Lahti ym. 2008, 89–90)

Jos suoritusta avoimelle laskulle ei ole tullut, voidaan muutaman päivän kuluttua eräpäivästä lähettää maksukehotus. Muutaman päivän tai viikon kuluttua ensimmäisestä maksukehotuksesta voidaan lähettää toinen muistutus, mikäli suoritusta ei ole tullut. Laskuihin voidaan lisätä huomautusmaksu ja myös viivästyskorko voidaan laskuttaa. Yrityskohtaisesti käytännöt vaihtelevat paljon. Nämä vaiheet on mahdollista automatisoida. Jos suoritusta laskulle ei tule, siirrytään perintävaiheeseen. Usein oikeudellisessa perinnässä turvaudutaan tähän erikoistuneisiin yrityksiin ja palveluntarjoajiin. (Lahti ym. 2008, 90–91)

4.5 Matka- ja kululaskut

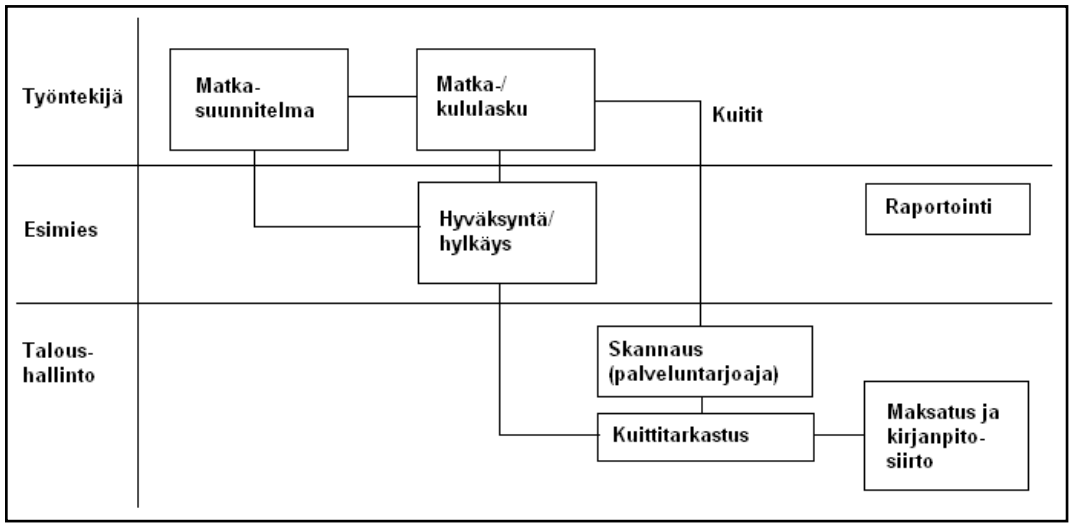
Matka- ja kululaskuprosessi aiheutuu työntekijän matkoista, joista hän on oikeutettu saamaan matkakulukorvauksia. Matkoihin saattaa liittyä myös muita kuluja, jotka työntekijä maksaa itse ja jotka myöhemmin yritys hänelle korvaa. Vaihtoehtona on, että työntekijän käytössä on yrityksen luottokortti tai jokin muu maksutapa, esimerkiksi matkatoimistotili. Prosessi alkaa matkasuunnitelmasta, jos yrityksessä on sellainen käytössä. Jos matkasuunnitelma ei ole käytössä, prosessi alkaa matkalaskun laadinnasta ja päättyy, kun korvaus on maksettu ja tapahtuman aiheuttaneet kirjaukset ovat pääkirjanpidossa. (Lahti ym. 2008, 93–94)

Tyypillisiä matkustamisen aiheuttamia korvauksia työntekijöille ovat kilometrikorvaukset ja päivärahat. Muita kuluja ovat esimeriksi hotelli- ja majoituskulut, taksi-, lento- ja junaliput sekä muut matkaliput. Pysäköinti, muut autokulut, neuvottelu- ja edustuskulut, toimistohankinnat, kahvitarvikehankinnat sekä kirjallisuus ovat myös kuluja, joita voidaan korvata työntekijälle. (Lahti ym. 2008, 93)

Matka- ja kululaskujen laadinta ja hyväksyntä

Prosessissa perustiedoilla on suuri merkitys automaattisuuteen ja tehokkuuteen. Järjestelmän perustietoja ovat henkilötiedot, organisaatio, hyväksymisoikeudet, kirjanpidon tilit, sisäisen laskennan dimensiot, matkustussäännöt ja kiinteät parametrit. Matkustussääntöihin perustuu laskenta ja parametreilla voidaan varmistaa se, että kilometrikorvaukset ja päivärahat maksetaan oikein. (Lahti ym. 2008, 97)

Matkasuunnitelma on matkustajan arvio matkan aiheuttamista päivärahoista ja kilometrikorvauksista. Myös muiden mahdollisten kulujen suuruudet arvioidaan. Suunnitelma lähetetään sähköisesti esimiehelle, joka hyväksyy sen samassa sovelluksessa. Kuvassa 8 on nähtävissä kaavio sähköisestä matka- ja kuluprosessista. Mikäli sähköistä järjestelmää ei ole käytössä, tehdään suunnitelma paperilomakkeelle, joka välitetään esimiehelle ja lisätään liitteeksi lopulliseen matkalaskuun. (Lahti ym. 2008, 97)



Kuva 8. Sähköisen matka- ja kululaskuprosessin kuvaus kaaviona (Lahti ym. 2008, 99)

Matka- ja kululaskut voidaan laatia paperilomakkeina tai Excel-lomaketta käyttäen. Näihin kuluu suhteellisen paljon aikaa ja ne ovat alttiita inhimillisille virheille. Lisäksi tietoja täytyy syöttää eri järjestelmiin. Matka- ja kululaskutusta varten tehdyissä sovelluksissa lasku syötetään sinne matkustajan toimesta. Joskus

saattaa olla mahdollista käyttää matkasuunnitelmaa apuna, jolloin tietoja ei kaikkia tarvitse syöttää kahteen kertaan. Ohjelmat laskevat automaattisesti päivärahat ja kilometrikorvaukset kun kellonajat ja kilometrit lisätään. Jos kulut on maksettu työntekijän omalla maksuvälineellä, lisätään ohjelmaan summat ja selitteet. Usein ohjelmissa on valmiina kululajit, joista voi valita oikean. Kululajien taakse on määritelty oikeat tiliöinnit. Jos käytössä on ollut yrityksen luottokortti, on mahdollista että ohjelmaan syntyy valmiiksi tiliöity tapahtuma, joka kohdistuu selitteineen oikealle matkalaskulle. (Lahti ym. 2008, 98–100)

Kun matka- ja kululaskut ovat valmiita, ne lähetetään edelleen hyväksyjälle. Usein esimies tekee asiahyväksynnän ja taloushallinnon henkilö tarkistaa kuitit. Jos matkalaskujen käsittelyssä käytetään erillistä järjestelmää, nämä kaikki vaiheet on mahdollista toteuttaa sähköisesti. (Lahti ym. 2008, 100)

Matkalaskujen maksu ja kirjanpitokäsittely

Matkalaskut voidaan maksaa ostoreskontran tai palkanlaskennan kautta. Ostoreskontran käyttö voi olla perusteltua, jos vaihtoehtona on manuaalinen maksatus pankkiohjelmalla. Palkanlaskenta on tullut kyseeseen, koska siellä on valmiina henkilö- ja pankkiyhteystiedot. Lisäksi palkanlaskennan kautta saadaan raportteja, joita verottaja vaatii päivärahoista ja kilometrikorvauksista. Jos yrityksellä on käytössä erillinen järjestelmä matkalaskujen käsittelyyn, on prosessi järkevintä hoitaa tässä järjestelmässä ilman ostoreskontran tai palkanlaskennan mukaan ottamista. Tällöin järjestelmässä täytyy olla liittymä, jolla luotu maksuaineisto voidaan oikeassa muodossa siirtää maksuliikenneohjelmaan ja sieltä pankkiin. (Lahti ym. 2008, 101)

4.6 Maksuliikenne

Maksuliikenne on taloushallinnon kannalta maksutapahtumien välitystä yrityksen ja pankin välillä, sekä näiden maksutapahtumien käsittelyä taloushallinnon järjestelmissä. Yrityksen maksamat laskut käsitellään taloushallinto-ohjelmissa ja lähetetään pankkiin maksuliikennejärjestelmän välityksellä. Maksuerän sisältämät veloitukset pankki veloittaa yrityksen tililtä. Saapuvista laskuista yritys saa tiedon

pankin lähettämistä tiliotteista ja viitemaksutiedostoista. Tulevat maksut kuitataan avoimina olevia tapahtumia vastaan. Maksuliikenteen hoitamiseen on tarjolla erilaisia ratkaisuja, kuten esimerkiksi erilliset rahaliikenneohjelmat. Yrityksen taloushallintojärjestelmään saattaa myös sisältyä Banking -moduuli, jonka kautta pystytään hoitamaan maksuliikennettä. Taloushallinnon oman rahaliikennemoduulin etuna on se, ettei eri moduulien ja järjestelmien välillä tarvitse olla liittymiä. Moduulit on integroitu keskenään. Erillisen rahaliikenneohjelman välillä tarvitaan liittymiä, mutta usein nämä ohjelmat ovat ominaisuuksiltaan kehittyneempiä ja niillä on mahdollisuus reagoida nopeasti uusiin ratkaisuihin. (Lahti ym. 2008, 109–110)

Uloslähtevä maksuliikenne

Osto-, matka- ja matkakululaskut, palkat sekä verot ja veronluonteiset maksut ovat yrityksien ulospäin maksamia suorituksia. Ostolaskut käsitellään useimmiten ostoreskontrassa. Avoimista laskuista muodostetaan eräpäivän mukaan maksuerä, joka maksuliikennejärjestelmän avulla välitetään pankkiin. Kotimaiset ja ulkomaanmaksut voidaan muodostaa omiksi maksueriksi. Kotimaisissa maksuissa maksamiseen riittää toistaiseksi saajan pankkitilinnumero ja viitenumero. Viitenumero auttaa vastaanottajaa laskun kohdistamisessa oikealle suoritukselle. Ulkomaisten, EU-maiden laskujen maksamiseen tarvitaan enemmän tietoa: IBAN (International Bank Account Number) ja BIC (Bank Identification Code). IBAN on siis kansainvälinen tilinumero joka on 18 merkkiä pitkä ja alkaa maatunnuksella. BIC -koodi yksilöi pankin. Koodi on 8 tai 11 merkkiä pitkä ja siitä voi päätellä saajan pankin sekä maan. EU:n ulkopuolisten maiden laskujen maksussa on välitettävä lisäksi myös maksun saajan pankin nimi sekä osoite ja pankkitili paikallisessa muodossa. (Lahti ym. 2008, 111–112 ; Nordea 2008)

Matkalaskut voidaan käsitellä joko erillisen matkahallinnan järjestelmän kautta, ostoreskontrassa tai palkanlaskennan avulla. Jos käytössä on erillinen järjestelmä, voidaan sen kautta hyväksytyistä laskuista muodostaa maksuerä, joka voidaan maksuliikennejärjestelmän kautta välittää pankille. (Lahti ym. 2008, 112)

Palkkajärjestelmässä muodostetaan palkka-aineisto, joka siirretään maksatusohjelmaan. Palkat siirretään sen kautta pankkiin. (Lahti ym. 2008, 113)

Verot ja veronluonteiset maksut ovat eriä, jotka joudutaan manuaalisesti syöttämään maksuliikennejärjestelmään. Tätä kuitenkin yritetään välttää ja useat maksut voidaankin tehdä jo esijärjestelmissä. (Lahti ym. 2008, 113)

Sisääntuleva maksuliikenne

Yrityksille sisäänpäin tulevia maksuja ovat esimerkiksi myyntireskontran suoritukset, käteismyynnin tilitykset sekä pankki- ja luottokorteilla tehdyt suoritukset. Myyntireskontraan saadaan pankkiohjelman kautta välitettyä viitesuorituserät. Viitteiden avulla saadaan suoritukset kohdistettua oikeille, avoinna oleville laskuille. Manuaalisesti kohdistetaan viitteettömät, virheellisellä viitteellä, virheellisesti suoritetut ja ulkomaiset maksut. (Lahti ym. 2008, 113)

Tiliotteiden käsittely

Yleensä maksuliikennejärjestelmissä on olemassa Tito-ominaisuus, joka auttaa tapahtumien kirjaamisessa. Tito tarkoittaa tiliotetta tositteena. (Lahti ym. 2008, 115)

4.7 Käyttöomaisuuskirjanpito

Käyttöomaisuuskirjanpitoon sisältyy käyttöomaisuushankintojen lisääminen käyttöomaisuusrekisteriin, poistolaskenta, poistojen kirjaus pääkirjanpitoon, käyttöomaisuuden myynti- ja romutustapahtumien käsittely ja kirjaus pääkirjanpitoon, käyttöomaisuuden täsmäytys pääkirjanpitoon ja käyttöomaisuusraportit. Käyttöomaisuuskirjanpitoa voidaan pienemmissä yrityksissä hoitaa Excel-taulukoiden avulla. Suuremmissa yrityksissä on kannattavaa olla erillinen käyttöomaisuusohjelma. Suuremmissa yrityksissä kohteita voi olla paljon, jonka lisäksi on seurattava erilaisia poistoja rinnakkain. Seurattavia poistoja voidaan joutua kaikkia seuraamaan: suunnitelman mukaiset poistot, verotuspoistot ja IFRS-poistot. (Lahti ym. 2008, 123)

Käyttöomaisuusohjelmat tarjoavat paljon etuja verrattuna Excel-laskentaan. Ohjelmissa on automaattinen poistolaskenta, jonka avulla kirjaukset kirjaantuvat automaattisesti pääkirjanpitoon. Järjestelmän avulla on mahdollista laskea ja pitää rekisteriä samaan aikaan erilaisista poistoista. Kun ostoreskontraan saapuu lasku, joka koskee käyttöomaisuuden hankintaa, saadaan ostoreskontrasta päivitettyä tiedot automaattisesti käyttöomaisuusohjelmaan. Ohjelma muodostaa automaattisesti käyttöomaisuusraportteja, joita tarvitaan veroilmoituksiin ja tilinpäätösten liitetietoihin. (Lahti ym. 2008, 124)

4.8 Pääkirjanpito ja tilinpäätös

Pääkirjanpidon tärkeitä rajapintoja ja sidosryhmiä ovat taloushallinnon osaprosessit. Kirjanpidon kirjaukset muodostuvat tositteista, jotka tehdään suoraan kirjanpitoon sekä osakirjanpitojen tapahtumista. Osakirjanpidolla tarkoitetaan kirjanpitoa, josta pääkirjanpitoon siirretään liiketapahtumia tai niiden yhdistelmiä automaattisesti tai manuaalikirjauksena. Osakirjanpitoja ovat esimerkiksi osto-, myynti-, matka- ja kululasku- ja käyttöomaisuusreskontra. Kirjanpitoon suoraan tehtäviä kirjauksia kutsutaan muistioiksi. Jaksotukset, jaksotusten purkaminen, oikaisut, korjaukset, täsmäytystositteet, vyörytykset, sisäiset kustannussiirrot, laskennalliset kurssierot ja maksettava arvonlisävero voidaan viedä kirjanpitoon muistiotositteina. (Lahti ym. 2008, 127–129)

Kirjanpidon perustiedot

Kirjanpidon perustietoja on syytä miettiä huolellisesti. Valitut perustiedot vaikuttavat raportteihin. Jos tiettyä asiaa ei ole seurattu kirjanpidossa, ei siitä saada automaattisia raportteja. Kirjanpidon perustietoihin kuuluvat tilikaudet, tositelajit, yritysnumerot, tilikartta, sisäisen laskennan seurantatasot ja arvonlisäverokoodit. Tilikausi on yleensä yrityksen virallinen tilikausi. Tositteet jaetaan tositelajeihin niiden etsimisen ja tositteen yhdistämisen helpottamiseksi sen aiheuttaneeseen liiketapahtumaan. Jokaiselle osakirjanpidolle olisi hyvä perustaa omat tositenumerot. Eri tositenumerosarjojen tositteet voidaan arkistoida eri tietokantoihin. Tositenumero kertoo, mistä osakirjanpidosta on kyse ja mistä arkiston löytää. Konser-

nin yrityksien taloushallintoa voidaan hoitaa samassa järjestelmässä. Yritysnumerojen perusteella aineistot pystytään ohjaamaan oikean yrityksen kirjanpitoon. Tilikartan avulla seurataan tulo- ja kululajeja, sekä omaisuus- ja velkaeriä. Tilikartan täytyy olla sellainen, että sillä pystytään muodostamaan vähintäänkin virallisen tuloslaskelman ja taseen. Sisäistä laskentaa varten on tallennettava tositteisiin tietoja. Mitä enemmän talletettavia tietoja on, sitä hitaampaa talletustyö on ja saattaa syntyä inhimillisiä virheitä. Sisäisessä laskennassa saatetaan laskea kuluja esimerkiksi tietylle projektille tai kustannuspaikalle. Konsernikoodit ovat hyödyllisiä seurantatasoja sisäisessä laskennassa. Niiden avulla voidaan suorittaa konserniin kuuluvien yrityksien välisten liiketapahtumien eliminoinnit. Arvonlisäverokoodeja tarvitaan kun yritys käy ulkomaankauppaa. Koodeja tarvitaan kotimaankaupassakin, joita vähimmillään ovat koodit kotimaisten myynnin ja ostojen molemmille verokannoille sekä nollaveroille. Arvonlisäverokoodien avulla voidaan muodostaa erilaisia raportteja. (Lahti ym. 2008, 129–133)

Pääkirjanpidon tosite

Tosite todentaa liiketapahtuman. Tositteet voivat olla kirjallisia tai koneellisella tietovälineellä olevia asiakirjoja. Tositteet ovat perinteisesti olleet manuaalisia muistiotositteita. Niiden tekeminen voi viedä paljon aikaa, koska yhdelle tositteelle voi muodostua satojakin rivejä. Kauden katko voi tulla nopeasti vastaan, jolloin esimerkiksi kaikki kaudelle kuuluvat ostolaskut eivät ehdi pääkirjanpitoon. Silloin joudutaan tekemään jaksotuksia, jotka joudutaan usein tekemään manuaalisina, koska laskut eivät ole vielä järjestelmissä. Tositteiden automatisointi nopeuttaa työskentelyä. Tositteiden käsittelyn automatisointia on tositteen kopiointi, jolloin kaikkia tietoja ei tarvitse syöttää aina alusta. Excelillä laadittu tosite voidaan joissakin järjestelmissä lukea automaattisesti kirjanpitoon. Ominaisuus säästää manuaalityötä ja aikaa. (Lahti ym. 2008, 133)

Tilien täsmäytys

Osakirjanpitojen kautta käsitellään ja tallennetaan osa kirjanpidon tapahtumista. Täsmäytys on summien vertailua, jotta voidaan varmistua, että kaikki liiketapahtumat on käsitelty pääkirjanpidossa. Näin varmistetaan myös kirjanpitomerkintöjen eheyden säilyminen. Pankkitilien täsmäytys pääkirjanpidon kanssa on perusta kaikille täsmäytyksille. Jos summat täsmäävät, on myös muiden osakirjanpitojen, kuten osto- ja myyntireskontran tapahtumat käsitelty oikein. Jos osakirjanpidoista viedään kirjauksia yhdistelmänä kirjanpitoon, on täsmäytykset tehtävä vähintään tilikausittain. Täsmäytykset tehdään kuukausittain, jos kirjanpidon automatisointiaste on korkea. Näin mahdolliset virheet voidaan huomata nopeasti. (Lahti ym. 2008, 136–137)

Taloushallinnossa on käytössä teknisiä tilejä, joiden tarkoitus on varmistaa, että eri järjestelmiin ovat tiedot kirjautuneet oikein. Tällaisia tilejä ovat välitilit, joiden olisi päätyttävä nollasaldoon. Välitilejä ovat ostolaskujen, myyntilaskujen, matkalaskujen, palkkojen ja käyttöomaisuushankintojen välitilit. Välitilille syntyy nollasaldo, kun kahdessa eri järjestelmässä on kirjaukset tehty oikein. Toinen kirjaus syntyy välitilille ja toinen itse järjestelmään. Esimerkiksi ostolaskujen välitili varmistaa että, maksu on maksettu oikeanmääräisenä ja ostolasku on kirjattu kuluksi. (Lahti ym. 2008, 137–138)

Osakirjanpitojen tilit, jotka liittyvät pääkirjanpidon tileihin täsmäytetään. Niiden saldojen tulisi olla samat sekä osakirjanpidossa että pääkirjanpidossa. Esimerkiksi ostoreskontrasta otetaan listaus avoimista laskuista, jota verrataan pääkirjanpidon ostovelkatilin saldoon. Jos saldoissa on eroja, se voi johtua siitä että pääkirjanpitoon on tehty manuaalinen kirjaus tai osakirjanpidon kaikkia tapahtumia ei ole viety pääkirjanpitoon. (Lahti ym. 2008, 138–139)

Kauden katko ja tilinpäätös

Kauden katkossa on usein hyvin tiukka aikataulu. Kirjanpito täytyy sulkea, jotta raportointi voi alkaa. On tärkeää suunnitella työt kauden katkon aikaan niin, että vain välttämättömimmät työt tehdään kauden katkon aikaan ja mahdollisuuksien

mukaan epäolennaiset työt poistetaan tai tehdään kauden aikana. (Lahti ym. 2008, 140)

Kauden aikana voidaan tehdä käyttöomaisuushankintojen käsittely ja poistoajot. Mikäli uusia käyttöomaisuushankintoja tehdään aivan kauden lähestyessä loppuaan, niiden poisto ei yleensä ole olennainen kuluerä. Seuraavalle kuulle on mahdollista kirjata muutaman päivän puuttuva poisto. Palkanlaskenta valmistuu muutamaa päivää ennen palkanmaksua, jolloin on mahdollista kirjata palkkakirjaukset ja jaksotukset kirjanpitoon. Tuntipalkat lasketaan jälkikäteen seuraavassa kuussa, mutta jaksotus voidaan tehdä edellisen kuun tuntipalkkojen perusteella, koska maksuerät ovat usein samaa luokkaa. Ennakkomaksut ja tuloutukset voidaan tehdä jo kauden aikana kuten myös korko- ja vakiojaksotukset. Tase-erien alustavat täsmäytykset voidaan tehdä hieman ennen kauden katkoa. Jos tileille tulee eroa, aiheuttajat on helposti löydettävissä muutaman edellisen päivän tapahtumien perusteella. Tuloslaskelman eriä voidaan läpikäydä poikkeamien varalta. Ne saattavat johtua kirjausvirheestä tai puuttuvasta jaksotuksesta tai laskusta, joten se on hyvä tehdä etukäteen. (Lahti ym. 2008, 140–141)

Seuraavalle kaudelle voidaan siirtää tiettyjä töitä tai poistaa työvaiheet kokonaan. Jaksotuksille ja oikaisukirjauksille voidaan määritellä olennaisuusraja, joka kertoo summan, joita pienempiin summiin ei kauden katkoissa puututa, vain tilinpäätöksessä. Työläät ja epäolennaiset erät voi siirtää seuraavalle kaudelle, jos erä ei ole merkittävä ja kauden katko myöhästyisi erän takia. Tilinpäätöksen aikaan nämä erät olisi kuitenkin käsiteltävä. (Lahti ym. 2008, 141–142)

Kauden katkon aikana työtä nopeuttavat toimenpiteet liittyvät automatisointiin. Ostolaskuista voidaan tehdä automatisoitu kulujaksotus pääkirjanpitoon, jos käytössä on ostolaskujen kierrätysjärjestelmä. Jaksotukset ja varaukset voidaan automaattisesti sisäänlukea Excelistä. Vakioraporttien ajon ja jakelun automatisointi nopeuttaa kauden katkon työskentelyä. Esimerkiksi liittymä, joka siirtää tiedot automaattisesti kirjanpito-ohjelmasta konsernilaskentaan, nopeuttaa ja helpottaa työtä konserniyrityksillä. (Lahti ym. 2008, 142)

5 TALOUSHALLINNON PROSESSIT TALOUSHALLINNON PALVELUKESKUKSESSA

Tämän luvun tavoitteena on kuvata tutkimusta sekä kohdeorganisaatiota. Tutkimus toteutettiin case-tutkimuksena, jossa kohdetta tarkastellaan luonnollisessa ympäristössä. Tutkielman päätavoitteena on kehittää case-yritykselle mittarit prosessien suorituskyvyn mittaamista varten. Lisäksi asiakasnäkökulman mahdollisia mittareita tuotiin tutkimuksessa esiin. Työssä on kuvailevan ja kehittämistutkimuksen ominaisuuksia. Tutkielman empiiristä osuutta varten tehtiin prosessinomistajille kysely (liite 1.) sekä haastattelu. Haastattelut ovat yksi kvalitatiivisen eli kuvailevan tutkimuksen perinteinen työkalu. Opinnäytetyössä oli tärkeää perehtyä case-yritykseen perusteellisesti, jotta sen toiminnan luonteen ymmärtää ja saa tarpeeksi tietämystä mittareiden luomista varten. Kyselyn ja haastattelun tarkoituksena oli perehtyä prosessinomistajien avulla eri prosesseihin ja yrityksen toimintaan. Opinnäytetyön kirjoittaja on myös työharjoittelunsa aikana tutustunut yrityksen toimintaan.

Mittareiden kehittämisen tueksi valittiin olemassa olevista malleista Balanced Scorecard. Prosessit nähdään tässä tutkimuksessa osana isompaa kokonaisuutta, jotka noudattavat yrityksen strategiaa. Kehitettävien mittareiden tavoitteena on mitata suorituskykyä. Mittareiden suunnittelussa keskitytään prosessien kriittisiin menestystekijöihin, joiden kautta johdetaan toimintaa kuvaavat ja luotettavat mittarit. Tutkimuksessa esitetään myös mahdollisia asiakasnäkökulman mittareita, koska näkökulma on tärkeä yritykselle. Kyselyn, haastattelun, havainnoinnin ja johdon avulla koottiin mittariehdotukset eri prosesseille. Näistä johto valitsi tarpeelliset ja omaa toimintaa parhaiten kuvaavat mittarit. Nämä valitut mittarit muodostavat mittarivalikoiman, niin sanotun työkalupakin. Eri vuosille tästä valikoimasta valitaan vain osa mittareista, jotka nähdään tarpeellisena kyseiselle ajankohdalle.

Kohdeyrityksenä tutkimuksessa on taloushallinnon palvelukeskus. Case-yrityksen työntekijöillä on omat vastuualueet, joita he hoitavat. Suurella osalla työntekijöis-

tä työtehtävät muodostuvat useamman kuin yhden prosessin työtehtävistä. Työt on organisoitu prosessien ja asiakkaiden mukaan. Muutostarpeita työtehtäviin voi aiheuttaa esimerkiksi vastuualueeseen kuuluvan yrityksen toiminnan kasvaminen, jolloin se aiheuttaa aikaisempaa enemmän töitä.

Työnjako palvelukeskuksen ja liiketoimintayksiköiden välillä sovitaan palvelusopimuksissa. Työnjako on määritelty prosesseittain. Sopimusten tavoitteena on selvittää molemmille osapuolille rajapinnat, velvollisuudet ja vastuut. Prosessien eri vaiheissa saattaa eri yhtiöiden välillä olla eroja, johtuen tehdyistä palvelusopimuksista.

Palvelukeskuksen strategisena tavoitteena on tarjota laadukkaita taloushallinnon palveluja tehokkaasti, täsmällisesti ja yhteneväisin toimintatavoin asiakkaiden tarpeisiin.

5.1 Ostolaskut ja ostoreskontra

Ostolaskuprosessi lähtee käyntiin, kun ostolasku vastaanotetaan. Tämä voi tapahtua perinteisen paperilaskun tai verkkolaskun muodossa. Käytössä on sähköinen ostolaskujen kierrätysjärjestelmä. Osa toimittajien lähettämistä laskuista tulee verkkolaskuina suoraan ostolaskujen kierrätysjärjestelmään ja osa tulee paperisina, jolloin ne on muutettava sähköiseen muotoon.

Tilauksettomien ostolaskujen kiertokulku

Kun lasku on tullut ostolaskujen kierrätysjärjestelmään, ostolaskujen käsittelijä tarkistaa laskun perustiedot. Toimittajan nimi ja pankkitilinumero lisätään tässä vaiheessa. Eri yhtiöiden kohdalla on erilaisia käytäntöjä. Joidenkin tapauksessa tässä vaiheessa lisätään myös tiliöinnit tai vain osa siitä. Seuraavana vaiheena on laskun lähetys kierrolle, eli asiatarkastajille ja hyväksyjille, jotka työskentelevät laskutettavan yrityksen liiketoimintayksiköissä. Asiatarkastuksessa on kysymys siitä, onko lasku aiheellinen ja sopimuksen tai tilauksen mukainen. Laskulla on oltava hyväksyjä ennen kuin se voidaan maksaa. Hyväksyjä saattaa kirjoittaa laskun yhteyteen lisätietoja, joista on apua sen maksamisessa tai kirjanpidollisessa

käsittelyssä. Järjestelmässä jää historiatietoihin aina jälki kenellä lasku on kiertänyt sekä päivämäärät. Historiaan voi kirjoittaa myös kommentteja. Sen avulla reskontranhoitaja voi tarkistaa, että lasku on käynyt asiatarkastajalla ja hyväksyjällä. Molempien hyväksynnän jälkeen lasku on maksukelpoinen.

Laskun palautuessa kierrolta tarkistetaan laskun tiliöinti, jonka oikeellisuus on palvelukeskuksen vastuulla. Myös puuttuvat tiedot täydennetään, jos sellaisia löytyy. Hyväksytyt laskut siirretään siirtoajolla ostoreskontraan.

Tilauksellisten ostolaskujen kiertokulku

Tilaukselliset laskut saapuvat samoin kuin tilauksettomat laskut, joko sähköisinä verkkolaskuina suoraan toimittajalta tai paperilaskuina. Lasku tarkistetaan ja siihen lisätään toimittaja- ja pankkitilitiedot. Tilaukselliset ostolaskut tehdään eri järjestelmän kautta, mutta laskulla näkyvän tilausnumeron avulla voidaan lasku kohdistaa tehtyyn tilaukseen reskontranhoitajan toimesta ostolaskujen kierrätysjärjestelmässä. Kun tavara tai palvelu saapuu, liiketoimintayksikössä tehdään vastaanotto ohjelmaan, jonka avulla tilaukset tehdään. Ostolaskujen käsittelyssä näkyy tällöin laskun tilana vastaanotettu ja lasku voidaan täsmätä tilaukseen. Jos tila on jotain muuta kuin vastaanotettu, kuten esimerkiksi tilattu, on laskut lähetettävä hyväksymiskierrolle. Tilaus muutetaan vastaanotettu tilaan, jos se on jo vastaanotettu. Jos tilauksella on jotain epäselvyyksiä, otetaan toimittajaan yhteyttä. Jos tilaus täsmää laskuun, lähetetään se informatiivisena kiertona ostajalle. Tällöin hänelle tulee tieto siitä, että lasku on saapunut ja se on tilauksen mukainen. Laskua ei silloin tarvitse enää kierrättää asiatarkastusta ja hyväksymistä varten. Tällöin lasku voidaan siirrättää ostoreskontraan ja se on maksukelpoinen. Kun tilaus kohdistetaan laskulle, saadaan laskulle tiliöinnit, jotka tilaukseen on liitetty sekä muut tarvittavat tiedot. Joskus laskulla saattaa olla poikkeamia. Esimerkiksi, jos hinnat tai määrät ovat poikkeavia, tällöin laskut on tarkistettava ja hyväksyttävä, eli laitettava kierrolle tilauksettomien laskujen tavoin. Liiketoimintayksiköissä päätetään tällöin toimenpiteet mitä tehdään.

Ostolaskujen maksatus

Asiakasyritysten maksuehdotukset muodostetaan eräpäivän mukaan, jolloin kaikki maksupäivään mennessä erääntyvät laskut tulevat mukaan maksuehdotukseen. Ostoreskontramaksut maksetaan kaksi kertaa viikossa. Konserniin kuuluvien yrityksien välillä voi olla saatavia ja velkoja. Näille, niin sanotuille sisäisille maksuryhmille maksuehdotukset muodostetaan erikseen. Ne eivät tule samoihin maksuehdotuksiin ulkoisten eli konserniin kuulumattomille yrityksille suoritettavien maksujen kanssa. On myös olemassa maksuryhmä kriittiset, johon kuuluvat maksut suoritetaan joka arkipäivä. Kun maksutiedosto on muodostettu ja vahvistettu, maksut kuittaantuvat ostoreskontrasta.

Ostolaskujen täsmäytys ja jaksotus

Taloushallinnon palvelukeskuksella on laadittuna aikataulu, jonka mukaisesti ostoreskontrat tulisi olla suljettuina ja täsmäytettyinä. Kauden katkoissa laaditaan täsmäytys, johon poimitaan ostoreskontrasta avoimien ostolaskujen listaus ja sitä verrataan kirjanpidon ostovelkatilin saldoon. Jaksotuksia voidaan joutua tekemään kauden katkoissa, koska laskut eivät aina ehdi kirjanpitoon ennen kauden katkoa. Suurimmat laskut huomioidaan ja jaksotetaan kirjanpitäjän toimesta.

5.2 Myyntilaskut ja myyntireskontra

Myyntireskontranhoitaja syöttää laskut myyntireskontraan ja tiliöi ne. Osalta asiakasyhtiöistä myyntilaskut tulevat valmiina, niin että myyntireskontranhoitajan työksi jää laskun tietojen ja tiliöinnin syöttäminen järjestelmään.

Myyntireskontranhoitajan tehtäviin kuuluvat myös saapuneiden suoritusten kohdistukset. Jos laskut on maksettu viitenumeroa käyttäen, pystyy reskontranhoitaja kuittaamaan ne konekielisenä ajona. Tällä tavoin on mahdollista kuitata useampi lasku kerrallaan, jos suoritukset ovat tulleet samaan pankkiin saman päivän aikana. Kun viitenumeroa ei ole käytetty, täytyy laskut kuitata manuaalisesti yksi kerrallaan. Kun viitteelliset laskut kohdistetaan, tarkistetaan, että ajo on onnistunut ja summat täsmäävät. Jos eroja on syntynyt, tehdään niille tarvittava käsittely.

Myyntireskontran kautta suljettaessa täsmäytetään myyntireskontran tilit käyttäen apuna edellisen kauden saldoa.

5.3 Matka- ja kululaskut

Matkalaskuja käsitellään omalla, kyseiseen tarkoitukseen suunnitellulla ohjelmalla. Liiketoimintayksiköiden henkilöillä on omat tunnukset ohjelmaan, jossa he voivat luoda matkalaskut. Matkustaja voi tehdä sen joko itse tai liiketoimintayksikön tukihenkilö. Matkalasku toimitetaan tekemisen jälkeen hyväksyjälle, joka edelleen välittää sen palvelukeskukseen liitteineen. Palvelukeskuksessa tarkistetaan tiliöinti ja katsotaan sisältääkö lasku puutteita. Mahdolliset virheet korjataan ja puuttuvat tiedot hankitaan.

Matkalasku käsitellään niin, että palkanlaskennan tietoon saadaan päivärahat, jotka ovat verollisia. Matkalaskujenkäsittelijä tekee maksutiedoston, johon tulevat kaikki valmiina olevat maksukelpoiset matkalaskut. Maksutiedosto siirtyy automaattisesti sellaisen henkilön tavoitettaviin, joka siirtää matkalaskut maksuun. Liittymäajon avulla on mahdollista siirtää tiliöintitiedot kirjanpitoon.

5.4 Maksuliikenne

Maksut maksetaan joko konekielisinä tai manuaalisina maksuina. Jotta laskut voidaan maksaa konekielisesti, muodostetaan maksuehdotus. Kun ostolaskut on siirretty ostoreskontraan, ajetaan maksuehdotus. Se muodostetaan avoimista laskuista niiden eräpäivien mukaan. Maksuehdotuksen tiedot tarkistetaan. Jos kaikki on oikein, ehdotuksesta muodostetaan maksutiedosto. Kun maksutiedosto on muodostettu, maksuaineisto lähetetään pankkiin pankkiyhteysohjelman avulla. Maksutiedostojen avulla pystytään siirtämään useamman laskun maksuaineistot pankkiin samaan aikaan. Osa laskuista maksetaan manuaalisesti eli yksittäismaksuina, kuten esimerkiksi ulkomaiset laskut. Näiden osalta laskun tiedot syötetään suoraan pankkiyhteysohjelmaan.

Saapuva raha tulee asiakasyrityksille pääosin viitteettöminä tai viitteellisinä suorituksina. Näiden käsittely taloushallintojärjestelmässä alkaa tiliotteiden noutami-

sella pankista. Viitteettömissä maksuissa tiedostot siirretään myyntireskontraan ja tiliöidään. Viitteelliset suoritukset siirretään myös myyntireskontran puolelle. Viitteettömien ja viitteellisten suoritusten tiedot kerätään pankissa yhteen päiväkohtaisesti ja välitetään yrityksille. Saapuvat maksut kuitataan avoimina olevia tapahtumia vastaan.

5.5 Käyttöomaisuuskirjanpito

Käyttöomaisuusprosessissa taloushallinnon palvelukeskus pitää yllä käyttöomaisuusrekisteriä, johon asiakasyhtiön pyynnöstä voidaan tehdä uusia kohteen avauksia ja muutoksia. Esimerkiksi käyttöomaisuuden myynnin ja romutuksen kirjaukset hoidetaan palvelukeskuksessa. Ostolaskuilla on KOM-numero, jonka perusteella hankinnat kirjautuvat oikealle kohteelle. Kuukausittain tehdään käyttöomaisuudesta poistot. Käyttöomaisuushankinta aiheuttaa tuloja yleensä useamman vuoden ajan, jolloin hankintamenoa ei yleensä voida kirjata pelkästään sen tilikauden kuluksi, jolloin hankinta on tapahtunut. Näin ollen hankintameno jaksotetaan poistoina kuluksi niille tilikausille, jolloin se aiheuttaa tuloja. Kerran vuodessa täytetään veroilmoitus ja annetaan liitetiedot tilinpäätöstä varten.

5.6 Pääkirjanpito ja tilinpäätös

Kauden aikana kirjanpitäjän työ muodostuu tilikartan ylläpidosta, muistioiden tekemisestä, varastotapahtumien ja käteiskassatositteiden kirjaamisesta kirjanpitoon. Tilikartan ylläpito käsittää asiakasyhtiön toimesta tulevien pyyntöjen toteuttamisen. Asiakasyhtiöillä on käytössä omaan toimintaan sopivat tilinumerot, yksiköt, kohteet ja työ-/investointinumerot. Yhtiöiden toimesta saattaa kirjanpitäjälle tulla pyyntöjä tili- ja työnumeroiden avauksesta, muutoksesta tai sulkemisesta. Muistioina voidaan tehdä jaksotuksia ja korjauksia. Eri osakirjanpitojen yhteenvedot tehdään usein muistioina. Tilaukselliset ostolaskut koskevat tilauksia, jotka tehdään erillisessä järjestelmässä. Sen kautta tulleita tietoja korjataan kirjanpito-ohjelmassa. Kun tavarat ostetaan, ne kirjataan jollekin varaston kohteelle. Kun tavarat otetaan käyttöön, ne kirjataan toiselle kohteelle, jonka kirjanpitäjä korjaa.

Myyntireskontranhoitaja siirtää laskentaan eli kirjanpitoon myyntireskontran aineiston. Ostoreskontranhoitaja siirtää tarvittaessa tiedot manuaalisesti, mutta automatiikka siirtää ostoreskontran puolelta tiedot kirjanpitoon ajolla joka yö. Kirjanpitäjän työksi jää mahdollisten jaksotuksien tekeminen sekä myynti- että ostoreskontran tapahtumista, jotka tulisi saada kirjattua oikeille kausille. Suoriteperusteisessa kirjanpidossa menot ja tulot kirjataan sille päivälle, jolloin hyödyke on siirtynyt myyjältä ostajalle.

Palvelukeskuksen matkalaskujen käsittelijä ilmoittaa kirjanpitäjälle, milloin kertyneet matkalaskut voidaan siirtää kirjanpitoon. Kuukausittain kirjanpitäjä ajaa arvonlisäveroraportin. Arvonlisäverovelka- ja arvonlisäverosaamistilit nollataan kuukausittain. Kirjanpitäjä tekee valvontailmoituksen konserniverokeskukseen. Tuloslaskelma ja tase ajetaan kuukausittain. Kirjanpitäjä tekee niihin täsmäytykset, tarkistukset ja korjaukset. Tuloslaskelma ja tase lähtevät asiakasyhtiöihin hyväksyttäviksi ja mahdolliset korjaukset tehdään kirjanpitäjän toimesta. Kirjanpitäjä ajaa pääkirjan ja päiväkirjan. Ne arkistoidaan dokumenttienhallintaohjelmaan. Pääkirjassa on kauden aikana tapahtuneet liiketapahtumat asiajärjestyksessä, eli tileittäin. Päiväkirjassa liiketapahtumat ovat puolestaan tapahtumat tositenumerojärjestyksessä, eli aikajärjestyksessä. Kun nämä toimenpiteet on tehty, voidaan kuluva kausi sulkea.

Välitilinpäätös

Välitilinpäätös tehdään kolmesta neljään kertaa vuodessa, riippuen eri asiakasyrityksistä. Sisäiset erät eli konserniin kuuluvien yhtiöiden väliset liiketapahtumat täsmätään. Joka tapahtuu vertaamalla saldojen paikkansapitävyyttä. Tase ja tuloslaskelma lähtevät liiketoimintayksikköön hyväksyttäväksi ja kirjanpitäjä suorittaa mahdolliset korjaukset. Hyväksynnän jälkeen tuloslaskelma ja tase arkistoidaan. Kauden sulkemisen jälkeen siirretään tulos- ja tasetiedostot sekä tiedot sisäisistä tapahtumista konsernilaskentaan. Sisäiset erät, eli samaan konserniin kuuluvien yhtiöiden väliset liiketapahtumat on eliminoitava tuloslaskelmasta ja taseesta. Tämä työ ei kuitenkaan kuulu kirjanpitäjille vaan se hoidetaan konsernilaskennan

puolella. Välitilinpäätöksessä laaditaan myös rahoituslaskelma, tase-erittelyt ja liitetiedot.

Vuositilinpäätös

Vuositilinpäätöksessä laaditaan tuloslaskelma, tase, rahoituslaskelma, tase-erittelyt ja liitetiedot palvelukeskuksen toimesta. Verolaskelmien tekeminen ja verokirjaus kuuluvat myös vuositilinpäätöksen toimiin. Vuositilinpäätöksen aikaan täytetään erilaisia tilastotietoja ja tehdään veroilmoitus. Kaikilla yhtiöillä vuositilinpäätöksestä eliminoidaan sisäisten erien vaikutus.

6 MITTARISTON RAKENTAMINEN JA TUTKIMUSTULOKSET

Taloushallinnon palvelukeskuksen prosessien suorituskyvyn mittausta varten koottujen mittareiden kehittämistä kuvataan tässä luvussa. Myös kyselyn ja haastattelun tulokset käydään läpi ja esitellään case-yritykselle valitut mittarit.

6.1 Projektin aineisto

Tutkimuksessa haastateltiin kuutta eri prosessinomistajaa. Heille lähetettiin kysely sähköpostitse marraskuussa 2008, johon he kirjallisesti vastasivat. Kyselyä syvennettiin haastattelujen avulla. Suurella osalla heistä prosessinomistajuus oli parasta aikaa voimassa ja osalla puolestaan päättynyt kyselyn ja haastattelun toteutusajankohtana. Matkalaskuprosessin, käyttöomaisuusprosessin, maksuliikenneprosessin, kirjanpito- ja tilinpäätösprosessin sekä osto- ja myyntireskontraprosessin prosessinomistajille lähetettiin kysely ja heitä haastateltiin tutkimusta varten.

Kyselyn ja haastattelun avulla kartoitettiin prosesseja ja niiden ominaispiirteitä. Niiden avulla etsittiin ja haluttiin tiedostaa tekijöitä, jotka mahdollisesti vaikuttaisivat luotaviin mittareihin.

6.2 Strategiset tavoitteet ja kriittiset menestystekijät

Palvelukeskuksen tavoitteena on laadukkaiden taloushallinnon palvelujen tarjoaminen tehokkaasti, täsmällisesti ja yhtenäisin toimintatavoin asiakkaiden tarpeisiin. Prosessi- ja asiakasnäkökulmaan oli jo aikaisemmin määritelty yrityksen toimesta keinoja, joiden avulla tavoitteet voidaan saavuttaa. Näitä hyödynnettiin tässä tutkimuksessa käyttämällä niitä kriittisinä menestystekijöinä. Näin ne myös osaltaan vaikuttivat mittareiden luomiseen.

Prosessien eli sisäisen toiminnan näkökulman kriittiset menestystekijät:

- prosessien standardointi, liiketoiminnan ja palvelukeskuksen yhteensovittaminen
- parhaiden käytäntöjen tunnistaminen ja käyttöönotto
- vakioitu palvelutaso, määritellyt palvelut
- tarkoituksenmukainen työnjako liiketoiminnan ja palvelukeskuksen välillä

Asiakasnäkökulman kriittiset menestystekijät:

- liiketoiminnan tuntemus
- palvelusopimusten ja hinnoitteluperusteiden läpinäkyvyys
- joustavuus: 1. Uusien yhtiöiden integroiminen ja olemassa olevien poistaminen, konsernirakenteiden muutokset 2. Standardista poikkeavien palveluiden tuottaminen
- standardipalvelujen kehittäminen perustuen systemaattiseen asiakaspalautteeseen (esim. palvelukeskuksen johtoryhmä)

6.3 Nykytilan kartoitus ja vaatimukset kehitettävälle mittaristolle

Kyselyssä ja haastattelussa oli kaksi eri osiota. Toinen osio koski prosesseja ja toinen itse mittareita.

Kysymykset koskien prosesseja

Kyselyn ja haastatteluiden avulla selvisi että, prosessit vastaavat hyvin suunniteltuja prosesseja. Lähes kaikista prosesseista on tehty kaavio, jossa kyseinen prosessi on kuvailtu. Kaaviot ovat kaikkien työntekijöiden saatavissa. Prosessikuvauksissa saattaa olla pieniä eroja, koska prosessit ovat ajan kuluessa saattaneet muuttua ja uudistua. Lisäksi uusia työkaluja ja ohjelmia on otettu käyttöön. Pieniä korjauksia ja tarkennuksia tarvittaisiin. Ainoastaan maksuprosessista ei tällä het-

kellä ole dokumentoitua prosessikuvausta. Työntekijöille on saattanut muodostua omia työtapoja, jotka poikkeavat suunnitellusta prosessista. Eroavuuksia saattaa aiheuttaa myös se, että asiakasyhtiöiden kohdalla saatetaan tehdä työtä eri tavoin.

Asioita ei välttämättä tehdä kerralla oikein kaikissa prosesseissa. Selityksenä saattavat olla pelkästään inhimilliset virheet. Ne pyritään kuitenkin aina mahdollisimman nopeasti korjaamaan. Moninkertaista työtä saattaa aiheuttaa virheet, jotka syntyvät tietoteknisistä syistä. Esimerkiksi käyttöomaisuusprosessissa tilanne on tällä hetkellä korostunut, koska uusi ohjelma on vasta hetki sitten otettu käyttöön. Osassa prosesseista on niin paljon rutiininomaista työtä, että asiat tulee pääsääntöisesti kerralla tehtyä oikein, esimerkkinä tästä on maksuliikenneprosessi.

Prosesseihin saattaa sisältyä turhia, lisäarvoa tuottamattomia vaiheita. Tällaisia saattavat olla esimerkiksi aineiston lähettäminen paperisena postitse seuraavalle taholle, joka aineistoa tarvitsee. Tämä aiheuttaa viiveitä prosessissa. Tiedot saatetaan tulostaa paperille, vaikka ne alun perin olisivat sähköisessä muodossa. Turhia vaiheita ovat myös työt, joita täytyy tehdä kahdessa eri ohjelmassa, jotta saadaan haluttu lopputulos oikeaan ohjelmaan. Prosesseissa on havaittavissa myös manuaalivaiheita, jotka olisi minimoitava. Manuaalisesti tehdyissä töissä inhimillisten virheiden riski kasvaa ja ne ovat aikaa vieviä. Automatisointia ei välttämättä hyödynnetä niin paljon kuin olisi mahdollista. Ostolaskujen kohdalla tilauksellisten laskujen automaattisessa täsmäytyksessä on ongelmia eikä se toimi niin automaattisesti kuin olisi mahdollista. Matka- ja myyntilaskuprosesseissa tarvitaan esimerkiksi dokumenttien skannausta, joka on työlästä. Asiakasyhtiöiden erilaisuus saattaa aiheuttaa periaatteessa turhaa työtä. Esimerkiksi tuloslaskelman ja taseen muodostamisessa tarvitsee lisätyötä. Osa riveistä on poistettava, koska niitä ei tarvita tietyn yrityksen kohdalla ja joskus yrityskohtaisesti tarvitaan tietyn rivin lisäystä.

Ongelmia prosesseissa tuottavat erilaiset toimintatavat yhtiöiden kesken. Resursseista lähtöisin oleva ongelma on se, että järjestelmästä ei aina saa sopivia, sellaisia raportteja, joita tarvitsisi. Ongelmia tuottavat joskus tiukat ja kiristyneet aikataulut. Kauden katkoissa tarvittavat tiedot saattavat tulla viime tingassa. Odotus-

aikoja prosesseissa saattaa muodostua kauden katkoissa, kun odotetaan tietoa, jota tarvittaisiin ennen kauden sulkemista. Tiedonkulku asiakasyhtiön ja palvelukeskuksen välillä saattaa aiheuttaa odotusaikoja. Jos tietoja lähetetään postitse, saattaa syntyä odotusaikoja. Rajapinnat voivat joskus olla epäselviä tai erilaisia, mikä saattaa aiheuttaa ongelmia. Järjestelmien hitaus voi olla yksi tekijä, joka aiheuttaa odotusaikoja. Osassa järjestelmissä tiedot päivittyvät muutaman kerran päivässä. Se hidastaa työskentelyä, koska täytyy odottaa tietojen päivittymistä ennen kuin työskentelyä voi jatkaa.

Prosessinomistajien mukaan, jotta prosessi olisi tehokas tietoliikenneyhteyksien ja linkkien olisi toimittava kunnolla. Tiedonkulku sekä palvelukeskuksessa että asiakkaan suuntaan on tärkeää. Asiakkaan ja palvelukeskuksen on pystyttävä kommunikoimaan toisilleen, näin kaikkien työ helpottuu. Prosessin tehokkuuden kannalta on tärkeää, että asiakasyhtiön edustajalla on tarpeeksi tietämystä, jolloin asiat tulee kerralla tehtyä oikein. Yhtenäiset toimintatavat ovat tekijä, joka vaikuttaa tehokkuuteen ja helpottaa tuurauksia. Tärkeää olisi, että eri prosessien aikataulut pitävät. Jos alaprosesseissa myöhästytään aikataulusta, aiheuttaa tämä viivettä sen jälkeen tulevissa prosesseissa. Monitaitoiset ihmiset ovat yksi tehokkuuden aikaansaaja. Tehtävien kierto on yksi tekijä, jonka avulla työntekijöiden taidot kehittyvät ja he pystyvät ajattelemaan kokonaisuutta laajemmin, ei vain oman prosessin kannalta. Osaavan tuuraajan saaminen tarvittaessa luo tehokkuutta. Manuaalisten toimintojen minimointi ja järjestelmien tehokas hyödyntäminen ovat tärkeitä tehokkuuden kannalta.

Tärkeitä asioita, joita prosessinomistajien mukaan tulisi mitata, ovat aikataulussa pysyminen, asiakastyytyväisyys, laatu, kustannukset, määrien mittaus, ajankäyttö ja virheet. Mittareiden toivotaan tuovan mukanaan myös palkitsemisjärjestelmän.

Yleinen näkemys on se, että prosessit noudattavat hyvin organisaation strategisia tavoitteita. Yhtenäiset toimintatavat ovat yksi tekijä, jota pitäisi vielä lisätä. Yksi strateginen tavoite on tuottaa laadukkaita palveluja asiakkaille. Kuitenkaan ei ole määritelty mitä laatu käytännössä on.

Vastuualueet ovat prosessinomistajien mukaan melko selviä. Joskus vastuualueissa saattaa kuitenkin olla epäselvyyksiä. Asiakasyhtiöiden ja palvelukeskuksen välillä on eri palvelusopimuksia, jotka määrittelevät osapuolien vastuualueet.

Mittareiden ja työajanseurantajärjestelmän, tulisi kulkea käsi kädessä. Työajanseurantajärjestelmää on tarkoitus hyödyntää niin, että sieltä saadaan pääasiassa materiaali mittareihin. Sieltä on mahdollista saada tietoja, esimerkiksi yhtiökohtaisesti paljonko eri työtehtäviin on käytetty aikaa. Selvää on se, että ensin tehdään työt ja sen jälkeen tehdyt työt kirjataan. Yhteiset käytännöt olisi hyvä olla, jotta voidaan mitata luotettavasti tiettyä asiaa. Joskus tehtyjen töiden kirjaaminen voi olla haastavaa. Työhön käytettyä aikaa voi olla hankala arvioida, varsinkin jos samaan aikaan tekee useampaa eri työtä. Joskus järjestelmissä voi olla pitkiä odotusaikoja, jolloin sen sijaan että odottaa esimerkiksi viennin valmistumista tekee toista työtä. Työajanseurantajärjestelmä olisi hyvä käydä läpi ja lisätä sinne töitä, jotta mittaus olisi luotettavaa ja päästäisiin haluttuun lopputulokseen. Tämä olisi tehtävä vasta sen jälkeen kun mittarit on suunniteltu. Jos suuri osa prosessiin käytetystä ajasta kirjataan yhteen työtehtävään ja se sisältää erilaatuisia tehtäviä, on työtehtävää ehkä syytä pilkkoa pienemmiksi osiksi. Hankaluuksia kirjauksiin saattaa aiheuttaa myös se, että eri yrityksille tuotetaan erilaisia palveluita. Näin ollen osalle yrityksistä saatetaan tuottaa sellaista palvelua, mitä läheskään kaikille muille ei tehdä. Liikaa työajanseurantajärjestelmässä ei saa olla työtehtäviä ja näin ollen on olemassa riski, ettei tehdylle työlle välttämättä löydy sitä aivan oikealta tuntuvaa kirjausta.

Kysymykset koskien mittareita

Mittareilta odotetaan toistuvien virheiden ja epäkohtien löytymistä. Niiden toivotaan mahdollistavan sen näkemisen mihin aikaa kuluu. Mittareilta odotetaan selkeyttä, joka on edellytys sille, että pystytään mittaamaan luotettavasti. Mittareilta odotetaan kannustusta ja mittareista saatujen arvojen tulisi johtaa johonkin. Tuloksilla tulisi olla jotain käyttöä. Mittareiden on oltava realistisia. Mitattavien asioiden on oltava sellaisia, joita on mahdollista mitata. Mittareiden odotetaan motivoivan uusien toimintatapojen etsimiseen.

Mittareiden odotetaan mittaavan laatua. Mitä enemmän laatua tarkastellaan, sitä laadukkaampaa toiminta on. Toisaalta vastaan tulee raja siinä, kuinka paljon asiakas on valmis tästä maksamaan. Mitä hyvä laatu on, ei ole yrityksessä määritelty. Kustannustehokkuus on yksi tärkeä tekijä, joka luo myös asiakastyytyväisyyttä kilpailukykyisen hintojen ansiosta. Joustavuus on tärkeä tekijä, jota mittareiden odotetaan mittaavan. Joustavuus on tärkeä palvelukeskuksen ominaisuus ja joustamista pidetään itsestäänselvyytenä. Joustavuuden avulla voidaan huomioida myös asiakkaan erityispiirteet ja sen avulla voidaan pysyä sovitussa aikataulussa. Ajan mittaus on tärkeää, koska kauden katkoissa ja tilinpäätöksen aikaan on sovitut aikataulut, koska töiden tulisi olla valmiina. Ajan mittaus on myös siinä mielessä tärkeä, koska se on asiakkaiden laskutusperuste koskien taloushallinnon palveluja. Huomiota voisi kiinnittää myös siihen mitä tarkoittaa etuaika ja myöhästyminen, ja mitä vaikutuksia ne aiheuttavat.

Mittareiden uskotaan auttavan tavoitteiden hahmottamisessa. Prosessiin liittyvät kuitenkin myös asiakkaat ja heidän mielipide prosessin onnistumisesta ei aina ole selvillä. Tältä osin ei saada varmuutta siitä, onko tavoitteissa onnistuttu. Jotta tähän tulokseen päästään, mittareiden on oltava onnistuneita ja niiden antamilla arvoilla on oltava merkitystä. Toivotaan, että mittareiden avulla jokaisella on mahdollisuus havaita ja oppia uutta.

Mittareille tulisi tulevaisuudessa määritellä tavoitearvot. Niitä ei voi heti alussa määritellä, vasta sitten kun mittareiden käytöstä on saatu kokemusta. Tavoitearvojen tulisi olla selkeät ja realistiset. On syytä pohtia, onko itse mittari onnistunut ja kertooko se mitä halutaan ennen kuin tavoitearvoja voidaan asettaa. Tavoitteiden avulla voidaan huomata muutokset arvoissa ja jos arvoista jäädään, pystytään selvittämään mistä se johtuu.

Mittareiden odotetaan tarkastelevan kokonaisuutta. Prosessit nivoutuvat toisiinsa, ne liittyvät edeltävään ja seuraavaan prosessiin.

6.4 Strategiset mittarit

Lähtökohtana valituille mittareille on vastaavuus yrityksen toiminta-ajatuksen ja strategian kanssa. Mittarit tukevat toiminnan kehittämistä ja seuraamista. Ne myös tukevat raportointia palvelukeskuksen johdolle ja asiakkaille. Strategisia mittareita on valittu asiakasnäkökulmaan, ostolasku- ja ostoreskontraprosessiin, myyntilasku- ja myyntireskontraprosessiin, kirjanpito- ja tilinpäätösprosessiin sekä käyttöomaisuusprosessiin ja matkalaskuprosessiin. Strategisia mittareita on myös laadittu yleiselle tasolle. Liitteeseen 2 on koottu kaikki strategiset mittarit.

6.4.1 Asiakasnäkökulma

Taulukossa 1 on nähtävissä asiakasnäkökulman strategiset mittarit. Mittari I kertoo asiakastyytyväisyydestä, joka on yksi tärkeimmistä tavoitteista liike-elämässä. Mittari on subjektiivinen, eli perustuu ihmisten mielipiteisiin. Mittari saattaa antaa tärkeitä tietoja yritykselle. Mittarin toteuttaminen vaatii jonkin verran töitä. Mittariin tarvittava materiaali saadaan asiakkaille tehtävän kyselyn avulla. Vastaukset välittävät informaatiota eteenpäin yritykselle ja palautteeseen voidaan reagoida. Mittarin antamien tietojen perusteella voidaan toimintaa ohjata ja parantaa liiketoiminnan tuntemusta.

Mittari II antaa lisätietoja mittarille I. Saman kyselyn avulla, joka tuottaa mittariin I materiaalin, voidaan selvittää asiakkaiden tyytyväisyys ja tyytymättömyys. Näin saadaan laskettua prosentuaalinen osuus tyytyväisistä ja tyytymättömistä asiakkaista. Mittari II perustuu määrälliseen tietoon, se ei kerro tyytyväisyyden tai tyytymättömyyden syistä, joista puolestaan mittari I kertoo.

Mittari III kuvaa kumppanuustapaamisten lukumäärää ja niiden toteutumisastetta. Tapaamiset ovat tärkeitä, niissä voidaan käydä vuoropuhelua, joka hyödyttää sekä yritystä että asiakasta.

Taulukko 1. Asiakasnäkökulman strategiset mittarit

ASIAKASNÄKÖKULMA - STRATEGISET MITTARIT	
•Mittari I	Asiakastyytyväisyys
•Kriittiset menestystekijät	Liiketoiminnan tuntemus/Palvelusopimusten ja hinnoitteluperusteiden läpinäkyvyys
•Mittarin kuvaus	• Kysely asiakastyytyväisyydestä • Asiakastyytyväisyys on tärkeä tekijä → mittari antaa tärkeää tietoa
•Mittari II*	Tyytyväisten/tyytymättömien asiakkaiden prosenttiosuus
•Kriittiset menestystekijät	Liiketoiminnan tuntemus/Palvelusopimusten ja hinnoitteluperusteiden läpinäkyvyys
•Mittarin kuvaus	• Kysely asiakastyytyväisyydestä • Antaa lisätietoa asiakastyytyväisyysmittariin
•Mittari III	Kumppanuustapaamisten toteutumisaste %
•Kriittiset menestystekijät	Joustavuus 1.) uusien yhtiöiden integroiminen ja olemassa olevien poistaminen, konsernirakenteiden muutokset 2.) standardista poikkeavien palveluiden tuottaminen
•Mittarin kuvaus	• Kuvaa kumppanuustapaamisten toteutumisastetta • Tapaamiset asiakkaiden kanssa ovat tärkeitä
•Mittari IV	Kustannukset kuukaudessa/asiakas
•Kriittiset menestystekijät	Palvelusopimusten ja hinnoitteluperusteiden läpinäkyvyys
•Mittarin kuvaus	• Kuvaa taloudellisuutta • Mittarin avulla nähdään kustannuksien jakautuminen kuukausitasolla • Mittari erittelee asiakasyhtiöt
•Mittari V	Aikataulujen pitävyys %
•Kriittiset menestystekijät	Liiketoiminnan tuntemus
•Mittarin kuvaus	• Mittari kertoo raportointiaikataulujen pitävyydestä • Aikataulun mukaan päättyneet projektit/kaikki projektit

* = mittari kerää lisätietoja toiselle mittarille

Mittari IV kuvaa taloudellisuutta. Sen avulla voidaan seurata kustannuksia asiakaskohtaisesti ja kuukausitasolla. Työajanseurantajärjestelmän avulla voidaan selvittää, paljonko työtunteja tietylle yhtiölle on kirjattu eri prosesseihin. Tätä kautta voidaan selvittää asiakaskohtaiset kustannukset, koska ajankäyttö on asiakkaiden laskutusperuste. Tietojen saaminen mittaria varten on helppoa. Mittari tukee palvelukeskuksen raportointia asiakkaille.

Mittari V kuvaa aikataulujen pitävyyttä. On tärkeätä, että sovittuihin aikatauluihin voidaan luottaa ja suunnitella toiminta niiden mukaan. Kauden katkoissa on sovitut aikataulut joissa on pysyttävä.

6.4.2 Ostolasku- ja ostoreskontraprosessi

Ostolaskujen ja ostoreskontran strateginen mittari I on näkyvissä taulukossa 2. Mittari kertoo mittausajankohtana tulleiden laskujen lukumäärän ja näiden laskujen yhteenlasketun rivimäärän. Mittarin antama tulos kertoo laskujen keskimääräisen rivimäärän. Mittari kertoo tuottavuudesta ja tehokkuudesta ja on oleellinen asiakasraportoinnissa. Molemmat seikat ovat asiakkaille tärkeitä. Mittari tukee hyvin strategiaa. Tehokkaat ja laadukkaat palvelut asiakkaille, on mainittu yrityksen strategiassa. Mittaria varten tiedot ovat helposti saatavissa ja ne perustuvat määrälliseen tietoon.

Taulukko 2. Ostolasku- ja ostoreskontraprosessin strateginen mittari

OSTOLASKUT JA OSTORESKONTRA - STRATEGINEN MITTARI	
•Mittari I	Rivimäärä/laskujen lukumäärä
•Kriittiset menestystekijät	Parhaiden käytäntöjen tunnistaminen ja käyttöönotto
•Mittarin kuvaus	• Tuottavuus • Pelkkä laskujen lukumäärä ei kerro kaikkea • Rivimäärien mukaan ottaminen antaa tarkempia tuloksia

6.4.3 Myyntilasku- ja myyntireskontraprosessi

Taulukossa 3 näkyvät myyntilaskujen ja myyntireskontran strategiset mittarit, jotka molemmat mittaavat tuottavuutta. Mittari I kertoo keskimääräisen ajan, joka käytetään yhtä laskua kohti. Tämä on tärkeä tuottavuutta kuvaava tekijä myös asiakkaille. Tulos saadaan jakamalla laskujen tekemiseen, käsittelyyn ja tiliöintiin käytetty aika laskujen lukumäärällä.

Mittari II kertoo puolestaan keskimääräisen rivimäärän yhtä laskua kohti. Toiminta on tuottavampaa ja tehokkaampaa, kun yhdellä laskulla laskutetaan useita rivejä. Tuottavuus on tärkeä tekijä asiakkaalle, joten mittari on tärkeä asiakasraportoinnissa. Molemmat mittarit mukailevat yrityksen strategiaa, jossa halutaan tehokkaasti ja laadukkaasti tuottaa palveluja asiakkaille.

Taulukko 3. Myyntilasku- ja myyntireskontraprosessin strategiset mittarit

MYYNTILASKUT JA MYYNTIRESKONTRA - STRATEGISET MITTARIT	
•Mittari I	Aika/laskut
•Kriittiset menestystekijät	Parhaiden käytäntöjen tunnistaminen ja käyttöönotto
•Mittarin kuvaus	• Tuottavuus • Myyntilaskujen tekemiseen, käsittelyyn ja tiliöintiin käytetty aika jaettaan laskujen lukumäärällä
•Mittari II	Rivimäärä/laskujen lukumäärä
•Kriittiset menestystekijät	Parhaiden käytäntöjen tunnistaminen ja käyttöönotto
•Mittarin kuvaus	• Tuottavuus • Pelkkä aika ei kerro kaikkea, rivimäärät kertovat enemmän • Toiminta on tehokkaampaa, jos laskulla on useita rivejä

6.4.4 Kirjanpito- ja tilinpäätösprosessi

Taulukossa 4 on nähtävissä strategiset mittarit, jotka koskevat kirjanpitoa ja tilinpäätöstä. Mittari I kertoo manuaalitositteiden lukumäärän mittausajankohtana. Tämä on myös asiakasraportoinnissa tärkeä seikka. Pyrkimys on minimoida manuaalisten tositteiden määrä, koska ne ovat aikaa vieviä ja niissä inhimillisten vir-

heiden riski kasvaa. Mittari perustuu määrälliseen tietoon ja on yksiselitteinen. Tiedot mittaria varten ovat helposti saatavilla.

Mittari II kertoo raportointiaikataulujen pitävyydestä ja tilinpäätöksen valmistumisesta. Mittari on tärkeä strategisesti ajatellen, koska täsmällisyys on tärkeää. Sovituista aikatauluista on tärkeä pitää kiinni kauden katkoissa ja tilinpäätöksen aikaan. Tiedot mittaria varten on helposti saatavissa. Jos tilinpäätös ei ole ajoissa valmistunut, syytä tähän voidaan etsiä yrityksen omasta kirjanpidosta, johon merkitään, jos alaprosessit ovat myöhästyneet aikatauluista.

Taulukko 4. Kirjanpito- ja tilinpäätösprosessin strategiset mittarit

KIRJANPITO JA TILINPÄÄTÖS - STRATEGISET MITTARIT	
•Mittari I	Manuaalitositteiden lukumäärä
•Kriittiset menestystekijät	Parhaiden käytäntöjen tunnistaminen ja käyttöönotto
•Mittarin kuvaus	• Tuottavuus • Kuukaudessa tehtyjen manuaalitositteiden lukumäärä • Manuaaliset tositteet vievät enemmän aikaa ja inhimillisten virheiden riski kasvaa
•Mittari II	Tilinpäätöksen valmistuminen
•Kriittiset menestystekijät	Prosessien standardointi, liiketoiminnan ja palvelukeskuksen yhteensovittaminen
•Mittarin kuvaus	• Mittari kertoo raportointiaikataulujen pitävyydestä kauden katkossa ja tilinpäätöksessä • Sovittujen aikataulujen pitävyys on tärkeää

6.4.5 Käyttöomaisuusprosessi

Käyttöomaisuusprosessin strateginen mittari taulukossa 5 kertoo muutostapahtumista. Mittari kertoo niiden määrästä ja siitä paljonko niihin on käytetty aikaa. Mittari kuvaa tuottavuutta ja on asiakasraportoinnissa tärkeä. Mittarin tulos antaa keskimääräisen käsittelyajan yhtä tapahtumaa kohden. Muutostapahtumiksi lasketaan uudet, myydyt, romutetut ja muuten käytöstä poistetut kohteet.

Taulukko 5. Käyttöomaisuusprosessin strateginen mittari

KÄYTTÖOMAISUUSPROSESSI - STRATEGINEN MITTARI	
•Mittari I	Muutostapahtumat
•Kriittiset menestystekijät	Parhaiden käytäntöjen tunnistaminen ja käyttöönotto
•Mittarin kuvaus	• Tuottavuus • Muutostapahtumien lukumäärää kuukaudessa verrataan tapahtumien kirjaamiseen käytettyyn aikaan • Muutostapahtumia ovat uudet, myydyt, romutetut ja muuten käytöstä poistetut kohteet

6.4.6 Matkalaskuprosessi

Taulukossa 6 on matkalaskuprosessin strateginen mittari, joka kertoo tuottavuudesta ja kertoo keskimääräisen käsittelyajan yhtä laskua kohden. Mittarin antama tulos on tärkeä asiakkaille ja sitä käytetään asiakasraportoinnissa. Tiedot mittaria varten ovat helposti saatavissa.

Taulukko 6. Matkalaskuprosessin strateginen mittari

MATKALASKUPROSESSI- STRATEGINEN MITTARI	
•Mittari I	Aika/laskujen lukumäärä
•Kriittiset menestystekijät	Parhaiden käytäntöjen tunnistaminen ja käyttöönotto
•Mittarin kuvaus	• Tuottavuus • Kertoo keskiarvon matkalaskun viemästä ajasta prosessin läpi

6.4.7 Muut strategiset mittarit

Taulukossa 7 on nähtävissä muita mittareita, jotka strategisesti ovat merkittäviä. Mittari I kuvaa asiakastyytyväisyyttä, koska palveluiden virheettömyys vaikuttaa siihen suoraan. Tämän mittarin tulos saadaan asiakkaille tehtävän kyselyn avulla. Pelkkien virheiden havaitseminen ei aina kerro kaikkea, vaan tyytyväisyyskyselyn avulla on mahdollista saada laajempia tuloksia. Mittari on subjektiivinen ja perus-

tuu ihmisten mielipiteisiin, mutta voi antaa tärkeää tietoa yritykselle. Tuloksen saaminen vaati jonkin verran töitä.

Mittari II avulla voidaan tarkkailla kuinka paljon eri prosessit vievät aikaa. Ajankäyttö määrittelee kustannukset, joten mittari kertoo myös taloudellisuudesta, joka asiakkaille on tärkeä tekijä. Mittaria varten tiedot on helposti saatavilla työajanseurantajärjestelmästä.

Mittari III kertoo toteutuneiden kehityspalavereiden lukumäärästä. Tiedotus asiakkaille kertoo tiedonkulkuun panostamisesta. Tiedonkulku etenkin palvelukeskuksessa on tärkeää, jossa prosessit liittyvät toinen toisiinsa ja tehdään tiimityötä. Lisäksi yhteistyötä tehdään liiketoimintayksiköiden kanssa, jos tiedonkulkuun ei kiinnitetä huomiota saattaa palvelukeskuksen ja liiketoimintayksiköiden väliin jäädä kuilu.

Mittari IV kertoo joustavuudesta. Kuinka paljon työtehtäviä on vaihdettu ja kuinka paljon toisia työntekijöitä on heidän tehtävissä avustettu. Joustavuus on tärkeä tekijä, koska sen avulla prosessit toimivat tehokkaasti ja voidaan saavuttaa haluttu lopputulos.

Mittari V raportoi tehtävien kierrosta, tuurauksista ja työtehtävien muuttumisesta. Tehtävien vaihto lisää työntekijöiden tietoa ja taitoa. Tehtävien kierto lisää tehokkuutta ja esimerkiksi lomien aikana mahdollistaa prosessien toimimisen tehokkaasti. Tehtävien vaihto auttaa työntekijöitä hahmottamaan toimintaa kokonaisvaltaisesti, eikä vain oman prosessin kannalta.

Taulukko 7. Muut strategiset mittarit

MUUT STRATEGISET MITTARIT	
•Mittari I	Palveluiden virheettömyys
•Kriittiset menestystekijät	Prosessien standardointi, liiketoiminnan ja palvelukeskuksen yhteensovittaminen
•Mittarin kuvaus	• Kuvaa asiakastyytyväisyyttä • On tärkeä tietää kuinka virheettöminä asiakkaat pitävät palveluita • Kysely asiakkaille
•Mittari II	Ajankäytön jakauma eri prosesseille
•Kriittiset menestystekijät	Prosessien standardointi, liiketoiminnan ja palvelukeskuksen yhteensovittaminen
•Mittarin kuvaus	• Mittari kuvaa taloudellisuutta • Mittari kertoo prosessien viemästä ajasta ja ja kustannuksista
•Mittari III	Tiedotus asiakkaille
•Kriittiset menestystekijät	Prosessien standardointi, liiketoiminnan ja palvelukeskuksen yhteensovittaminen
•Mittarin kuvaus	• Mittari kertoo kehityspalavereiden lukumäärästä • Tiedonkulku on tärkeää, yhteistyö sujuu paremmin ja vältytään virheiltä
•Mittari IV	Joustavuus
•Kriittiset menestystekijät	Parhaiden käytäntöjen tunnistaminen ja käyttöönotto
•Mittarin kuvaus	• Mittari kuvaa työntekijöiden joustavuutta työtehtävien suorituksessa • Työkavereiden avustus
•Mittari V	Tehtävien kierto
•Kriittiset menestystekijät	Prosessien standardointi, liiketoiminnan ja palvelukeskuksen yhteensovittaminen
•Mittarin kuvaus	• Mittari kertoo tehtävien kierrosta ja tehdyistä tuurauksista • Tehtävien kierrätys lisää tietoa ja taitoa sekä parantaa tehokkuutta

6.5 Prosessimittarit

Prosessikohtaiset mittarit hakevat asioita, joita olisi vielä mahdollista parantaa. Tarkoituksena on tehostaa prosesseja, lyhentää kokonaisprosessia ja kartoittaa mahdollisia automatisoinnin lisäämiskohteita. Tarkoituksena on prosessien kehittäminen sekä horisontaalisesti että vertikaalisesti mittareiden avulla. Mittareiden tarkoituksena on varmistella myös työn laatua sekä hyvää palvelukeskuksen tasoa. Prosessimittarit on luotu asiakasnäkökulmaan, ostolasku- ja ostoreskontraprosessiin, myyntilasku- ja myyntireskontraprosessiin, kirjanpito- ja tilinpäätösprosessiin, käyttöomaisuusprosessiin, matkalaskuprosessiin ja maksuliikenneprosessille. Liitteessä 3 on nähtävissä kaikki valitut prosessimittarit.

6.5.1 Asiakasnäkökulma

Taulukossa 8 oleva mittari I kertoo valitusten lukumäärästä ja näin ollen myös laadusta. Niiden vähäinen lukumäärä kertoo siitä, että laatuun ollaan tyytyväisiä. Valituksista voidaan havaita ongelmakohtia, joita voidaan vielä kehittää paremmiksi.

Mittari II kerää lisätietoa toisille mittareille. Asiakaspalautteet ovat suoraan asiakkailta tulleita ja niiden tiedot on syytä hyödyntää toiminnassa. Saatujen asiakaspalautteiden määrää ja laatua seurataan. Mittari on subjektiivinen, eli perustuu ihmisten mielipiteisiin, mutta sen avulla voidaan saada arvokasta tietoa.

Mittari III kerää lisätietoja mittari II tavoin. Mittari III kertoo saadun asiakaspalautteen hyödyntämisestä. Sen avulla nähdään kuinka paljon asiakkailta saatuja palautteita on käsitelty ja kuinka monen palautteen kohdalla on ryhdytty toimenpiteisiin. Mittari kertoo siis myös kehitystyöstä, jota palautteiden avulla pystytään tekemään. Mittari tukee palvelukeskuksen menestystekijää, standardipalvelujen kehittämistä asiakaspalautteen pohjalta.

Taulukko 8. Asiakasnäkökulman prosessimittarit

ASIAKASNÄKÖKULMA – PROSESSIMITTARIT	
•Mittari I	Valitusten lukumäärä
•Kriittiset menestystekijät	Liiketoiminnan tuntemus
•Mittarin kuvaus	• Mittari kertoo laadusta. Vähäinen valitusten lukumäärä kertoo hyvästä laadusta.
•Mittari II*	Asiakaspalautteet
•Kriittiset menestystekijät	Standardipalvelujen kehittäminen perustuen systemaattiseen asiakaspalautteeseen
•Mittarin kuvaus	• Mittari antaa tärkeää tietoa suoraan asiakkailta ja kertoo laadusta
•Mittari III*	Asiakaspalautteen hyödyntäminen
•Kriittiset menestystekijät	Standardipalvelujen kehittäminen perustuen systemaattiseen asiakaspalautteeseen
•Mittarin kuvaus	• Mittari kertoo asiakaspalautteen hyödyntämisestä
•Mittari IV	Laadukas toiminta
•Kriittiset menestystekijät	Liiketoiminnan tuntemus
•Mittarin kuvaus	• Virheiden määrän ja niiden korjaamiseen käytetyn ajan seuraaminen. Mittari kertoo laadusta.
•Mittari V	Standardista poikkeavat tapahtumat
•Kriittiset menestystekijät	Joustavuus: 1.) uusien yhtiöiden integroiminen ja olemassa olevien poistaminen, konsernirakenteiden muutokset, 2.) standardista poikkeavien palveluiden tuottaminen
•Mittarin kuvaus	• Standardista poikkeavat työt kertovat joustavuudesta

* = mittari kerää lisätietoja toiselle mittarille

Laatu on tärkeä asia, joka mainitaan myös palvelukeskuksen strategiassa. Mittari IV kertoo laadusta. Se kertoo virheiden lukumäärän ja niiden korjaukseen käytetyn ajan. Laatu-käsite on abstrakti, joten sitä on vaikea mitata. Virheet kertovat omalla tavallaan laadusta. Mittari kokoaa kaikissa prosesseissa tapahtuneiden vir-

heiden määrän ja tuntimäärät paljonko näiden virheiden ratkomiseen on aikaa käytetty.

Mittari V kuvaa standardista poikkeavia tapahtumia ja kertoo joustavuudesta. Mittari kuvaa lisäselvitysten määrää, jotka poikkeavat niin sanotusta standardista. Lisäselvitykset poikkeavat normaalista toiminnasta ja saattavat olla aikaa vieviä, mutta myös hyvää palvelua asiakkaan näkökulmasta. Yksi palvelukeskuksen kulmakivistä toiminnassa on joustavuus ja standardista poikkeavien palveluiden tuottaminen.

6.5.2 Ostolasku- ja ostoreskontraprosessi

Mittari I, taulukossa 9 kertoo ostolasku- ja ostoreskontraprosessissa tapahtuvien virheiden lukumäärästä, jota verrataan tapahtumien eli laskujen lukumäärää. Toiminnan kehittämiseksi on tärkeä tarkkailla virheiden lukumäärää ja niiden laatua, jotta niitä tulevaisuudessa voidaan ehkäistä. Näin voidaan saavuttaa prosessi, jossa virheitä syntyy mahdollisimman vähän. Mittarin uskottavuutta voi vähentää se, että kaikkia virheitä ei välttämättä havaita. Havaittujen virheiden avulla voidaan prosessia kehittää ja tehostaa. Mittari kuvaa laatua.

Mittari II kertoo kuinka paljon virheiden korjaus vie aikaa yhteensä tarkastelujakson aikana ja kuinka paljon virheitä on ajanjakson aikana havaittu. Mittarin tulos kertoo kuinka paljon yhden virheen korjaaminen keskimäärin vie aikaa. Virheiden korjaukseen käytetty aika on pois itse prosessilta ja sen päätarkoitukselta. Mittari kuvaa laatua.

Mittareiden I ja II vaatimat tiedot saattavat jonkin verran aiheuttaa työtä, mutta havaittujen virheiden seuraaminen on tärkeää, jotta toimintaa voidaan kehittää. Mittarin uskottavuus ei katoa, jos virheiden kirjauksesta on selvät ohjeet ja niitä noudatetaan. Esimerkiksi työajanseurantajärjestelmään voisi virheiden korjauksen yhteydessä laittaa kommentin virheen laadusta. Havaitut virheet olisi myös mahdollista virheen havaitsijan toimesta kirjata ylös dokumentille, joka olisi virtuaalisessa muodossa kaikkien saatavilla ja kaikkien muokattavana.

Mittari III vertaa virheiden korjaukseen käytettyä aikaa, koko prosessiin käytettyyn aikaan tarkkailuajanjaksona. Mittarin avulla voidaan kuukausilta saada konkreettista tietoa siitä, kuinka paljon virheiden korjaus vie aikaa koko prosessilta. Yrityksen kannalta mittari tukee menestystekijöitä prosessien standardoinnin osalta. Vakiintuneessa prosessissa virheiden viemän ajan olisi mielellään oltava mahdollisimman vähäinen. Mittari saattaa toimia hälytyksenä, jos virheiden korjaukseen käytetty aika kasvaa.

Mittari IV kertoo laskun keskimääräisen läpimenoajan prosessin läpi. Mittarissa huomioidaan palvelukeskuksen käyttämä aika prosessiin, eli kierrolle lähetys ja siirto kirjanpitoon. Mittarin tulos saadaan, kun näihin työtehtäviin käytetty aika jaetaan laskujen lukumäärällä. Asiakasyhtiöiden käyttämää aikaa, eli laskujen tarkastusta ja hyväksyntää ei lasketa mittariin mukaan.

Tilauksettomat ja tilaukselliset laskut saavat omat mittarit. Aika on tärkeä asia palvelukeskuksessa. Se vaikuttaa prosessin tehokkuuteen ja on myös asiakkaan laskutusperuste. Toimintaa voidaan kehittää ja parhaita käytäntöjä voidaan etsiä mittarin antamien tuloksien avulla. Tarkoitus on mitata keskimäärin läpimenoaikaa, ei yhtiökohtaisesti, mutta jos havaitaan jonkin yhtiön kohdalla läpimenoajan olevan erityisen hyvä, tietämystä työntekijöiden välillä voidaan jakaa.

Mittari V kerää lisätietoja edelliselle mittarille. Se kertoo myös läpimenoajasta. Tulos saadaan samanlaisella laskutoimituksella kuin edellisessäkin mittarissa sillä erotuksella, että mittarissa V huomioidaan sekä palvelukeskuksen että asiakasyhtiöiden käyttämä aika prosessiin. Tilauksettomat ja tilaukselliset laskut saavat omat mittarit.

Mittareiden IV ja V tuloksia voidaan verrata keskenään. Vaikka palvelukeskuksessa laskujen kierrätys sujuisi tehokkaasti ja nopeasti on prosessissa välttämätöntä asiakasyhtiöiden edustajien laskujen tarkistus ja hyväksyntä. Tämä aika tulee väistämättä prosessiin mukaan, eikä palvelukeskuksen työntekijöiden ole siihen mahdollista juurikaan vaikuttaa.

Taulukko 9. Prosessimittarit ostolasku- ja ostoreskontraprosessille

OSTOLASKUT JA OSTORESKONTRA – PROSESSIMITTARIT	
•Mittari I	Virheiden määrä/laskujen lukumäärä
•Kriittiset menestystekijät	Prosessien standardointi, liiketoiminnan ja palvelukeskuksen yhteensovittaminen
•Mittarin kuvaus	• Mittari antaa tietoa prosessin virheiden lukumäärästä, jota peilataan tapahtumien, eli laskujen lukumäärään
•Mittari II	Virheiden korjaukseen käytetty aika
•Kriittiset menestystekijät	Prosessien standardointi, liiketoiminnan ja palvelukeskuksen yhteensovittaminen
•Mittarin kuvaus	• Kuvaa keskimääräistä aikaa, joka kuluu virheiden korjaamiseen • Virheiden korjaukseen käytetty aika/ virheiden lukumäärä
•Mittari III	Virheiden korjaukseen käytetty aika/ koko prosessiin käytetty aika
•Kriittiset menestystekijät	Prosessien standardointi, liiketoiminnan ja palvelukeskuksen yhteensovittaminen
•Mittarin kuvaus	• Virheiden korjaukseen käytetyn ajan vertaus koko prosessiin käytettyyn aikaan
•Mittari IV	Läpimenoaika I
•Kriittiset menestystekijät	Parhaiden käytäntöjen tunnistaminen ja käyttöönotto
•Mittarin kuvaus	• Aika vaikuttaa moneen tekijään, esim. tehokkuuteen ja on asiakkaiden laskutusperuste • Kertoo keskimääräisen laskun läpimenoajan prosessin läpi, kun huomioidaan vain palvelukeskuksen prosessiin käyttämä aika • Huomioidaan aika, joka käytetty laskujen kierrolle lähetykseen ja kirjanpitosiirtoihin

•Mittari V*	Läpimenoaika II
•Kriittiset menestystekijät	Parhaiden käytäntöjen tunnistaminen ja käyttöönotto
•Mittarin kuvaus	• Kertoo laskun keskimääräisen läpimenoajan, kun huomioidaan myös asiakasyhtiöiden edustajien osuus prosessiin käytetystä ajasta • Huomioidaan aika, joka käytetty kierrolle lähetykseen, tarkistukseen, hyväksyntään ja kirjanpitosiirtoihin
•Mittari VI	Tuottavuus
•Kriittiset menestystekijät	Parhaiden käytäntöjen tunnistaminen ja käyttöönotto
•Mittarin kuvaus	• Koko ostolasku- ja ostoreskontraprosessiin käytetty aika/laskujen lukumäärä • Keskimääräinen ajankäyttö laskua kohden
•Mittari VII	Töiden jakautuminen
•Kriittiset menestystekijät	Prosessien standardointi, liiketoiminnan ja palvelukeskuksen yhteensovittaminen
•Mittarin kuvaus	• Mahdollistaa ajankäytön seurannan • Poikkeamat voidaan havaita • Saadaan käsitys ajan jakautumisesta eri työnumeroille
•Mittari VIII	Standardista poikkeavat tapahtumat
•Kriittiset menestystekijät	Tarkoituksenmukainen työnjako liiketoiminnan ja palvelukeskuksen välillä
•Mittarin kuvaus	• Lisäselvitysten määrä • Poikkeus standardista

* = mittari kerää lisätietoja toiselle mittarille

Mittari VI kertoo tuottavuudesta ja sen antama tulos saadaan vertaamalla koko prosessiin käytettyä aikaa, kirjanpitoon siirrettyjen laskujen lukumäärään. Mittari kertoo tuottavuudesta ja kokonaisajankäytöstä laskua kohden, joka läpäisee prosessin kokonaisuudessaan. Mittari kertoo keskiarvon, eikä erottele tilauksettomia ja tilauksellisia laskuja. Toiminnan kehittämisessä mittari auttaa kartoittamaan parhaita käytäntöjä.

Mittari VII kertoo töiden jakautumisesta ostolasku- ja ostoreskontraprosessissa eri työnumeroille. Mittari mahdollistaa ajankäytön seurannan ja nähdään mihin aika kuluu. Poikkeamat standardista, eli vakiotasosta voidaan mittarin avulla havaita.

Mittari VIII kertoo lisäselvityksistä, eli standardista poikkeavista tapahtumista. Tällaiset vakioidusta palveluista poikkeavat selvitykset vievät aikaa ja voivat olla työläitä. Lisäselvitykset kertovat palvelukeskuksen joustavuudesta.

6.5.3 Myyntilasku- ja myyntireskontraprosessi

Taulukossa 10 näkyvä mittari I kertoo virheellisten myyntilaskujen lukumäärästä. Tätä määrää verrataan tapahtumien, eli muodostettujen laskujen lukumäärään. Näin saadaan tietoa, kuinka suuressa osassa laskuja prosentuaalisesti tarkasteluajankohtana on havaittu virheellisyyttä. Mittarin avulla voidaan systemaattisesti havaita virheitä ja niitä tutkittaessa selviää syy, miksi virhe on aiheutunut. Näin toimintaa voidaan kehittää ja kitkeä virheitä pois. Mittari kuvaa laatua.

Mittari II vertaa puolestaan virheiden korjaukseen käytettyä aikaa, koko prosessiin käytettyyn aikaan. Virheiden viemä aika on pois prosessin perimmäiseltä tarkoitukselta. Mittari kertoo laadusta.

Mittari III kertoo prosessin tuotoksesta, jossa myyntilaskujen lukumäärää verrataan koko prosessiin käytettyyn aikaan. Tulos kertoo ajan, jonka keskimäärin yksi myyntilasku vie aikaa virratessaan koko prosessin läpi, valmiiksi saakka. Mittarin avulla voidaan prosessia standardoida ja kiinnittää huomiota siihen, mikä vie paljon aikaa.

Mittari IV kertoo kuinka työt ajallisesti jakautuvat myyntilasku- ja myyntireskontraprosessissa eri työnumeroille. Poikkeamat standardista voidaan havaita mittarin avulla ja voidaan ryhtyä toimenpiteisiin, jos tulokset kertovat jostain hälyttävästä.

Mittari V kertoo lisäselvitysten, eli standardista poikkeavien töiden määrästä myyntilaskuprosessin kohdalla. Mittari kertoo henkilöstön joustavuudesta.

Taulukko 10. Prosessimittarit myyntilaskuille ja myyntireskontralle

MYYNTILASKUT JA MYYNTIRESKONTRA – PROSESSIMITTARIT	
•Mittari I	Virheelliset laskut/kaikki laskut
•Kriittiset menestystekijät	Prosessien standardointi, liiketoiminnan ja palvelukeskuksen yhteensovittaminen
•Mittarin kuvaus	• Mittari vertaa virheiden määrää laskujen lukumäärään
•Mittari II	Virheiden korjaukseen käytetty aika
•Kriittiset menestystekijät	Prosessien standardointi, liiketoiminnan ja palvelukeskuksen yhteensovittaminen
•Mittarin kuvaus	• Mittarin tulos saadaan vertaamalla virheiden korjaukseen käytettyä aikaa koko prosessiin käytettyyn aikaan
•Mittari III	Tuottavuus
•Kriittiset menestystekijät	Prosessien standardointi, liiketoiminnan ja palvelukeskuksen yhteensovittaminen
•Mittarin kuvaus	• Koko prosessiin käytetyn ajan vertaaminen myyntilaskujen lukumäärään
•Mittari IV	Töiden jakautuminen
•Kriittiset menestystekijät	Prosessien standardointi, liiketoiminnan ja palvelukeskuksen yhteensovittaminen
•Mittarin kuvaus	• Mittari kertoo töiden jakautumisesta eri työnumeroille
•Mittari V	Standardista poikkeavat tapahtumat
•Kriittiset menestystekijät	Tarkoituksenmukainen työnjako liiketoiminnan ja palvelukeskuksen välillä
•Mittarin kuvaus	• Lisäselvitysten määrä • Poikkeus standardista

6.5.4 Kirjanpito- ja tilinpäätösprosessi

Taulukko 11:sta on näkyvissä kirjanpito- ja tilinpäätösprosessille valitut prosessimittarit. Mittari I vertaa virheiden korjaamiseen käytettyä aikaa koko prosessiin käytettyyn aikaan. Virheiden korjaukseen käytetty aika on pois ydinprosessilta, minkä vuoksi siihen on hyvä kiinnittää huomiota. Mittari saattaa toimia hälytyk-

senä, jos poikkeuksellisen paljon aikaa joudutaan käyttämään virheiden korjaukseen. Tiedot mittaria varten ovat helposti saatavissa.

Mittari II vertaa virheiden lukumäärää virheiden korjaukseen käytettyyn aikaan. Tuloksena saadaan keskimääräinen aika, joka yhden virheen korjausta kohden käytetään. Tulokseen tuo hajontaa se seikka, että virheet ovat erilaisia ja niiden korjaamiseen käytetään eri määrä aikaa. Mittarin tavoitteena onkin antaa keskimääräinen aika, joka virheen korjaamiseen kuluu. Työajanseurantajärjestelmään olisi mahdollista jokaisen korjattavan virheen kohdalla kirjata tietoa myös virheen laadusta.

Mittari III kertoo manuaalitositteiden lukumäärän, paljonko niitä tarkkailujaksolla on syntynyt. Manuaalitositteiden lukumäärää verrataan puolestaan mittarissa IV kaikkiin kirjanpito- ja tilinpäätösprosessissa syntyneiden tositteiden lukumäärään. Manuaalisesti tehtävien tositteiden lukumäärä pyritään saamaan niin minimaaliseksi kuin mahdollista. Ne ovat aikaa vieviä ja niissä inhimillisten virheiden riski kasvaa.

Mittari V kertoo ajankäytön jakautumisesta prosessissa. Mittarin avulla voidaan nähdä poikkeamat, mikäli eri ajanjaksoina johonkin työtehtävään on kirjattu kuluneeksi enemmän aikaa. Yksi työnumeroista on ”muut pääkirjan tehtävät”, jos näyttää siltä että tälle työnumerolle kirjataan töitä, joille saattaisi olla merkitystä omana työnumerona, voidaan asiaa harkita. Mittarissa saattaa näkyä vaihteluita eri vuodenaikoina sekä tilinpäätöksen aikaan.

Taulukko 11. Prosessimittarit kirjanpito- ja tilinpäätösprosessille

KIRJANPITO JA TILINPÄÄTÖS – PROSESSIMITTARIT	
•Mittari I	Virheiden korjaukseen käytetty aika
•Kriittiset menestystekijät	Prosessien standardointi, liiketoiminnan ja palvelukeskuksen yhteensovittaminen
•Mittarin kuvaus	• Mittarin tulos saadaan vertaamalla virheiden korjaukseen käytettyä aikaa koko prosessiin käytettyyn aikaan
•Mittari II	Virheiden korjaukseen käytetty keskimääräinen aika
•Kriittiset menestystekijät	Prosessien standardointi, liiketoiminnan ja palvelukeskuksen yhteensovittaminen
•Mittarin kuvaus	• Keskimääräinen aika virheen korjaukseen • Virheiden korjaukseen käytetty aika/virheiden määrä
•Mittari III	Manuaalitositteiden lukumäärä
•Kriittiset menestystekijät	Parhaiden käytäntöjen tunnistaminen ja käyttöönotto
•Mittarin kuvaus	• Manuaalitositteet vievät aikaa ja inhimillisten virheiden riski kasvaa
•Mittari IV	Manuaalitositteet/tositteet yhteensä
•Kriittiset menestystekijät	Parhaiden käytäntöjen tunnistaminen ja käyttöönotto
•Mittarin kuvaus	• Mittari kuvaa ajankäyttöä ja sitä kuinka tehokkaasti manuaalitositteita pystytään välttämään
•Mittari V	Töiden jakautuminen
•Kriittiset menestystekijät	Prosessien standardointi, liiketoiminnan ja palvelukeskuksen yhteensovittaminen
•Mittarin kuvaus	• Mittarin avulla saadaan käsitys millä tavoin ajankäyttö jakautuu prosessissa
•Mittari VI*	Rajapintojen määritys
•Kriittiset menestystekijät	Vakioitu palvelutaso, määritellyt palvelut
•Mittarin kuvaus	• Työtehtävien ja vastuualueiden selvitys on tärkeää • Mittarin vastausten avulla ongelmia voidaan karsia

•Mittari VII*	Kiireellisten töiden osuus
•Kriittiset menestystekijät	• Prosessien standardointi, liiketoiminnan ja palvelukeskuksen yhteensovittaminen
•Mittarin kuvaus	• Antaa tietoa kuinka paljon töitä tehdään kiireellisinä
•Mittari VIII	Standardista poikkeavat tapahtumat
•Kriittiset menestystekijät	Tarkoituksenmukainen työnjako liiketoiminnan ja palvelukeskuksen välillä
•Mittarin kuvaus	• Lisäselvitysten määrä • Poikkeus standardista

* = mittari kerää lisätietoja toiselle mittarille

Mittarit VI ja VII ovat enemmänkin taustatietoja keräämiä mittareita kuin itsenäisiä mittareita. Mittari VI kertoo rajapinnoista, joiden määritys on tärkeää, koska työtehtävien jako ja vastuualueet tulee olla selkeitä, jotta toiminta sujuu ongelmitta. Mittarin antamien vastauksien avulla voidaan edesauttaa toiminnan sujumista ja sen selkeyttä. Kun työt ovat ennalta selkeitä, vältytään yllätyksiltä ja ongelmatilanteilta. Mittariin saadaan vastauksia kyselyn avulla palvelukeskuksen työntekijöille ja asiakkaille. Mittari VII kertoo kuinka paljon töitä kuukaudessa tehdään kiireellisinä. Mittarin tulos saadaan sillä tavoin, että jokainen määrittelee sen kuinka paljon töitä on jouduttu tekemään kiireellisinä. Mittari on subjektiivinen, eli se perustuu ihmisten mielipiteisiin. Tiukat raportointiaikataulut voivat aiheuttaa sen, että jokin työ on tehtävä kiireellisesti, jotta sovituissa aikatauluissa pysyttäisiin. Mittari vertaa kiireellisinä tehtyjä töitä, kaikkiin tehtyihin työtunteihin tarkkailuajanjakson aikana.

Mittari VIII kertoo lisäselvitysten, eli standardista poikkeavien töiden määrästä kirjanpito- ja tilinpäätösprosessin kohdalla. Mittari kertoo henkilöstön joustavuudesta.

6.5.5 Käyttöomaisuusprosessi

Taulukossa 12 on käyttöomaisuusprosessille valitut mittarit. Niistä mittari I kertoo havaituista virheistä, niiden lukumäärästä ja tyypistä. Virheet saattavat olla eri syistä aiheutuneita, joten mittarin avulla voidaan kartoittaa havaittujen virheiden syitä ja mahdollisesti myös estää tulevaisuudessa niiden syntymisen. Mittarin luotettavuutta vähentää se, että kaikkia virheitä ei välttämättä havaita. Havaittujen virheiden avulla, voidaan ryhtyä toimiin, jotta virheet saataisiin ehkäistyä tulevaisuudessa.

Mittari II kertoo käyttöomaisuusprosessissa keskimääräisen ajan, joka yhden virheen korjaamiseen kuluu. Tulos saadaan, kun virheiden korjaukseen käytetty aika jaetaan ilmenneiden virheiden lukumäärällä.

Mittari III kertoo tuottavuudesta, jonka tulos saadaan jakamalla tapahtumiin käytetty työaika muutostapahtumien lukumäärällä. Muutostapahtumiksi lasketaan uudet käyttöomaisuuskohteet, myydyt kohteet, romutetut ja muuten käytöstä poistetut kohteet. Mittari kertoo kuinka paljon keskimäärin yhteen muutostapahtumaan käytetään aikaa. Mikäli halutaan tarkempia tuloksia, voidaan erotella erilaatuiset muutostapahtumat sekä niihin käytetty aika.

Mittari IV kertoo ajankäytön jakautumisesta prosessissa ja sen avulla voidaan nähdä poikkeamat, mikäli eri ajanjaksoina johonkin työtehtävään on kirjattu kuluneeksi enemmän aikaa.

Mittari V kertoo prosessissa tehtyjen lisäselvitysten määrästä, jotka poikkeavat standardista. Nämä saattavat viedä paljon aikaa, mutta tehtyjen lisäselvitysten määrä kertoo joustavuudesta.

Taulukko 12. Prosessimittarit käyttöomaisuusprosessille

KÄYTTÖOMAISUUS – PROSESSIMITTARIT	
•Mittari I	Virheet
•Kriittiset menestystekijät	Prosessien standardointi, liiketoiminnan ja palvelukeskuksen yhteensovittaminen
•Mittarin kuvaus	• Kertoo ilmenneiden virheiden lukumäärän ja virheiden tyypin
•Mittari II	Virheiden korjaukseen käytetty keskimääräinen aika
•Kriittiset menestystekijät	Prosessien standardointi, liiketoiminnan ja palvelukeskuksen yhteensovittaminen
•Mittarin kuvaus	• Keskimääräinen aika virheen korjaukseen • Virheiden korjaukseen käytetty aika/virheiden määrä
•Mittari III	Muutostapahtumat
•Kriittiset menestystekijät	Parhaiden käytäntöjen tunnistaminen ja käyttöönotto
•Mittarin kuvaus	• Muutostapahtumien määrä ja laatu • Keskimääräinen aika muutostapahtumaa kohden
•Mittari IV	Töiden jakautuminen
•Kriittiset menestystekijät	Prosessien standardointi, liiketoiminnan ja palvelukeskuksen yhteensovittaminen
•Mittarin kuvaus	• Mittarin avulla saadaan käsitys millä tavoin ajankäyttö jakautuu prosessissa
•Mittari V	Standardista poikkeavat tapahtumat
•Kriittiset menestystekijät	Tarkoituksenmukainen työnjako liiketoiminnan ja palvelukeskuksen välillä
•Mittarin kuvaus	• Lisäselvitysten määrä • Poikkeus standardista

6.5.6 Matkalaskuprosessi

Mittari I kertoo virheistä, joita matkalaskuprosessissa ilmenee. Virheiden lukumäärää verrataan matkalaskujen määrään, jolloin tuloksena saadaan prosentuaalinen osuus kuinka suuressa osassa laskuja on havaittu virheitä tarkkailuajanjakson aikana.

Taulukko 13. Prosessimittarit matkalaskuprosessille

MATKALASKUT – PROSESSIMITTARIT	
•Mittari I	Virheet
•Kriittiset menestystekijät	Prosessien standardointi, liiketoiminnan ja palvelukeskuksen yhteensovittaminen
•Mittarin kuvaus	• Virheiden lukumäärän vertaus matkalaskujen lukumäärään • Virheiden laadun tarkkailu
•Mittari II	Standardista poikkeavat tapahtumat
•Kriittiset menestystekijät	Tarkoituksenmukainen työnjako liiketoiminnan ja palvelukeskuksen välillä
•Mittarin kuvaus	• Lisäselvitysten määrä • Poikkeus standardista

Mittari II kertoo standardista poikkeavien tapahtumien lukumäärästä, eli lisäselvitysten määrästä, joka kertoo henkilöstön joustavuudesta.

6.4.7 Maksuliikenneprosessi

Taulukon 14 mittari I kertoo virheiden lukumäärästä, jotka maksuliikenneprosessissa on havaittu. Mittarissa tarkkaillaan sekä virheiden laatua että lukumäärää.

Mittari II kertoo vertaa virheiden korjaukseen käytettyä aikaa koko prosessiin käytettyyn aikaan.

Taulukko 14. Prosessimittarit maksuliikenneprosessille

MAKSULIIKENNE – PROSESSIMITTARIT	
•Mittari I	Virheet
•Kriittiset menestystekijät	Prosessien standardointi, liiketoiminnan ja palvelukeskuksen yhteensovittaminen
•Mittarin kuvaus	• Kertoo ilmenneiden virheiden lukumäärän ja virheiden tyypin
•Mittari II	Virheiden korjaukseen käytetty aika
•Kriittiset menestystekijät	Prosessien standardointi, liiketoiminnan ja palvelukeskuksen yhteensovittaminen
•Mittarin kuvaus	• Mittarin tulos saadaan vertaamalla virheiden korjaukseen käytettyä aikaa koko prosessiin käytettyyn aikaan

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää taloushallinnon palvelukeskukselle mittarit prosessien suorituskyvyn seurantaa varten. Tarkoituksena oli tuoda esiin myös asiakasnäkökulmaan sopivia mittareita. Tavoitteena on luotettavien ja toimintaa kuvaavien mittareiden kehittäminen. Mittarit suunniteltiin johdettavaksi yrityksen strategiasta ja kriittisten menestystekijöiden pohjalta.

Työn tuloksena syntyi yhteensä 52 mittaria. Näistä 17 ovat strategista mittareita ja 35 ovat prosessimittareita. Yritykselle annettiin mittariehdotukset, joiden pohjalta nämä 52 valittiin yrityksen mittarivalikoimaan, osa mittariehdotuksista karsittiin pois. Eri vuosille valitaan käytettäväksi vain osa mittarivalikoiman mittareista, jotka nähdään tarpeellisena kyseiselle ajankohdalle. Lisäksi yrityksen johto on kehittänyt mittareita työssä esiin tuotujen mittareiden rinnalle, mutta niitä ei käsitellä tässä työssä. Mittarit kehitettiin strategian pohjalta, se oli ”punainen lanka”, jota seurattiin. Tärkeä mittareiden suunnittelussa oli realistisuus ja se, että mittareihin tarvittava materiaali on saatavissa kohtuullisin kustannuksin ja kohtuullisella panoksella.

Kohdeyritykseen on tulevaisuudessa tulossa kokonaisvaltaisen suorituskyvyn mittausjärjestelmä, joten tämä työ loi pohjaa sisäisten prosessien ja asiakasnäkökulman suorituskyvyn mittaukselle. Näihin osa-alueisiin on tämän työn myötä luotu osa mittareista. Työn avulla saatiin myös prosessinomistajien mielipiteitä koottua yhteen. Mitä mieltä he ovat mittareista ja mitä niiltä odotetaan. Valitut mittarit heijastavat hyvin asioita, joita prosessinomistajat niiltä odottivat. Prosessinomistajien mielipiteitä voidaan varmasti hyödyntää, kun suunnitellaan kokonaisvaltaista suorituskyvyn mittausta.

Mittarit otetaan käyttöön 2010 vuoden alkupuolella. Mittareista tulee olemaan apua toiminnan kehittämisessä ja seuraamisessa. Niiden avulla voidaan varmistaa hyvä laatu ja havaita kuinka hyvin asiat tehdään. Mittarit tulevat tukemaan raportointia, sekä palvelukeskuksen johdolle että asiakkaille. Mittareiden avulla voidaan hahmottaa prosessien ongelmakohtia sekä hahmottaa mahdollisia automa-

tisoinnin lisäämiskohteita. Mittareiden avulla voidaan kehittää myös palkitsemisjärjestelmä. Mittareiden antamista arvoista tulisi olla kokemusta, ennen kuin palkitsemisjärjestelmä voidaan ottaa käyttöön. Mittareita voidaan käyttää apuna myös päätöksenteossa, kontrolloinnissa, ohjaamisessa, kouluttamisessa ja oppimisessa.

Suorituskyvyn mittaamista sovelletaan nykyisin erityyppisissä organisaatioissa, koska se on havaittu hyväksi johtamisen ja ohjaamisen apuvälineeksi. Mittareiden tärkeydestä kertoo se, että jatkuvasti kehitetään erilaisia mittaristoja. Jos nykypäivänä yritys aikoo menestyä, on sen saavutettava erityisen korkea suoritustaso tietyillä liiketoiminnan alueilla. Nämä tärkeät osa-alueet voidaan hahmottaa kriittisten menestystekijöiden avulla, jotka ovat tärkeitä liiketoiminnallisen menestyksen ja organisaatiolle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Kun näille menestymisen kannalta ensiarvoisen tärkeille kriittisille menestystekijöille kehitetään mittarit, voi yritys seurata ja kehittää jatkuvasti suorituskykyään.

8 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää taloushallinnon palvelukeskukselle mittarit prosessien suorituskyvyn seurantaa varten sekä asiakasnäkökulmaan. Tulevaisuudessa kokonaisvaltainen suorituskyvyn mittausjärjestelmä on tulossa yhtiön käyttöön. Tässä työssä luotiin mittareita kahdelle osa-alueelle – sisäiset prosessit ja asiakasnäkökulma. Tavoitteena oli luoda toimintaa kuvaavat mittarit, jotka on johdettu yrityksen strategian ja kriittisten menestystekijöiden pohjalta. Menestystekijät on ensiarvoisen tärkeä huomioida, koska ne ovat tekijöitä, joiden avulla on mahdollista saavuttaa organisaatiolle asetetut tavoitteet. Kun näitä menestystekijöitä mitataan, saadaan koko ajan tietoa yrityksen suorituskyvystä.

Yrityksellä ei ollut käytössä mittaristoa, joka avulla voitaisiin toimintaa tarkkailla. Suorituskyvyn mittaus on tärkeä yrityksille, koska se on työkalu, jonka avulla voidaan esimerkiksi ohjata toimintaa ja saada apua päätöksentekotilanteisiin. Suorituskyvyn mittaus on alun perin ollut käytössä tuotanto- ja palveluorganisaatiossa. Nykyisin sitä sovelletaan erilaisissa organisaatioissa, koska sen on havaittu olevan tärkeä johtamisen ja ohjaamisen apuväline.

Teorian pohjana oli suorituskyvyn mittaus. Teoriassa käytiin läpi mistä asioista suorituskyky muodostuu. Lisäksi mittareita ja prosesseja käsiteltiin teoriaosuudessa. Teoriassa on tutustuttu myös taloushallinnon prosesseihin ja taloushallinnon palvelukeskukseen.

Opinnäytetyö on askel kohti kokonaisvaltaista suorituskyvyn mittausta. Tarkoituksella, työn rajauksen vuoksi syvällisemmin keskityttiin sisäisiin prosesseihin ja kyseisen näkökulman mittareiden luomiseen. Työssä tuotiin esiin ja valittiin myös mittareita asiakasnäkökulmaan.

Työn tuloksena syntyivät mittarit seuraaville prosesseille: ostolaskut ja ostoreskontra, myyntilaskut ja myyntireskontra, kirjanpito ja tilinpäätös, käyttöomaisuus, matkalaskut ja maksuliikenne. Mittareita kehitettiin myös yleiselle tasolle sekä

asiakasnäkökulmaan. Mittarit jaoteltiin kahteen kategoriaan, strategisiin mittareihin ja prosessimittareihin.

Mittarit on havaittu hyväksi johtamisen apuvälineeksi. Niiden antamia tuloksia voidaan käyttää apuna päätöksenteossa. Niiden avulla voidaan toimintaa kontrolloida ja seurata kuinka hyvin asiat tehdään. Mittareita voidaan hyödyntää raportoinnissa yrityksen johdolle sekä asiakkaille. Tuloksien perusteella voidaan oppia lisää ja havaita mahdollisia ongelmia toiminnassa. Mittarit voivat toimia hälytyksenä, jos on tapahtunut jotain radikaalia. Tarkoituksena olisi, että mittausväli olisi kuukausittain. Lyhyt mittausväli kertoo nopeasti tuloksia toiminnasta. Jos jotain hälyttävää tapahtuu, lyhyen mittausvälin ansioista ehditään reagoida nopeasti. Osan mittareiden mittausväli on puolestaan vuosi, esimerkkinä tästä asiakastyytyväisyyskysely. Mittaustuloksissa näkyy myös kuukausien ja vuodenaikojen vaihtelut. Mittareiden välityksellä voidaan viestiä henkilöstölle yrityksen strategia ja mittareiden ansiosta voidaan luoda palkitsemisjärjestelmä. Mittareiden avulla on mahdollista pitää yllä hyvää laatua sekä tehostaa ja kehittää prosesseja.

Valitut mittarit luovat perustaa kokonaisvaltaisen suorituskyvyn mittaukselle. Tässä työssä on siis luotu mittareita prosessien suorituskyvyn mittausta varten sekä asiakasnäkökulmaan. Mittareiden antamia tuloksia ei tässä tutkimuksessa käsitellä. Jatkotutkimuksena olisi esimerkiksi mahdollista tutkia ja analysoida näiden, nyt luotujen mittareiden tuloksia. Mittareille olisi jatkotutkimuksena myös mahdollistaa määritellä tavoitearvot.

LÄHDELUETTELO

1. Painetut teokset

Hannus, Jouko 1997. Prosessijohtaminen – Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. Jyväskylä. Gummerus.

Heikkilä, Tarja 2004. Tilastollinen tutkimus. 5 p. Helsinki. Edita Prima Oy.

Jyrkiö, Esa & Riistama, Veijo 2004. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. Porvoo. WSOY.

Kankkunen, Kari, Matikainen, Esa & Lehtinen, Lasse 2005. Mittareilla menestykseen. Helsinki. Talentum Media Oy.

Lahti, Sanna & Salminen, Tero 2008. Kohti digitaalista taloushallintoa – sähköiset talouden prosessit käytännössä. Helsinki. WSOYpro.

Laitinen, Erkki 2003. Yritystoiminnan uudet mittarit. 3 p. Helsinki. Talentum Media Oy.

Laitinen, Erkki, Piispanen, Aila, Rönnqvist, Tero & Ylinen, Mika 1999. Pienen teknologiayrityksen suorituskykymittaristo. Vaasa. Vaasan yliopisto.

Lecklin, Olli 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5 p. Helsinki. Talentum Media Oy.

Lönnqvist, Antti & Mettänen Paula 2003. Suorituskyvyn mittaaminen – Tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Helsinki. Edita Publishing Oy.

Malmi, Teemu, Peltola, Jukka & Toivanen, Jouko 2006. Balanced Scorecard – Rakenna ja sovella tehokkaasti. 5 p. Helsinki. Talentum Media Oy.

Mäkinen, Lassi & Vuorio, Britt 2002. Taloushallinnon nettivallankumous. Talentum Media Oy

Tomperi, Soile 1998. Käytännön kirjanpito. 6 p. Helsinki. Edita Oy.

Vanhala, Sinikka, Laukkanen, Mauri & Koskinen, Antero 2002. Liiketoiminta ja johtaminen. 3 p. Helsinki. Ky-palvelu Oy.

2. Elektroniset julkaisut

Basware. Verkkolaskut lähettäjille 2008. [viitattu 20.9.2008] Saatavilla www-muodossa:<URL:http://www3.basware.com/FI/Our_Solutions/business_transactions/verkkolaskut_lahettajille/Pages/default.aspx>

Dipoli. Suorituskyvyn mittaaminen. Erilaiset mittarit, mittareiden määrittäminen ja mittaamisen hyödyntäminen 2004 [online]. Päivitetty 14.10.2004 [viitattu 27.5.2008]. Saatavilla www-muodossa:
<URL:http://www.dipoli.tkk.fi/organisaationkehittaminen/mitaten/lonnqvist_mettanen_suorituskyvyn_mittaaminen.pdf>

Etälukio - Yrittäjyysväylä 2008. Missio ja visio [online]. [viitattu 17.9.2008]. Saatavilla www-muodossa:
<URL:http://www2.edu.fi/etalukio/yrittajyysvayla/?page=220>

Heikkilä, Tarja 2009. Organisaatio-sisältö. [viitattu 13.8.2009] Saatavilla www-muodossa: <URL: http://myy.helia.fi/~heita/jorgan.htm>

Laatuakatemia 2006. Prosessi, prosessiorganisaatio ja prosessin ohjaus [online]. Päivitetty 16.4.2006 [viitattu 15.9.2008]. Saatavilla www-muodossa:
<URL:http://www.kotiposti.net/tuurala/prosessit.htm>

Moisio, Jussi 2008. Qualitas Fennica Oy. Mittauksen tuulia 2008. Mitä tuoreimmissa julkaisuissa tällä hetkellä painotetaan [online]. Päivitetty toukokuussa 2008 [viitattu 7.9.2008]. Saatavilla www-muodossa:
<URL:http://www.ims.fi/UserFiles/ims/File/Mittaristo/308_M_Mittauksen_tuulia_2008.pdf>

Moisio, Jussi 2008. Qualitas Fennica Oy. Prosessiajattelun havaintoja 2008 [online]. Päivitetty elokuussa 2008 [viitattu 14.9.2008]. Saatavilla www-muodossa: <URL:http://ims.fi/UserFiles/ims/File/2808_Artikkeli_Prosessiajattelun%20havaintoja%202008.pdf>

Moisio, Jussi & Ritola, Ossi 2005. Qualitas Fennica Oy. Prosessien kuvaaminen 3 [online]. Päivitetty syyskuussa 2005 [viitattu 15.9.2008]. Saatavilla www-muodossa: <URL:http://www.ims.fi/UserFiles/ims/File/Prosessit/3_Prosessien%20Kuvaaminen.pdf>http://www.dipoli.tkk.fi/organisaationkehittaminen/mitaten/lonnqvist_mettanen_suorituskyvyn_mittaaminen.pdf

Moisio, Jussi & Ritola, Ossi 2005. Qualitas Fennica Oy. Prosessien tunnistaminen 1 [online]. Päivitetty syyskuussa 2005 [viitattu 14.9.2008]. Saatavilla www-muodossa: URL:http://www.ims.fi/UserFiles/ims/File/Prosessit/1_Prosessien_Tunnistaminen.pdf>

Moisio, J. 2008. Qualitas Fennica Oy. Prosessijohtamisen ja prosessien mittaamisen näkökulmia [online]. Päivitetty maaliskuussa 2008 [viitattu 14.9.2008]. Saatavilla www-muodossa: <URL:http://www.ims.fi/UserFiles/ims/File/Prosessit/298_P_prosessijohtaminen.pdf>

Moisio, Jussi 2005. Qualitas Fennica Oy. Suorituskykymittariston auditointi [online]. Päivitetty elokuussa 2005 [viitattu 2.10.2008]. Saatavilla www-muodossa: <URL:http://www.ims.fi/UserFiles/ims/File/Mittaristo/2508_Artikkeli_543_Mittari.pdf>

Moisio, Jussi 2006. Qualitas Fennica Oy. Tehokkaan mittariston metsästys [online]. Päivitetty helmikuussa 2006 [viitattu 22.9.2008]. Saatavilla www-muodossa: <URL:http://www.ims.fi/UserFiles/ims/File/Mittaristo/2602_Artikkeli_578_Mittarit.pd>

Nordea. IBAN/BIC. Päivitetty 13.10.2008 [viitattu 13.10.2008].Saatavilla www-muodossa:
<URL:http://www.nordea.fi/Yritykset%2Bja%2Byhteis%C3%B6t/Maksut%2Bja%2Bkortit/Neuvoja%2Bmaksuista%2Bja%2Bkorteista/IBAN%2BBIC/921562.html>

Qualitas Fennica Oy. Mittariston pohdintaharjoituksia. 12 harjoitusta. [online]. Päivitetty toukokuussa 2000 [viitattu 13.9.2008]. Saatavilla www-muodossa:
<URL:http://ims.fi/UserFiles/ims/File/Mittaristo/2006_Artikkeli_199_Mittausharjoitus.pdf>

Qualitas Fennica Oy. Prosessien mittaaminen 1998 [online]. Päivitetty 4.5.1998 [viitattu 23.9.2008]. Saatavilla www-muodossa:
<URL:http://www.ims.fi/UserFiles/ims/File/Mittaristo/artikkeli23.pdf>

Teittinen, Henri. Ohjauksen teoriaa. [viitattu 23.9.2008]. Saatavilla www-muodossa: <URL:http://www.jyu.fi/econ/oppiaineet/yla/materia/talousjo/luennot-3-5-6-diaa-sivulla-pdf>

Virtuaaliyliopisto. [viitattu 30.9.2008]. Saatavilla www-muodossa:
<URLhttp://www.virtuaaliyliopisto.fi/strategiapalvelu/tyokalupakki/kuvat/pohjonen_artikkeli_kuva1.jpg>

3. Muut

Kysely ja haastattelu prosessinomistajille

Taloushallinnon palvelukeskuksen henkilöstön kanssa käydyt keskustelut

Taloushallinnon palvelukeskuksen sisäinen materiaali

LIITE 1. Kysely prosessinomistajille

Kysymykset koskien prosesseja

1. Kuinka kuvailisit prosessia lyhyesti?
2. Vastaako prosessi suunniteltua prosessia?
3. Tehdäänkö asiat kerralla oikein?
4. Onko prosessissa turhia vaiheita?
5. Onko prosessissa ongelmia?
6. Onko prosessissa pitkiä odotusaikoja?
7. Mitkä tekijät ovat erityisen tärkeitä, jotta prosessi on tehokas ja toimiva?
8. Mitä asioita prosessissa tulisi mielestäsi mitata?
9. Toteuttaako prosessi mielestäsi organisaation strategisia tavoitteita?
10. Ovatko vastuualueet ja prosessia tukevat tavoitteet selviä?
11. Voidaanko kaikki työtehtävät, jotka liittyvät prosessiin kirjata yksiselitteisesti?

Kysymykset koskien mittareita

1. Mitä odotat mittareilta? Kuinka ne vaikuttaisivat omaan toimintaasi? (kannustaa, motivoi jne.)
2. Mitä seuraavista osa-alueita pidät mittaamisessa tärkeinä: laatu, aika, joustavuus, kustannukset
3. Uskotko että mittareiden avulla tavoitteet on helpompi ymmärtää ja havaita kuinka itse olet onnistunut tavoitteiden saavuttamisessa?
4. Olisiko mittareille määritettävä tavoitearvot?
5. Auttavatko mittarit keskittymään tärkeisiin asioihin?
6. Onko vastaan tullut tilanteita jossa kaipaisi tietyn mittarin olemassaoloa?
7. Pidätkö tärkeänä sitä, että omalla toiminnalla voi vaikuttaa mittariin?

LIITE 2. Strategiset mittarit

Strategiset mittarit:
Asiakasnäkökulma
• Asiakastyytyväisyys
• Tyytyväisten/tyytymättömien asiakkaiden prosenttiosuus
• Kumppanuustapaamisten toteutumisaste %
• Kustannukset kuukaudessa/asiakas
• Aikataulujen pitävyys %
Ostolasku- ja ostoreskontraprosessi
• Rivimäärä/laskujen lukumäärä
Myyntilasku- ja myyntireskontraprosessi
• Aika/laskut
• Rivimäärä/laskujen lukumäärä
Kirjanpito- ja tilinpäätösprosessi
• Manuaalitositteiden lukumäärä
• Tilinpäätöksen valmistuminen
Käyttöomaisuusprosessi
• Muutostapahtumat
Matkalaskuprosessi
• Aika/laskujen lukumäärä
Muut
• Palveluiden virheettömyys
• Ajankäytön jakautuma eri prosesseille
• Tiedotus asiakkaille
• Joustavuus
• Tehtävien kierto

LIITE 3. Prosessimittarit

Prosessimittarit:
Asiakasnäkökulma
• Valitusten lukumäärä
• Asiakaspalautteet
• Asiakaspalautteen hyödyntäminen
• Laadukas toiminta
• Standardista poikkeavat tapahtumat
Ostolasku- ja ostoreskontraprosessi
• Virheiden määrä/laskujen lukumäärä
• Virheiden korjaukseen käytetty aika
• Virheiden korjaukseen käytetty aika/ koko prosessiin käytetty aika
• Läpimenoaika I
• Läpimenoaika II
• Tuottavuus
• Töiden jakautuminen
• Standardista poikkeavat tapahtumat
Myyntilasku- ja myyntireskontraprosessi
• Virheelliset laskut/kaikki laskut
• Virheiden korjaukseen käytetty aika
• Tuottavuus
• Töiden jakautuminen
• Standardista poikkeavat tapahtumat
Kirjanpito- ja tilinpäätösprosessi
• Virheiden korjaukseen käytetty aika
• Virheiden korjaukseen käytetty keskimääräinen aika
• Manuaalitositteiden lukumäärä
• Manuaalitositteet/tositteet yhteensä
• Töiden jakautuminen
• Rajapintojen määritys
• Kiireellisten töiden osuus
• Standardista poikkeavat tapahtumat

Käyttöomaisuusprosessi • Virheet • Virheiden korjaukseen käytetty keskimääräinen aika • Muutostapahtumat • Töiden jakautuminen • Standardista poikkeavat tapahtumat
Matkalaskuprosessi • Virheet • Standardista poikkeavat tapahtumat
Maksuliikenneprosessi • Virheet • Virheiden korjaukseen käytetty aika