

Kymppivoiman taloushallintopalveluiden prosessien kehittäminen

Anne Fraser-Vatto

Opinnäytetyö

Liiketalouden ylempi amk-tutkinto

Yrittäjyyden ja liiketoiminta-
osaamisen koulutusohjelma

2013



Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulu
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

<p>Tekijät Anne Fraser-Vatto</p>	<p>Ryhmä YLI05</p>
<p>Opinnäytetyön nimi Kymppivoiman taloushallintopalveluiden prosessien kehittäminen</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 79 + 15</p>
<p>Ohjaajat Monica Åberg, Arja Häyrynen</p>	
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli Kymppivoiman taloushallintopalveluiden prosessien kehittäminen. Tavoitteena oli määritellä taloushallinnon strategia ja strateginen viitekehys, tunnistaa ja määritellä taloushallinnon prosessit, määritellä taloushallinnon kriittiset prosessit ja ydinprosessit, sekä määritellyille prosesseille tavoitteet ja tarkoitus. Lisäksi liiketoiminnan kannalta keskeisille taloushallinnon prosesseille määriteltiin suoritusmittarit sekä vaadittava osaamistaso. Opinnäytetyöllä pyrittiin tunnistamaan ja analysoimaan prosessit ja niiden kehittämistarpeet. Opinnäytetyön tarkoituksena ei ollut kehittää itse prosesseja.</p> <p>Tutkimus toteutettiin havainnoimalla, seuraamalla ja arvioimalla. Tutkimusmenetelmä oli laadullinen tutkimusote. Tutkimusstrategiana oli toimintatutkimus.</p> <p>Opinnäytetyössä prosessien määrittely aloitettiin strategian määrittelystä. Näin ollen tutkimuksen teoreettinen viitekehys pohjautui strategiseen johtamiseen ja prosessijohtamiseen.</p> <p>Empiirisessä osuudessa määriteltiin ja kuvattiin taloushallinnon strategia ja strateginen viitekehys, taloushallinnon prosessit, mukaan lukien liiketoiminnalle keskeiset prosessit. Lisäksi prosesseille määriteltiin suoritusmittarit ja osaamisvaatimukset. Empiirisessä osuudessa kuvattiin ja analysoitiin kaksi sisäistä kyselyä. Ensimmäinen kysely ei tuonut varsinaiseen tutkimusongelmaan lisäarvoa, sillä talouden rooli liiketoiminnan kumppanina oli juuri muuttunut. Taloushallinnon muuttunut rooli tarkensi opinnäytetyötä, yleisestä taloushallinnon prosesseista, strategisesti keskeisimpiin prosesseihin. Toisessa, kehittämistyön lopussa tehdyssä, kyselyssä saatiin prosessien kehittämiseen arvokasta tietoa.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena oli, että taloushallinto on erittäin vahvasti kiinni liiketoiminnassa. Liiketoimintavastaavat kokivat, että taloushallinto on sille aito kumppani. Taloushallinnon pitää vielä ottaa tämä keskeinen rooli haltuun, ja kehittää keskeisiä prosessejaan.</p>	
<p>Asiasanat taloushallinto, prosessit, kehittäminen, strategia</p>	

Master's Degree in Business Administration
Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence

<p>Authors Anne Fraser-Vatto</p>	<p>Group YLI05</p>
<p>The title of thesis PROCESS DEVELOPMENT WITHIN THE FINANCIAL DEPARTMENT OF KYMPPIVOIMA</p>	<p>Number of pages and appendices 79 + 15</p>
<p>Supervisors Monica Åberg, Arja Häyrynen</p>	
<p>The purpose of this thesis was to develop financial processes in Kymppivoima. The objective was to determine the strategy and the strategic frame for financial department, to recognize and to determine processes, critical processes and core processes, and to define objectives and purposes for determined processes. Performance measurements and requirements of skills were determined for the processes which were crucial for the business. The objective of this thesis was to recognize and analyze processes and the development needs for the processes. However, the objective of the thesis was not to develop the processes itself.</p> <p>The research was carried out using observation, follow-up and reflection. The methodology of the research was qualitative research. The strategy of the research was action research.</p> <p>In this thesis, the strategy was determined before determination of the processes. Due to that fact, the frame of theory was based on the strategic management and process management.</p> <p>The strategy and the strategic frame and processes, including the critical and core processes of financial department, were determined and described in the empirical part of the thesis. In addition to previous, also the performance measurements and skills requirements were determined. Two internal surveys were carried out. Both surveys were described and analyzed in the empirical part. The role of the financial department has been recently changed. Due to that fact, the first internal survey did not bring valuable information for the research. The second survey, was implemented at the end of the project. The second survey gave very valuable feedback, which could be used in the processes development.</p> <p>The finding of the thesis, was that the financial department is closely attached to Kymppivoima's business. The head of the business felt that the financial department was genuine partner for them. In the future, the financial department needs to develop the critical and core processes, and especially, it needs to take over this valuable role of business partner.</p>	
<p>Key words financial administration, processes, development, strategy</p>	

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tavoitteet.....	8
1.2	Rajaus	8
2	Tutkimusmenetelmä	9
2.1	Tutkimusmenetelmän valinta	9
2.2	Tutkimuksen kulku	10
2.3	Tutkimusraportin rakenne	12
3	Teoreettinen viitekehys	14
3.1	Menestyksen strategiset kulmakivet.....	14
3.2	Strategia ja liiketoiminta	16
3.3	Arvoketju.....	17
3.3.1	Arvotoiminnot.....	18
3.3.2	Perustoiminnot	19
3.3.3	Tukitoiminnot.....	19
3.4	Kymppivoiman arvotoiminnot	20
3.5	Strategian jalkauttaminen	21
3.5.1	Balanced Scorecard – filosofia.....	22
3.6	Strategiakartta.....	23
3.7	Strategian toteuttaminen	25
3.8	Teorioiden synteesi	25
3.9	Viitekehys	27
4	Kymppivoima yhtiöiden taloushallinto strategisena arvonluojana	28
5	Sisäinen kysely I	29
6	Prosessijohtamisen näkökulma Kymppivoiman taloushallintopalveluissa.....	30
7	Kymppivoiman taloushallinnon kriittisten ja ydinprosessien prosessikuvaus	31
8	Sisäinen kysely II.....	32
9	Johtopäätös	33
10	Kehittämisehdotus.....	36
	Lähteet	37
	Lähteet	39
	Liite 1. Sisäinen kysely I	39
	Liite 2. Sisäinen kysely I – tulokset.....	40

Liite 3. Sisäinen kysely II.....	41
Liite 4. Sisäinen kysely II – tulokset.....	42

1 Johdanto

Kehittämistehtävä tehdään Kymppivoima Hankinta Oy:lle. Kymppivoima Hankinta Oy on yksi viidestä Kymppivoima yhtiöstä. Muut yhtiöt ovat Kymppivoima Oy, Kymppivoima Hydro Oy, Rapid Power Oy ja Rapid Power As. Kymppivoima yhtiöt (myöhemmin Kymppivoima) hankkii ja myy sähköä omistajilleen. Kymppivoima Oy:n ja Kymppivoima Hankinta Oy:n neljä suurinta osakasta ovat Kymenlaakson Sähkö Oy, Pohjois-Karjalan Sähkö Oy, Savon Voima Oyj ja Suur-Savon Sähkö Oy. Kymppivoima yhtiöiden suorina asiakkaina ei ole lainkaan yksityisiä kuluttajia.

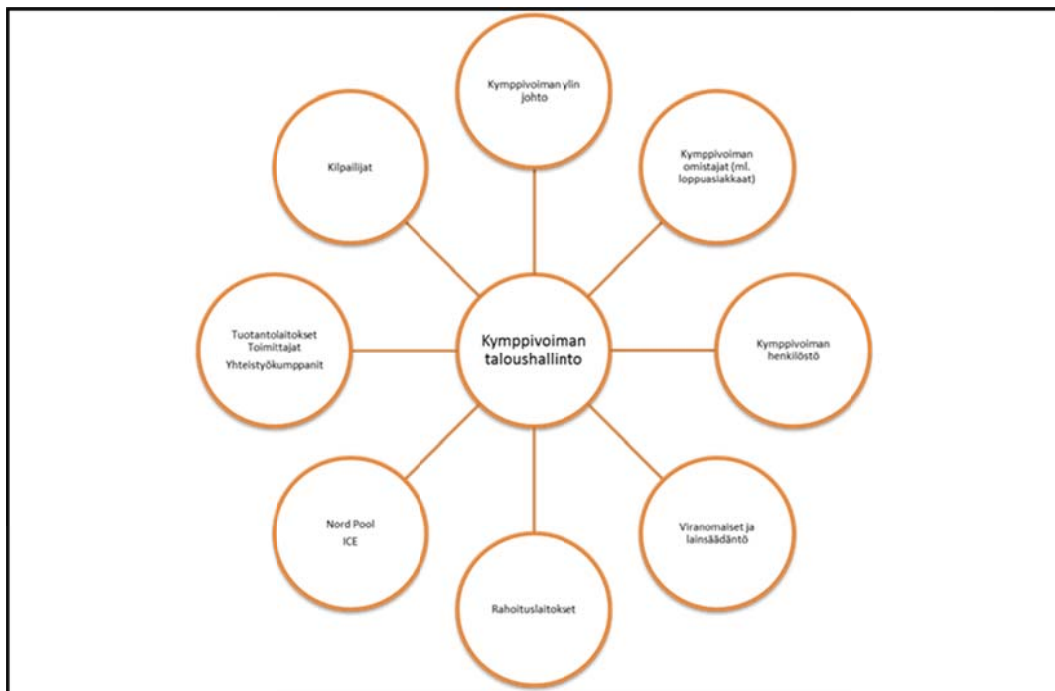
Kymppivoima toimii tukkusähkömarkkinoilla, jossa sähkön tuottajat myyvät ja ostavat sähköä. Kymppivoima käy kauppaa pohjoismaisessa sähköpörssissä omaan lukuunsa omistajiansa puolesta. Suomen sähkömarkkinat ovat avoimet, ja ne on avattu kilpailulle vuonna 1995. Tuolloin sähkön myynti eriytettiin sähkön siirrosta ja jakelusta. Näin ollen varsinainen sähkö voidaan kilpailuttaa, mutta sähkön siirtoa ja jakelua ei. Tukkusähkön hinta määräytyy osto- ja myyntitarjousten mukaan. Koska sähköä ei voi varastoida, käydään kauppaa seuraavan päivän sähköstä tuntikohtaisesti, toisin sanoen sähkön hinta määritellään tunneittain. Sähkön tuntikohtaiseen hintaan vaikuttaa kulutuksen ja tarjotun sähkön määrän lisäksi muun muassa muutokset säätilassa ja teollisuuden suhdannevaihtelut. Äkilliset, ennakoimattomat muutokset sähkön tuotannossa vaikuttavat sähkön hintaan. Esimerkiksi jos voimalaitoksessa tapahtuu jotain, eikä sähköä saadakaan siirrettyä, joudutaan puuttuva sähkö ostamaan jälkimarkkinoilta, tai äärimmäisessä tapauksessa joudutaan sähkön käyttöä rajoittamaan.

Regulaatiot eli toimialan sääntelyt vaikuttavat sähkömarkkinoiden toimijoihin. Kymppivoima pyrkii aktiivisesti seuraamaan alaa, osallistumalla eri toimikuntiin ja työryhmiin. Edunvalvonnan tarkoituksena on edistää asioita, jotka ovat tärkeitä omistajien liiketoiminnalle. Aktiivinen toimiminen energia-alan järjestöissä ja työryhmissä mahdollistaa myös ajantasaisen tiedon saamisen jo lain valmisteluvaiheessa. Viimeaikaisista tapahtumista muun muassa sähkömarkkinain käsitteily on ollut sellainen, jonka voimaantumista ennakoitiin ja joka nyt voimaan tullessaan tulee aiheuttamaan sähköyhtiöille mittavia investointeja. Laki esimerkiksi velvoittaa sähköyhtiöitä lyhentämään kaava-alueiden sähkönjakelussa olevan myrskyn tai muun vastaavan aiheuttaman keskeytyksen maksimissaan kuuteen tuntiin (Sähkömarkkinalaki 588/2013, §51.2). Käytännössä tämä johtaa siihen, että sähköyhtiöt pyrkivät rajaamaan myrskyn aiheuttamia riskejä

muun muassa kaapeloimalla, ja vetämällä sähköjohtoja maan alle, jolloin kaatuvien puiden aiheuttamia vahinkoja voidaan minimoida.

Omistajille tuotetaan lisäarvoa tuottamalla sähköä mankalaperiaatteella. Mankalaperiaatteella tarkoitetaan yhtiöjärjestyksen mukaista velvoitetta, jossa osakas vastaa yhtiön kustannuksista omistusosuuttaan vastaavalla osuudella. Samalla osakkeenomistajat ovat oikeutettuja saamaan sähköä omistusosuuksiensa mukaisesti. Mankalaperiaateen mukaisesti toimiva yhtiö ei voi jakaa osinkoa ilman verovaikutuksia. Omakustannushintaisen sähkön lisäksi yhtiö tuottaa lisäarvo osakkaille, tarjoamalla talouden ja tuotannon ennusteita päätöksentekoa varten, hallinnoimalla tuotannon omistuksia, etsimällä uusia sähköntuotantohankkeita ja järjestämällä rahoitusta hankeinvestointeihin. Kymppivoimalla on tuotanto-osuuksia yli 20 tuotantolaitoksesta, jolloin investointien kanavointi Kymppivoiman kautta mahdollistaa omistajien osallistumisen mittaviin sähköntuotantohankkeisiin pienemmällä omanpääomansijoituksella.

Kymppivoiman toimintaympäristö muodostuu muun muassa osakkeenomistajista, ylimmästä johdosta, henkilöstöstä, kilpailijoista, yhteistyökumppaneista. Kymppivoiman taloushallinnon toimintaympäristössä on samat toimijat kuin koko organisaatiolla. Esimerkiksi Kymppivoiman kilpailijat kilpailevat samoilla energiemarkkinoilla, kun taas Kymppivoiman taloushallinnon kilpailijat kilpailevat samoilla rahoitusmarkkinoilla. Kymppivoiman taloushallinnon sidosryhmä on kuvattu kuviossa 1.



Kuvio 1. Kymppivoiman taloushallinnon toimintaympäristö

1.1 Tavoitteet

Tämän kehittämistehtävän tavoitteena on määritellä Kymppivoiman taloushallintopalveluiden prosessit ja niiden kehitystarpeet, siten että voidaan varmistaa toimivat ja laadukkaat taloushallinnon prosessit ja niitä tukeva toimiva ja laadukas varahenkilöjärjestelmä. Taloushallinnon prosessit ovat toimivat ja laadukkaat, silloin kun ne varmistavat yrityksen tavoitteiden saavuttamista ja mahdollistavat resurssien käytön myös uusiin kehityshankkeisiin. Toimiva ja laadukas varahenkilöjärjestelmä toimii häiriöttä myös muuttuvissa tilanteissa. Prosessilla tarkoitetaan ensisijaisesti; toisiinsa liittyvien toimintojen sarjaa, joka lähtee asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen, jolloin asiakkaana voi olla sekä ulkoinen, että sisäinen asiakas (Hannus 2004, 104).

Kehittämistehtävä toteutetaan projektilla, jonka päätavoitteena on;

1. määrittää taloushallinnon strategia ja strateginen viitekehys
2. tunnistaa ja määritellä taloushallinnon prosessit
3. määritellä taloushallinnon kriittiset prosessit ja ydinprosessit, sekä määritellyille prosesseille tavoitteet ja tarkoitus.

Päätavoitteiden lisäksi liiketoiminnan kannalta keskeisille taloushallinnon prosesseille määritellään suoritusmittarit sekä vaadittava osaamistaso prosessien suorittajille. Projektin edetessä analysoidaan nykyisiä prosesseja tavoitteita vasten ja tunnistetaan prosessien kehittämistarpeet siten, että toiminnalle määritetyt tavoitteet voidaan saavuttaa. Liiketoiminnalle keskeiset prosessit kuvataan, jolloin luodaan edellytys käyttää prosessikuvauksia esimerkiksi työnohjauksessa. Näin ollen voidaan varmistaa prosessin laadukas läpivienti myös varahenkilöiden osalta. Projektin alussa tehdään organisaation sisäinen asiakastytyväisyyskysely, jonka tavoitteena on selvittää taloushallinnon onnistumista liiketoimintaa tukevissa prosesseissa. Samanaikaisesti prosessien kehittämisprojektin kanssa yhtiössä selvitetään tietohallinnon ja tietohallinnon tuottamien palveluiden onnistumista liiketoiminnan tukiprosessina. Tietojärjestelmiä kehitetään vuoden aikana, ja kehitys vaikuttaa myös taloushallinnon prosesseihin. Näin ollen on perusteltua toistaa sisäinen tyytyväisyyskysely projektin lopussa.

1.2 Rajaus

Tämä kehittämistehtävä koskee vain Kymppivoima yhtiöiden taloushallinnon prosessien tunnistamista, analysointia ja kehittämistarpeen tunnistamista. Kehittämistehtävän tarkoituksena ei ole kehittää taloushallinnon prosesseja vaan ainoastaan tunnistaa kehittämistarve.

2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksen alussa tutkija tekee aiheenvalinnan lisäksi joukon päätöksiä, jotka vaikuttavat siihen kuinka tutkimusta viedään eteenpäin. Yksi perusvalinnoista on valinta kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen välillä.

2.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Kvalitatiivinen tutkimus eli laadullinen tutkimus määritellään usein kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen kautta. (Eskola, Suoranta 2000, 13). Laadullisessa tutkimuksessa aineisto on usein sanallista, ja sitä kerätään pääsääntöisesti havainnoimalla olemassa olevaa aineistoa ja haastatteleamalla (Eskola, Suoranta 2000, 15). Määrällisen tutkimuksen aineisto on numeerista, ja sitä kerätään lomaketyypisillä kysymyksillä.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan ote on pääsääntöisesti subjektiivinen ja osallistuva. Tutkija voi olla kosketuksissa tutkimuksen kohteeseen, mutta se ei ole edellytys laadulliselle tutkimukselle. (Eskola, Suoranta 2000, 16.) Määrällisessä tutkimuksessa tutkija pyrkii säilyttämään objektiivisuutensa, jolloin esimerkiksi riippuvuussuhteiden tutkiminen tapahtuu aidossa tilanteessa, ilman ulkopuolista vaikutusta. Syy-seuraussuhteita tutkitaan yleensä määrällisessä tutkimuksessa. Silloin kun syy-seuraussuhteita ei voida tutkia tai kokeilla, käytetään laadullista tutkimusta (Metsämuuronen 2000, 14).

Määrällisessä tutkimuksessa aineiston määrä on rajallista, mutta yksittäisten tapausten määrä voi olla suuri. Tällöin esimerkiksi lomakehaastatteluihin perustuvassa tutkimuksessa aineistoina ovat haastattelulomakkeet, joita saattaa olla satoja. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistoa on runsaasti, mutta tapausten määrä voi olla pieni. Esimerkiksi haastatellaan muutamaa henkilöä ja käytetään lisäksi ympäristön havainnointia ja kirjallisuutta. Kvantitatiivinen haastattelu etenee teoria näkökulma edellä, kun taas kvalitatiivisessa tutkimuksessa voidaan edetä myös empiria edellä. (Eskola, Suoranta 2000, 19.) Empiria tarkoittaa kokemusta (Aikio, Vornanen 1997, 182). Tutkimuksien yhteydessä puhutaan usein empirisestä aineistosta, jolloin tarkoitetaan kokemuseräistä, kokemuksella kerättyä aineistoa.

Kehittämistyön tavoitteiden määrittelyn perusteella, aineisto kerätään havainnoimalla ja empirisellä aineistolla. Tutkija on kosketuksissa tutkittavaan kohteeseen ja tapausten määrä on rajallinen. Näin ollen voidaan tehdä johtopäätös, että tutkimusmenetelmä on laadullinen tutkimus,

jolloin tutkimusstrategian määrittelyssä keskitytään vain laadullisen tutkimuksen menetelmävaihtoihin.

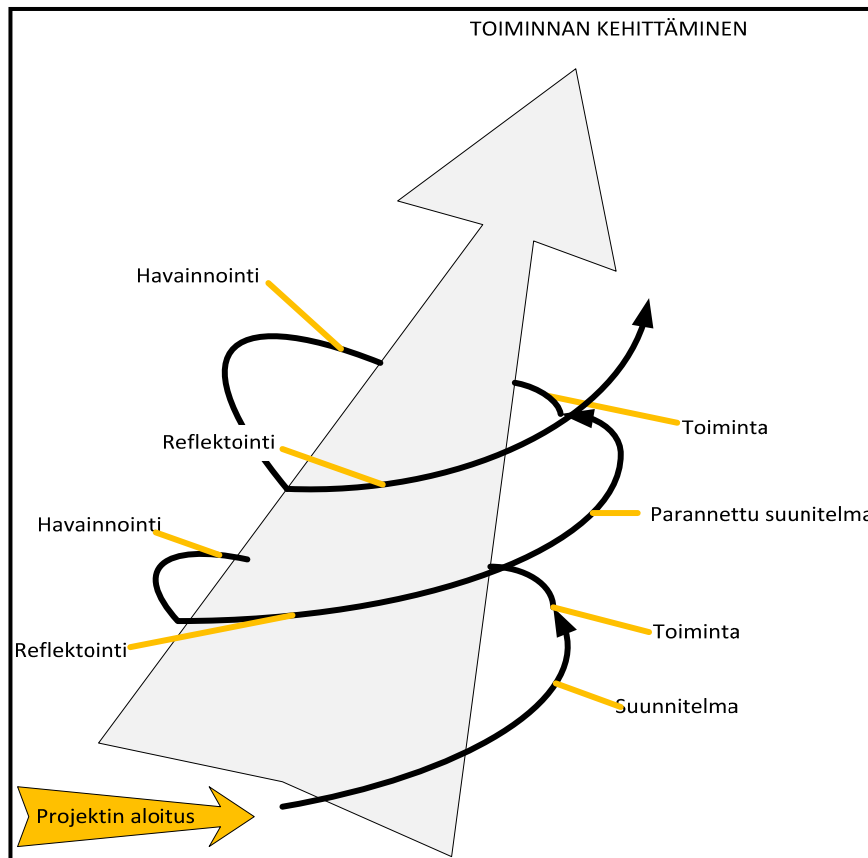
Tutkimusmenetelmän lisäksi tutkijan pitää valita tutkimusstrategia. Yleisimpiä kvalitatiivisen tutkimuksen strategioita ovat Metsämuuronen mukaan muun muassa:

- Tapaustutkimus eli case study, tiettyä tapahtumaa tutkiva (Metsämuuronen 2000, 16).
- Toimintatutkimus eli Action Research, jossa pienimuotoisen väliintulon eli intervention avulla pyritään ratkaisemaan käytännön ongelmia (Metsämuuronen 2000, 28).

Tutkimus tehdään havainnoimalla ja seuraamalla olemassa olevia prosesseja. Prosessit määritellään, ja niiden suoritusta arvioidaan sisäisen asiakaskyselyn avulla. Vastausten perusteella analysoidaan huonoimman arvion saaneita prosesseja. Prosessianalyysin perusteella, prosesseja kehitetään, ja sen jälkeen kysely toistetaan. Tutkimuksessa tutkitaan olemassa olevia tilanteita, eikä niitä voi järjestää uudelleen tutkimusta varten. Prosessien kehittämiseen liittyy olennaisesti syy-seuraussuhteiden analysointi. Tutkija osallistuu prosessien läpivientiin, havainnointiin ja määrittelyyn. Edellä olevien perusteella voidaan todeta, että kyseessä on laadullinen tutkimus, jossa tutkimusstrategiana on toimintatutkimus. Metsämuuronen on määritellyt, että ”... *toimintatutkimus on tilanteeseen sidottua (situational), osallistuvaa (participatory) ja itseään tarkkailevaa (self-evaluative).*” (Metsämuuronen 2000, 28.)

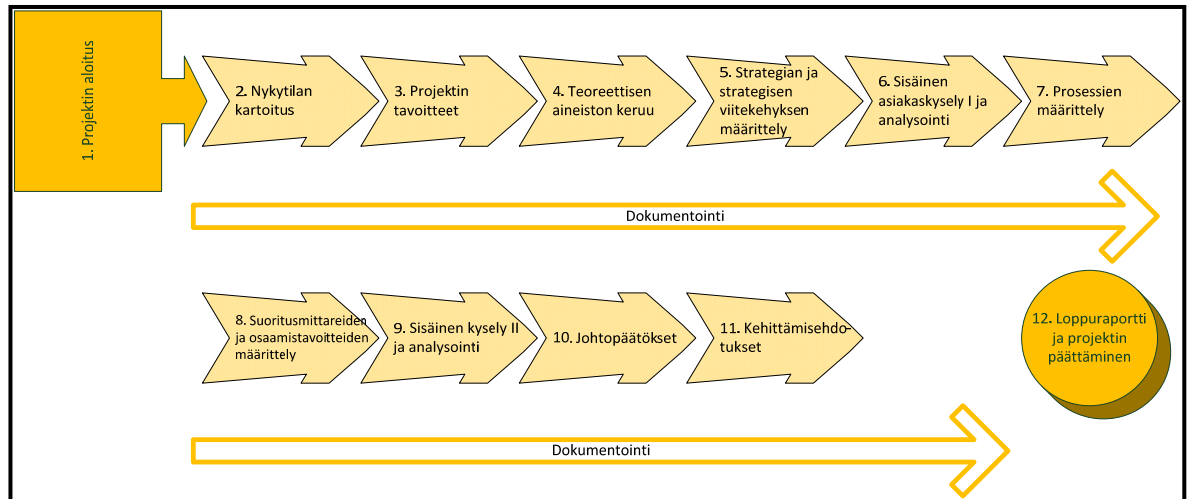
2.2 Tutkimuksen kulku

Toimintatutkimus käynnistyy suunnitelmalla, ja etenee siitä toiminnan, havainnoinnin ja arvioinnin kautta uudelleensuunnitteluun. Tällaista prosessia kutsutaan reflektiiviseksi prosessiksi. (Aaltola, Valli 2007, 202.) Sana reflektoida tarkoittaa heijastamista (Aikio, Vornanen 1997, 520). Toisin sanoen toimintaa katsotaan ikään kuin ulkopuolelta, peilin kautta. Kuviossa 2 on kuvattu toimintatutkimusta prosessina.



Kuvio 2. Toimintatutkimuksen spiraali (Aaltola, Valli 2007, 203).

Tutkimus toteutetaan kuviossa 4 olevan projektin työvaihekuvauksen mukaisesti, siten, että aluksi määritellään taloushallinnon strategia ja strateginen viitekehys. Strategian määrittelyn ja strategisen viitekehysten määrittelyn tukena käytetään strategiseen johtamiseen ja prosessijohtamiseen liittyvää kirjallisuutta, muun muassa Michael E. Porterin teosta Kilpailuetu, Robert S. Kaplanin ja David P. Nortonin teosta Strategiakartat ja Jouko Hannuksen prosessijohtamista käsittelevää teosta. Strategian määrittely on tärkeää, jotta prosessien tavoitteet ja tarkoitus voidaan määrittellä. Toisin sanoen prosessien määrittely vaatii sen, että se voidaan kytkeä liiketoimintaan. Prosessien toimivuutta voidaan analysoida tavoitteita vasten. Strategian ja prosessien määrittelyn ja kuvaamisen jälkeen tehdään sisäinen asiakaskysely, jossa yhtenä osa-alueena ovat taloushallinnon prosessit. Asiakaskyselyn tulos ja prosessien toimivuus analysoidaan strategian ja kyselyn tulosta vasten. Analyysin jälkeen valittuja prosesseja ja tietojärjestelmiä kehitetään, ja siltä osin tehdään uusi kysely. Uusintakyselyn tulos analysoidaan, ja sen pohjalta laaditaan kehitysehdotus prosessien kehittämiseksi.



Kuvio 3. Taloushallinnon kehitysprojektin työvaiheet

2.3 Tutkimusraportin rakenne

Tutkimuksen teoria perustuu liikkeenjohtamisen strategiaan, joten näin ollen tutkimusraportin luvussa 3 *Teoreettinen viitekehys*, määritellään strategia käsite ja kuvataan strategian suunnittelun perusteet teorian kautta. Teoreettisen aiheen jälkeen kuvataan strategian toteutumista Kymppivoima yhtiöiden tasolla.

Tutkimuksen prosessien kuvaus perustuu Michael E. Porterin teoreettiseen malliin arvoketjusta. Arvoketjun määrittelyn jälkeen kuvataan Kymppivoiman arvoketju. Tässä luvussa määritellään pääprosessit ja luokitellaan niiden merkitys liiketoiminnassa.

Kolmannessa luvussa lähestytään tutkimuksen aihepiiriä, eli prosesseja. Luvussa avataan strategisten prosessien ohjauksen teoriaa. Strategisten tavoitteiden suunnittelun ja seurannan työvälineenä on tutkimuksessa käytetty Robert S. Kaplanin ja David P. Nortonin kehittämiä työkaluja: Balanced Scorecardia ja strategiakarttaa. Mallin kuvaamisen lisäksi luvussa on pohdittu Kymppivoiman strategiaa ja strategian ja liiketoiminnan yhdistämistä.

Taloushallinnon strategia on määritelty strategiakartan avulla luvussa 4 *Kymppivoima yhtiöiden taloushallinto strategisena arvonluojana*. Luvussa on määritelty taloushallinnon tavoitteet ja strategian syy-seuraus yhteys liiketoimintaan.

Tutkimuksen yhteydessä tehdyssä sisäisen kysely ja kyselyn tulokset esitellään luvussa 5 *Sisäinen kysely I*.

Prosessijohtamisen teoriaa on kuvattu luvussa 6 *Prosessijohtamisen näkökulma Kymppivoima yhtiöiden taloushallintopalveluissa*. Luvun alussa on kuvattu myös prosessien kuvaamisen tekniikkaa. Kymppivoiman prosessikartta ja taloushallinnon prosessit on määritelty ja kuvattu luvun lopussa.

Luvussa 7 *Kymppivoima taloushallinnon kriittisten ja ydinprosessien prosessikuvaus*, kuvataan kriittisten ja ydinprosessien prosessiketju ja mittarit ja osaamisvaatimukset prosessin laadukkaalle läpiviennille.

Luvussa 8 *Sisäinen kysely II*, esitellään uusintakysely ja kyselyn tulokset, sekä tulosten analyysi.

Luvussa 9 *Johtopäätökset*, on pohdintaa siitä onko tutkimukselle asetetut tavoitteet saavutettu, ja mikä oli tutkimuksen tulos. Toisin sanoen, millaisia johtopäätöksiä tutkimuksen perusteella voidaan tehdä.

Luvussa 10 *Kehitysehdotuksia*, on tutkijan ehdotuksia prosessin kehitykseen liittyen.

3 Teorettinen viitekehys

Tutkimustyön yhtenä tavoitteena on määritellä yrityksen prosessit ja niiden tarkoitus ja tavoitteet. Prosessijohtamisen lähtökohtana on strategia, sillä prosessien tavoitteet pitää määritellä strategioiden kautta. Näin ollen tutkimustyön teorettinen viitekehys on strategisen johtamisen teoria.

Strategia on yleisesti käytetty käsite liikkeenjohtamisessa. Strategia tulee kreikankielen sanasta *stratēgiā*, ja se tarkoittaa johtamistaitoa. Strategia on määritelty myös sotataidoksi ja taidoksi saavuttaa sodan päämäärä sotatoimin. (Aikio, Vornanen 1997, 585.) Liikkeenjohtamisessa strategian on osa prosessia, jonka päämääränä on saavuttaa omistajien ja johdon asettamat tavoitteet yrityksen menestymisessä. Matti Vilkkumaa määrittelee strategian seuraavasti: Strategia on yrityksen ja yhteisön toimintaan liittyvien pitkän aikavälin perusratkaisujen ja tavoitteiden tietoisesti tehty valinta jatkuvasti kehittyvässä toimintaympäristössä (Vilkkumaa 2005, 17). Strategiassa organisaatio määrittelee yrityksen pitkäaikavälin tavoitteen (minne-kysymys) ja tavat, joilla tavoitteeseen päästään (miten-kysymys) (Hannus 2004, 10). Tästä voidaan tehdä johtopäätös, että yritys valitsee itse oman strategiansa, ja pyrkii toteuttamaan sitä mahdollisimman menestyksekkäästi (Vilkkumaa 2005, 18).

3.1 Menestyksen strategiset kulmakivet

Strategia on vain osa prosessia, jolla yritys pyrkii saavuttamaan lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteensa (Kaplan, Norton 2004, 54). Jotta yritykselle voidaan valita strategia, ja käytettävät strategiset toimenpiteet, pitää ymmärtää ja tiedostaa yrityksen elämäntehtävä. Yrityksen elämäntehtävä kertoo miksi yritys on olemassa (toiminta-ajatus eli missio), millainen yritys on ja mitkä ovat sen toiminnan periaatteet (arvot) sekä mitä yritys haluaa saavuttaa tulevaisuudessa (visio) (Vilkkumaa 2005, 21–30). Nämä kolme peruskäsitettä missio, arvot ja visio muodostavat strategian perustan, jonka päälle strategia voidaan rakentaa.

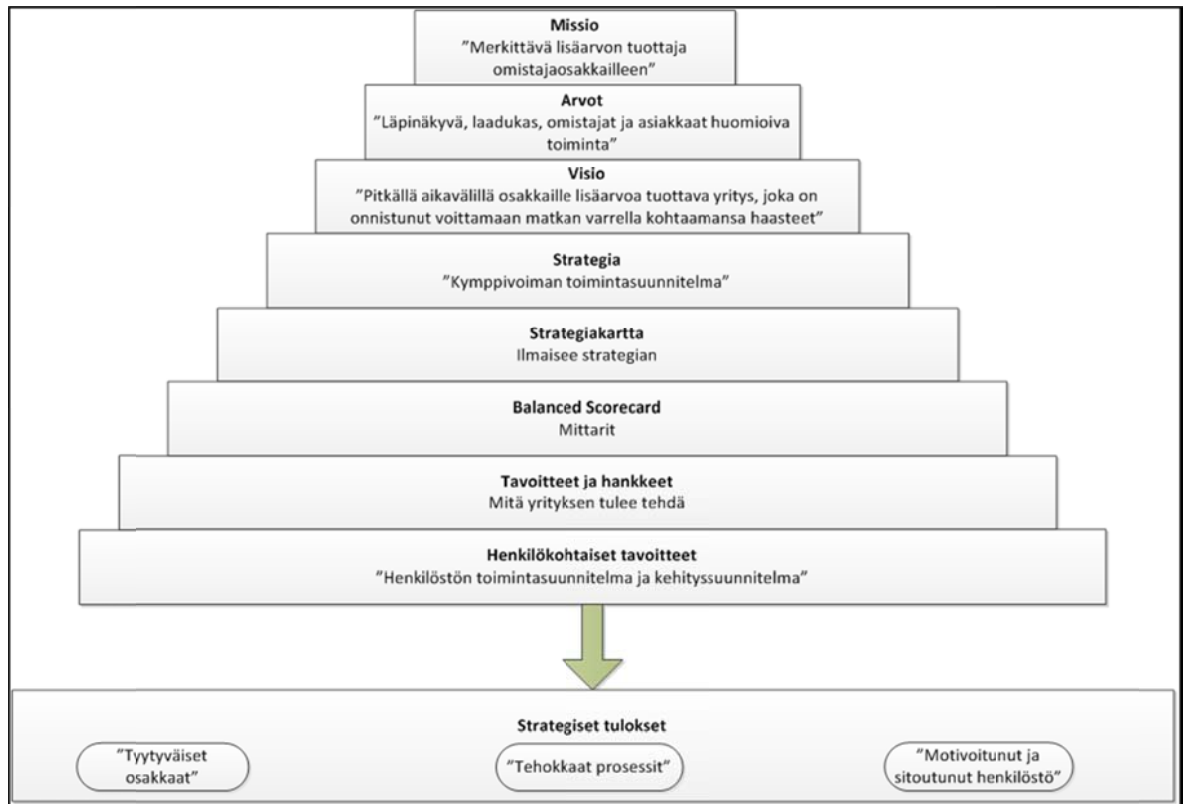
Missio (mitä-kysymys) määrittelee yrityksen toiminta-ajatuksen ydinperiaatteet. Siinä otetaan kantaa yrityksen palveluihin ja/tai tuotteisiin, ja siihen ketkä ovat yrityksen asiakkaita. Parhaimmillaan missio sisältää luonnehdinnan yrityksen kyvykkyydestä, siitä mikä erottaa sen kilpailijoista. (Alhola, Lauslahti 2005, 76.) Missiolla viestitään yrityksen ulkoisille ja sisäisille sidos-

ryhmille yrityksen perustehtävä, joten hyvin laaditun mission pitäisi olla ilmaisultaan vahva ja innostava (Hannus 2004, 32).

Arvoilla (miten-kysymys) yritys määrittelee periaatteet, joilla strategiaa toteutetaan. Arvojen selkeä viestintä erityisesti organisaation sisäisille sidosryhmille on äärimmäisen tärkeää, sillä ne ohjaavat henkilöstön jokapäiväistä toimintaa (Alhola, Lauslahti 2005, 76). Arvot määritellään ja kytketään strategiaan siten, että kun henkilöstö käyttäytyy yksilötasolla organisaation määrittämien ja viestimien arvojen mukaisesti, niin toiminta vahvistaa yrityksen menestymisen mahdollisuutta (Hannus 2004, 33).

Visio on haave tai unelma, jollainen yritys haluaa pitkällä aikavälillä olla. Vaikka visio voidaan määritellä haavekuvaksi, niin sen tulee olla realistinen, sellainen jota kohti organisaatio voi aidosti pyrkiä. Konkreettisesti määritelty visio motivoi ja edesauttaa yritystä saavuttamaan pitkänaikavälin tavoitteensa. (Alhola, Lauslahti 2005, 76.) Jouko Hannus määrittelee vision yrityksen strategiseksi tahtotilaksi. Hannuksen mukaan: ”*Ytimekäs, innostava ja kunnianhimoinen strategisen tahtotilan ilmaus on keskeinen viesti omistajille ja sijoittajille, sekä omalle henkilökunnalle.*” (Hannus, 2004, 38.)

Parhaimmillaan strategia saadaan sekä sidottua yrityksen elämäntehtävään että muunnettua organisaation työntekijöiden muuttamaksi työksi (Kaplan, Norton 2004, 54). Tätä mission ja vision arvontuottamisprosessin vaihteellaisuutta kuvastaa hyvin kuvio 4. Arvontuottamisprosessi käynnistyy yrityksen olemassaolon ja tavoitteiden määrittelystä. Strategiassa luodaan konkreettinen suunnitelma, joilla tavoitteet saavutetaan. Strategiakartan avulla voidaan kuvata strategia ja tavoitteet, sekä resurssit ja prosessit, jotka ovat kriittisiä tavoitteiden saavuttamiseksi. Balanced Scorecardin avulla määritellään mittarit, joilla voidaan seurata ja varmentaa strategian onnistuminen. Mittarit voivat olla määrällisiä tai laadullisia. Strategia pitää viedä konkreetiksi määrittämällä käytännön toimenpiteet, joita yrityksen ja henkilöstön tulee tehdä. Jalkauttaminen sisältää sekä tavoitteiden, että hankkeiden yksityiskohtaiset toimenpiteet. Onnistuneen strategisen prosessin lopputuloksena ovat tyytyväiset osakkeenomistajat ja asiakkaat, tehokkaat prosessit ja motivoitunut ja sitoutunut henkilöstö. (Kaplan, Norton 2004, 55.)



Kuvio 4. Kymppivoiman strategia osana prosessia Kaplania ja Nortonia mukailien (Kaplan, Norton 2004, 55.)

3.2 Strategia ja liiketoiminta

Yrityksen toteuttamat strategiset toimenpiteet valitaan yrityksen johdon toimesta. Käytännön toteuttamisesta vastaavat yrityksen työntekijät. Yrityksen työntekijät ovat harvoin mukana strategian suunnitteluvaiheessa, joten on tärkeää, että strategiaa toimeenpantaessa, eli jalkauttaessa, henkilöstö ymmärtää strategian ja liiketoiminnan välisen yhteyden. (Niemelä, Pirker, Westerlund 2008, 11.) Jalkauttamisen onnistumisen edellytyksenä on, että keskijohto ymmärtää strategian ja on valmis sitoutumaan siihen. Mikäli näin ei ole, on strategian jalkauttaminen ja henkilöstön sitouttaminen erittäin haasteellista. Pertti Åkerberg on kuvannut strategian jalkauttamisen haasteita teoksessaan *Budjetoinnin mielettömyys* (Åkerberg 2006, 82-86). Kuviossa 5 on kuvattu strategian jalkauttamisen kriittisistä pisteistä ja johdon merkitystä onnistuneelle jalkauttamiselle (Åkerberg 2006, 83). Toisin sanoen ylimmän johdon vastuulla on avata strategia ja tavoitteet, niin että keskijohto ymmärtää miten ne viedään käytäntöön. Keskijohdon tehtävänä on edelleen viedä strategia toiminta ja tehtävätasolle.



Kuvio 5. Strategian jalkauttamisen kriittinen piste (Åkerberg 2006, 83).

Strategian linkittymistä ydinliiketoimintaan voidaan kuvata esimerkiksi Michael E. Porterin kehittämän arvoketjun avulla (Porter 1988, 55). Tässä kehittämistyössä prosessinäkökulma on erittäin vahva, ja keskeinen osa projektia. Tästä johtuen on perusteltua käsitellä arvoketjua teoreettisen viitekehyksen yhteydessä.

3.3 Arvoketju

Michael E. Porter esitti käsitteen arvoketju teoksessaan *Kilpailuetu*. Arvoketju on väline, jolla voidaan tutkia ja analysoida yrityksen kilpailuetuun vaikuttavia strategisesti tärkeitä toimintoja (Porter 1988, 51). Jotta yritys saavuttaa kilpailuedun suhteessa kilpailijoihinsa, sen tulee suorittaa strategisesti tärkeät toimintonsa halvemmalla ja tehokkaammin kuin kilpailijansa (Porter 1988, 51).

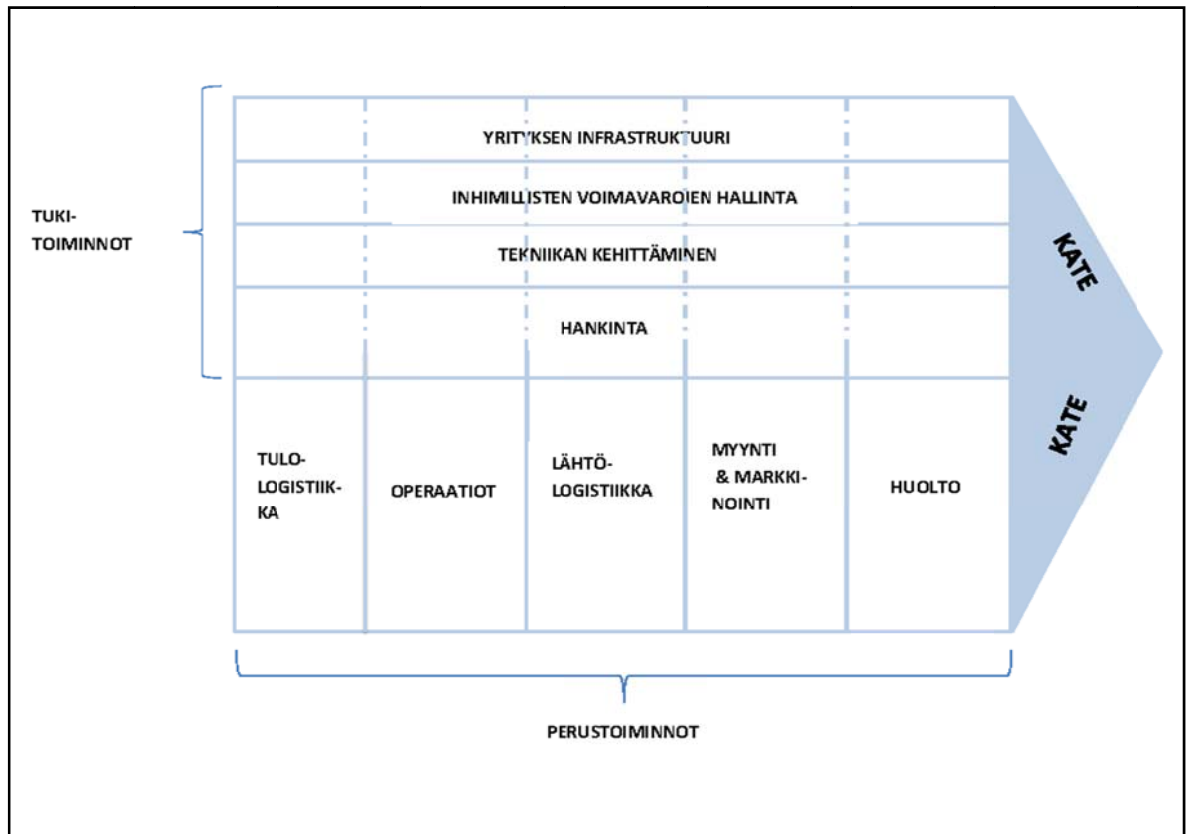
Kymppivoima on omistajiensa perustama yhtiö, jonka tarkoituksena on hankkia sähköä ja tuottaa palveluita omistajaosakkailleen omakustannushintaan. Alun perin yhtiö perustettiin, jotta maakunnalliset sähköyhtiöt voivat hakea suuruuden ekonomiaa yhdistämällä sähköhan-

kinta tilauksensa yhdeksi kokonaisuudeksi. Suuruuden ekonomialla tarkoitetaan tässä sitä, että mitä suuremmaksi hankinta kasvaa sen pienemmäksi yksikkö kustannukset jäävät. Pienemmällä panoksella saavutetaan myös kustannustehokkaasti hankittua sähköä. Kustannustehokkaasti hankittu sähkö tuo omistajaosakkaille kilpailuetua. Tästä johtuen voidaan tehdä johtopäätös, että Kymppivoima on osa omistajiensa arvoketjua.

3.3.1 Arvotoiminnot

Arvoketju sisältää erillisiä toimintoja, jotka tuottavat yrityksille ja sen asiakkaille arvoa, ja sitä kautta mahdollistavat myös kilpailuedun. Kilpailuetu voidaan saavuttaa silloin kun yritys kykenee tuottamaan tuotteen tai palvelun jonka asiakas kokee olevan arvokas ja on halukas maksamaan siitä yrityksen asettaman hinnan. Yritys saavuttaa kannattavuuden, kun asetettu hinta ylittää palvelun tai tuotteen tuotantokustannukset. (Porter 1988, 56).

Arvoketjussa olevia erillisiä toimintoja voidaan kutsua arvotoiminnoiksi. Arvotoiminnot voidaan jakaa perustoimintoihin ja tukitoimintoihin kuvion 6 mukaisesti (Porter 1988, 57). Perustoiminnot ovat yrityksen kilpailuedun kannalta kriittisiä ja ne voidaan jakaa erillisiin yrityksen strategiaan perustuviin toimintoihin (Porter 1988, 58). Tukitoiminnot voidaan jakaa neljään eri pääluokkaan, jotka palvelevat perustoimintoja. Kukin pääluokka jaetaan edelleen erillisiin toimintoihin.



Kuvio 6. Arvoketju (Porter 1988, 55)

3.3.2 Perustoiminnot

Porterin arvoketjussa yrityksen perustoiminnot on jaettu viiteen luokkaan. Porterin mallissa esimerkkinä perustoiminnoista ovat tulologistiikka, operaatiot, lähtölogistiikka, myynti ja markkinointi, ja huolto. Nämä toiminnot ovat olennaisia yrityksen kilpailuedulle, ja niiden määrä ja kriittisyys kilpailuedulle vaihtelevat yrityksittäin ja toimialoittain. Joillekin yritykselle kaikki mallissa olevat perustoiminnot ovat yhtä kriittisiä. (Porter 1988, 58.)

3.3.3 Tukitoiminnot

Porterin mukaan tukitoiminnot voidaan jakaa neljään pääluokkaan: yrityksen infrastruktuuri, ihmisten voimavarojen hallinta, tekniikan kehittäminen ja hankinta (Porter 1988, 55). Tukitoiminnot voidaan jakaa edelleen osatoimintoihin (Porter 1988, 59).

Yrityksen infrastruktuuri käsittää erilaisia hallinnollisia toimintoja, kuten esim. taloushallintoa, yleisjohtoa, rahoitusta ja tietotekniikkapalveluita. Leimallista yrityksen infrastruktuurin kuulu-

ville toiminnoille on, että ne ovat yleensä koko arvoketjua tukevia toimintoja. (Porter 1988, 62.)

Inhimillisten voimavarojen hallinta sisältää henkilöstön resurssointiin ja osaamisen kehittämiseen liittyvät toiminnot. Inhimillisten voimavarojen hallinta tukee arvoketjun lisäksi yksittäisiä perus- ja tukitoimintoja. Joillakin aloilla inhimillisten voimavarojen hallinta voi olla kilpailuedun kannalta kriittisin toiminto. Esimerkiksi konsultointi- tai muulla vastaavalla palvelualalla onnistunut rekrytointi ja osaamisen kehittäminen vaikuttavat suoraan yrityksen kilpailuetuun. (Porter 1988, 61.)

Tekniikan kehittäminen kattaa pääsääntöisesti erilaisten tuotteiden ja tekniikoiden kehittämiseen liittyvät toiminnot. Porterin mukaan tekniikka voi olla tietotaitoa, menettelytapoja tai prosessitekniikkaa, ja sen kehittäminen on tärkeää yrityksen kilpailuedun saavuttamiseksi. (Porter 1988, 60.)

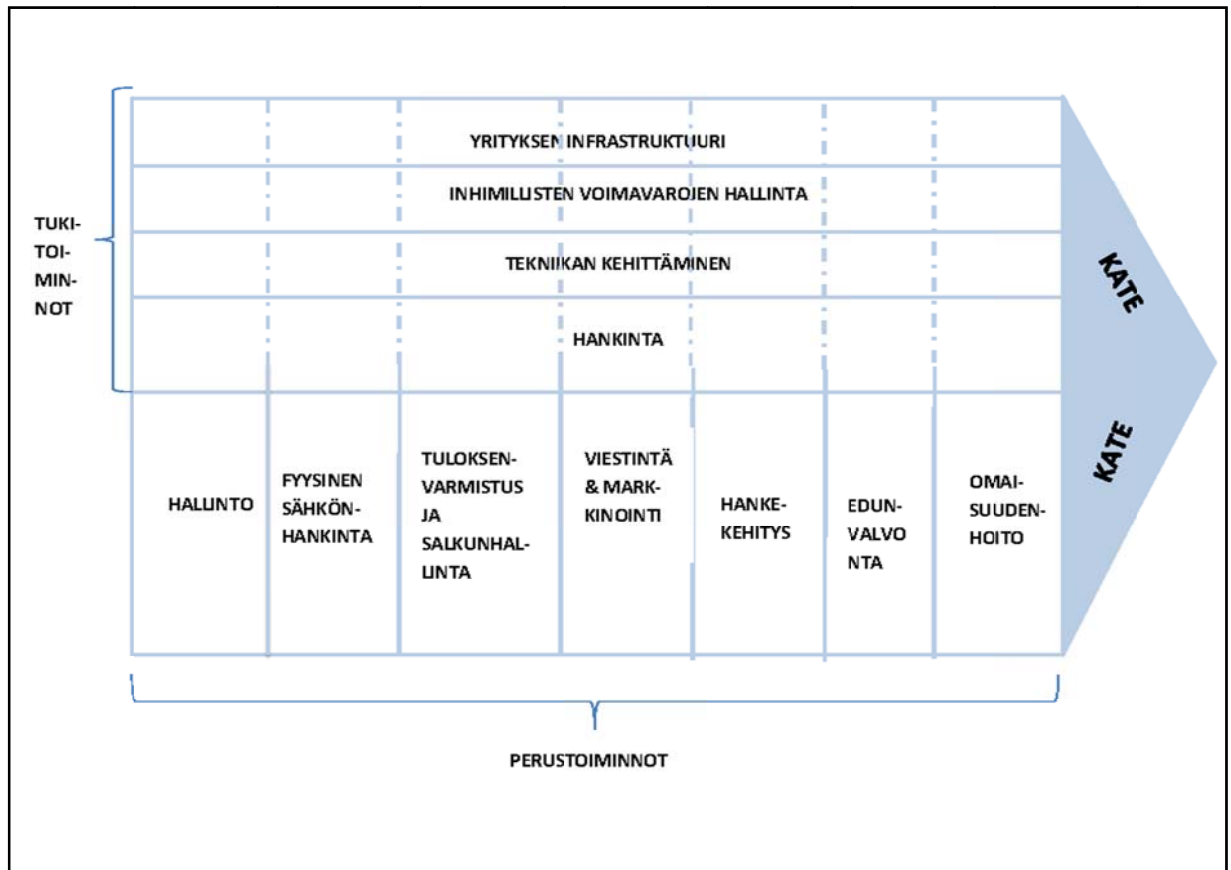
Hankinta toimintona tarkoittaa tuotantopanosten ostamista. Varsinaiset tuotantopanokset, kuten raaka-aineet, kalustot, ovat lopputuotos hankinnasta. Hankinta tukitoimintona ulottuu läpi yrityksen ja se on yleensä yhdistettävissä yksittäisiin toimintoihin. (Porter 1988, 59.)

3.4 Kymppivoiman arvotoiminnot

Kymppivoima tuottaa omistajilleen palveluita, jotka ovat kriittisiä omistajien kilpailuedun saavuttamiseksi. Arvoketjun tunnistaminen luo pohjan prosessien määrittelylle. Kehittämistyössä tutkitaan Kymppivoiman tuottamia palveluita ja luokitellaan ne perustoimintoihin ja tukitoimintoihin. Lopputuloksena on, että Kymppivoimassa on seuraavat arvotoiminnot:

- seitsemän perustoimintoa: hallinto, fyysinen sähkönhankinta, tuloksenvarmistus ja salikunhallinta, viestintä ja markkinointi, hankekehitys, edunvalvonta, omaisuudenhoito
- neljä tukitoimintoa: hankinta, infrastruktuuri, inhimillisten voimavarojen hallinta ja tekniikan kehittäminen

Tässä kehittämistyössä strategia ja prosessit ovat keskeisiä, josta johtuen Kymppivoiman arvoketju on kuvattu Porterin mallia mukaillen kuviossa 7.



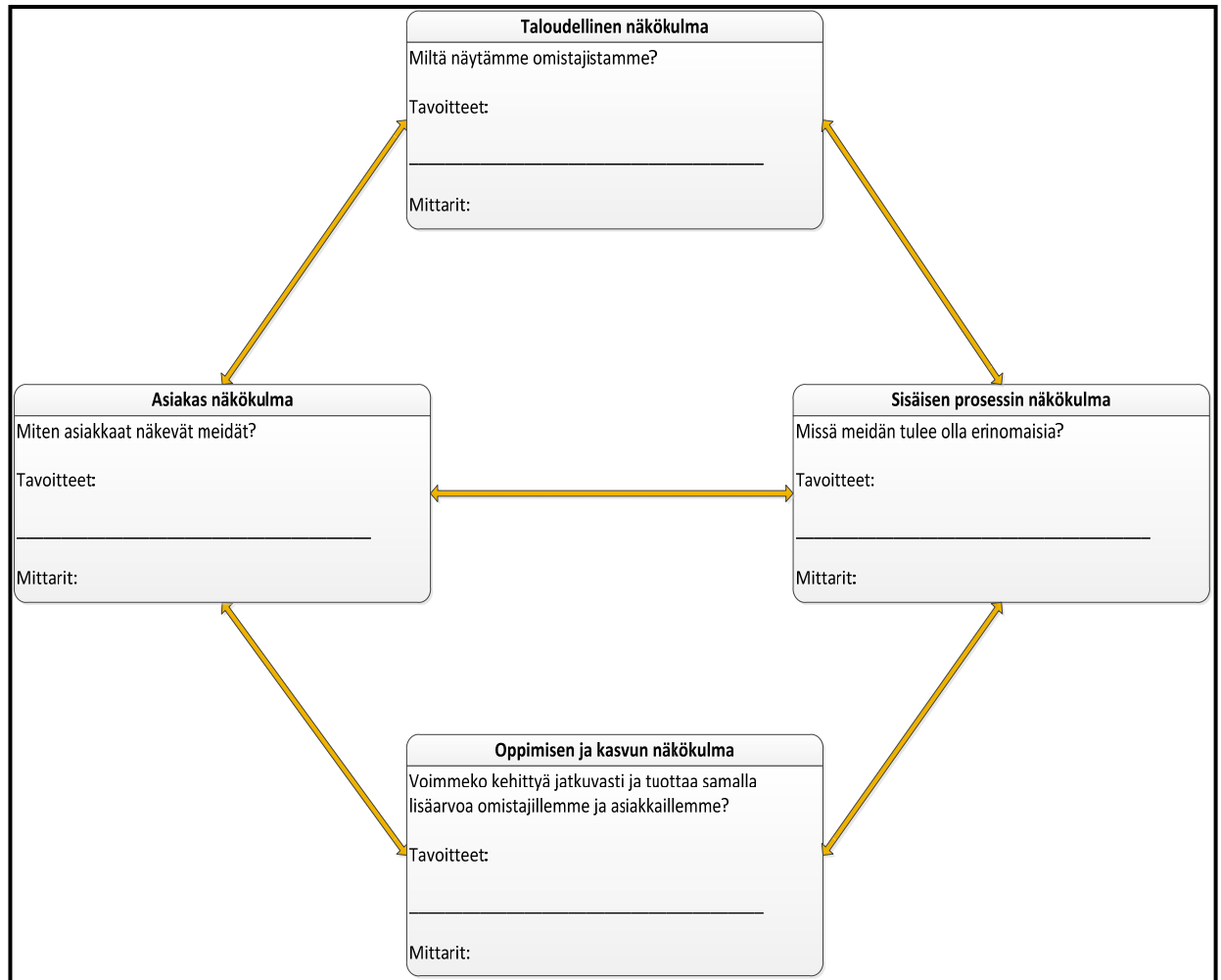
Kuvio 7. Kymppivoiman arvoketju Michael E. Porterin mukailleen (Porter 1988, 55.)

3.5 Strategian jalkauttaminen

Kuten luvun alussa määriteltiin, strategia on osa prosessia, jonka avulla on tarkoitus saavuttaa yrityksen johdon asettamat tavoitteet. Edellä kuvattiin kuinka strategia kytkeytyy yrityksen liiketoimintaan. Tämän yhteyden ymmärtämisen lisäksi on tärkeää, että itse prosessia kyetään ohjaamaan ja mittaamaan. Perinteinen tapa mitata tavoitteiden saavuttamista ovat taloudelliset tunnusluvut. Ongelmana on, että tällöin henkilöstö keskittyy vain sellaisiin asioihin, joita mitataan, jolloin ei-taloudellisten, tosin sanoen aineettomien pääomien, tulosten saavuttaminen jää vähemmälle huomiolle. Robert S. Kaplan ja David P. Norton tekivät 1990-luvulla tutkimusprojektin, jossa tutkittiin vaihtoehtoisia tapoja yritysten tulosten mittaamiseksi. Heidän havaintojensa mukaan ei voida johtaa sellaista mitä ei voida mitata. (Kaplan, Norton 2004, 11-14.) Tutkimuksen perustella Kaplan ja Norton kehittivät mittariston, jonka avulla yrityksen tulosta pystyttiin mittaamaan laajemmin, kuin mitä pelkillä taloudellisilla tunnusluvuilla voitiin mitata. (Kaplan, Norton 2004, 11). Mittaristoa, Balanced Scorecardia, eli tuloskorttia, käytettiin tutkimuksessa strategian onnistumisen arviointiin.

3.5.1 Balanced Scorecard – filosofia

Balanced Scorecard mittaristoa käytetään strategian jalkauttamiseen. Balanced Scorecard filosofiaa voidaan toteuttaa kahdella tavalla, joko kriittisten menestystekijöiden kautta tai strategiakartan avulla. Balanced Scorecardissa määritellään yrityksen strategiset tavoitteet ja mittarit, joilla saavutettuja tavoitteita voidaan mitata. Lisäksi mittaristossa on määritelty tavoitetasot, jotka ilmaisevat milloin tavoitteissa on onnistuttu. Mittareiden määrittäminen pakottaa johdon konkretisoimaan, eli havainnollistamaan, strategian ja strategiset tavoitteet (Malmi, Peltola, Toivanen 2005, 18). Balanced Scorecardissa tavoitteet määritellään perinteisten taloudellisten näkökulmien lisäksi myös ei-taloudellisilta näkökulmilta. Asiakkaan, sisäisten prosessien ja oppimisen ja kasvun näkökulman ydinajatuksena on täydentää taloudellista näkökulmaa, jolloin organisaatio kykenee aidosti johtamaan koko strategiaprozessia. (Kaplan, Norton 2004, 11.) Kun johdolla on ymmärrys ja tietoa siitä mikä on yrityksen suorituskyky kaikilla kriittisillä osa-alueilla, voidaan seurata ja varmistaa myös aineettoman pääoman tavoitteet (Kaplan, Norton 2004, 35). Olennaista on, että aineettomien näkökulmien tavoitteet liitetään taloudellisen näkökulman tavoitteisiin kuvion 8 mukaisesti (Kaplan, Norton 1992).



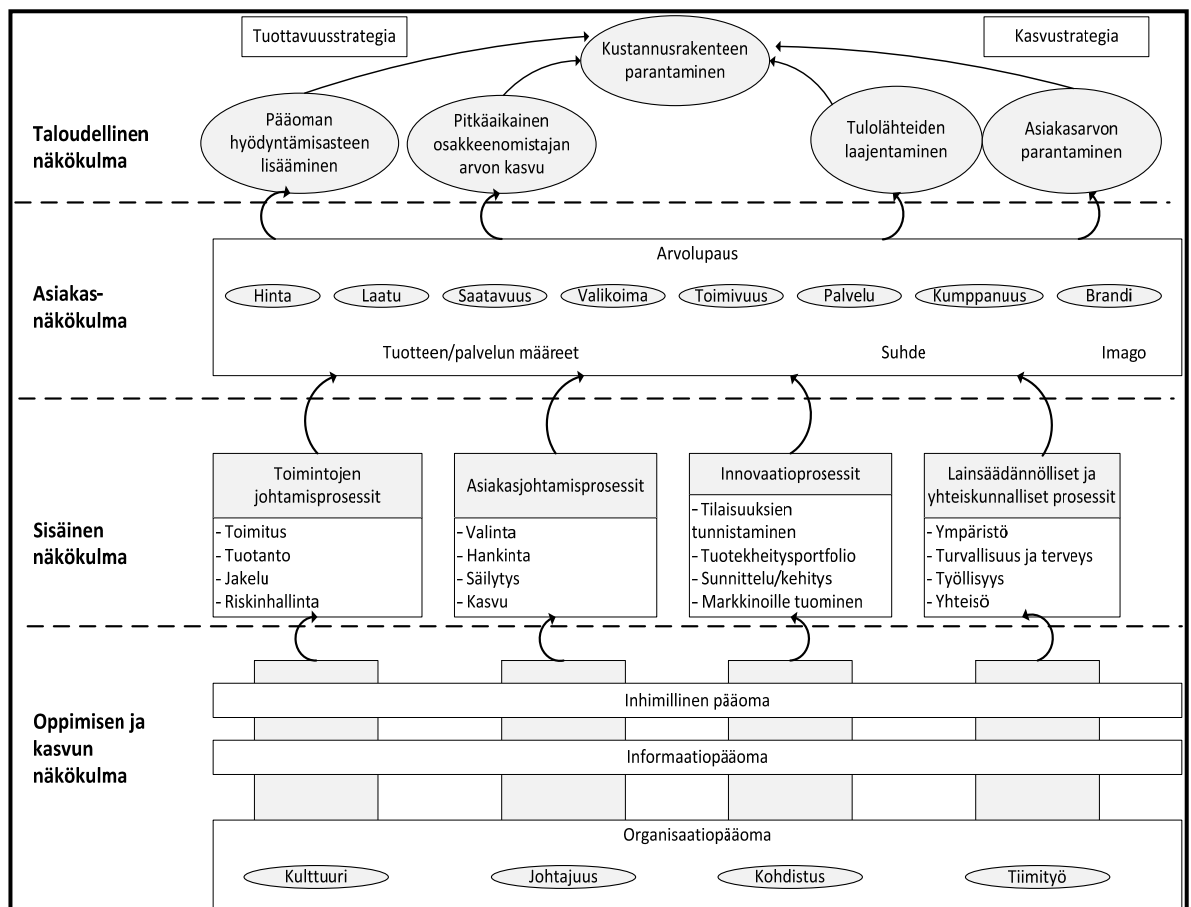
Kuvio 8. Balanced Scorecard (Norton, Kaplan 1992)

Balanced Scorecardin mittariston käyttöönotto aloitetaan tavoitteiden määrittelyllä. Tavoitteet määritellään sanallisesti, jolloin mittareiden valitseminen on helppoa. Mittareita voidaan tarvittaessa jatkossa muokata, jotta ne kuvastavat tavoitteita. (Kaplan, Norton 2004, 13.)

3.6 Strategiakartta

Seuratessaan tutkimiansa yritysten strategiakeskusteluja Kaplan ja Norton panivat merkille, että kun yrityksissä johto määritteli tavoitteita ja mittareita tavoitteiden seuraamista ja varmistamista varten, *alkoivat johtajat vaistomaisesti piirtää nuolia tavoitteiden välille*. Tällä oivalluksella johtajat kuvasivat näkökulmien välisiä syy-seuraussuhteita. Esimerkiksi työntekijän osaamisen kasvataminen tehostaa sisäisiä prosesseja, joka taas parantaa asiakkaille tuotettavaa lisäarvoa, ja sitä kautta parantaa yrityksen tulosta. Lisäksi tehokkaat prosessit lisäävät yrityksen kannattavuutta. (Kaplan, Norton 2004, 14.) Myöhemmin tutkijat jatkojalostivat havaintojaan ja kehittivät strategiakartat – käsitteistön (Kaplan, Norton 2004, 32).

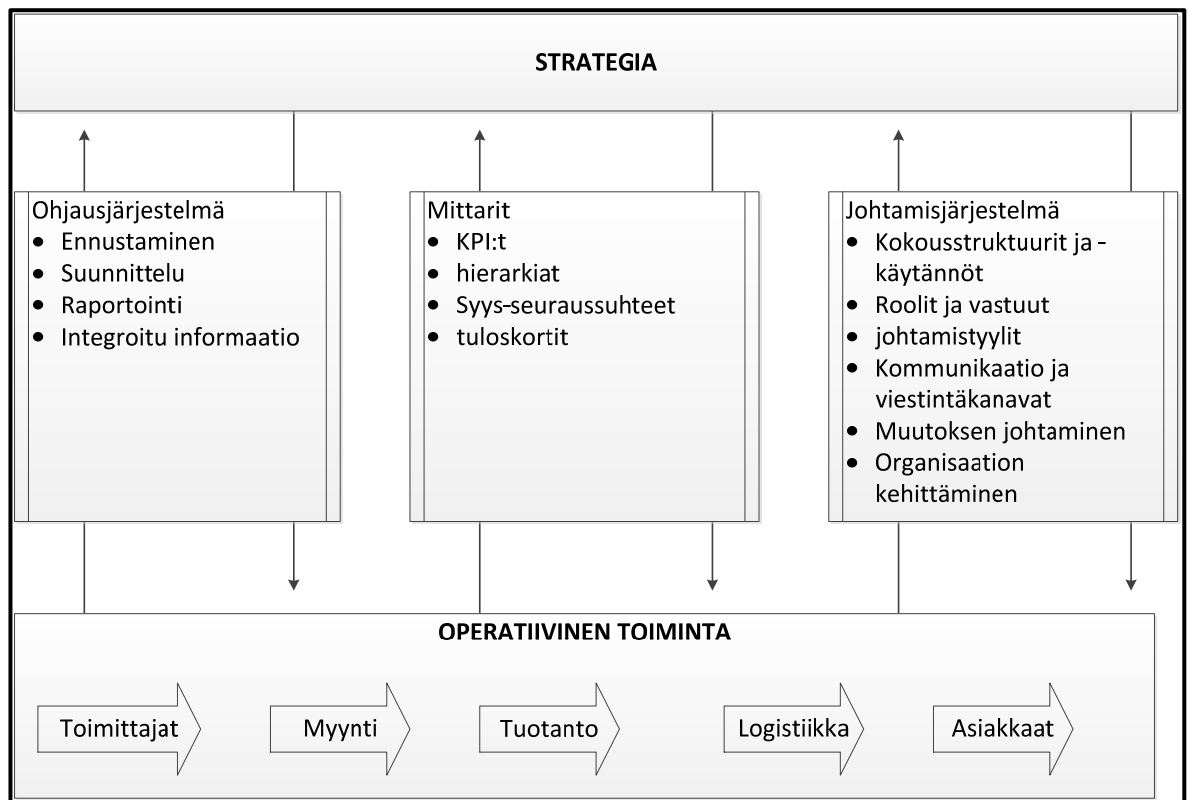
Kuviossa 9 olevan strategiakartan avulla voidaan kuvata yrityksen strategia ja siihen vaikuttavat prosessit ja prosessien tuottama lisäarvo (Kaplan, Norton 2004, 66). Strategian kuvaamisella johto kykenee viestimään yrityksen tavoitteet organisaatiolleen. Täsmällisesti kuvattu strategia mahdollistaa muun muassa resurssien oikean kohdentamisen ja prosessien johtamisen valitun strategian toteuttamiseksi. (Kaplan, Norton 2004, 28.) Kun johto on määritellyt strategiset tavoitteet selkeästi, voidaan strategiakartan avulla ilmaista kuinka tavoitteet saavutetaan. Sisäisessä näkökulmasta ja oppimisen ja kasvun näkökulmasta määritellään sellaiset prosessit, joiden onnistuneella läpiviennillä saavutetaan asetetut tavoitteet. (Kaplan, Norton 2004, 65.) Yrityksen tavoitteet ovat pääsääntöisesti aineellisia talouteen liittyviä ja asiakkaan kokemaan arvoon liittyviä (Kaplan, Norton 2004, 58). Strategiakartan tuoma lisäarvo, on visuaalisuuden lisäksi se, että sen avulla voidaan yhdistää aineeton pääoma, muun muassa osaaminen, tietojärjestelmät ja organisaatiokulttuuri, strategisiin tavoitteisiin. Aineeton pääoma on yleensä vaikeasti mitattavissa, mutta hyvin toteutetussa strategiakartassa aineettomallekin pääomalle voidaan määrittää mitattava arvo. (Kaplan, Norton 2004, 215-216.)



Kuvio 9. Strategiakartta (Kaplan, Norton 2004, 33)

3.7 Strategian toteuttaminen

Yrityksen strategia ja liiketoiminnan välistä vuoropuhelua voidaan seurata ja ohjata kolmella osakokonaisuudella, kuvion 10 mukaisesti. Ohjausjärjestelmä sisältää prosesseja, joiden avulla voidaan asettaa ja saavuttaa strategisia tavoitteita, ennustaa liiketoiminnan menestystä, sekä raportoida liiketoiminnan tulosta. Mittareiden avulla mitataan muun muassa yrityksen taloudellista tulosta ja ei-taloudellista tulosta, esimerkiksi tuloskorttien avulla. Johtamisjärjestelmän avulla voidaan esimerkiksi määrittellä vastualueet strategian toteuttamiseksi, hallita muutossjohtamista strategiaa jalkauttaessa. (Niemelä, Pirker, Westerlund 2008, 170-171.)



Kuvio 10. Organisaation strategian toteuttaminen (Niemelä, Pirker, Westerlund 2008, 170.)

3.8 Teorioiden synteesi

Edellä kuvatut teoriat muodostavat kehittämistyön teoreettisen viitekehyksen. Synteesi tarkoittaa Uuden sivistyssanakirjan mukaan muun muassa yhdistämistä ja yleiskuvaa (Aikio, Vornanen 1997, 596). Teoreettinen viitekehys rakentuu strategisen johtamisen teorian päälle. Yrityksen olemassaololle on tarkoitus, jonka tavoitteena on tuoda lisäarvoa asiakkailleen ja omis-

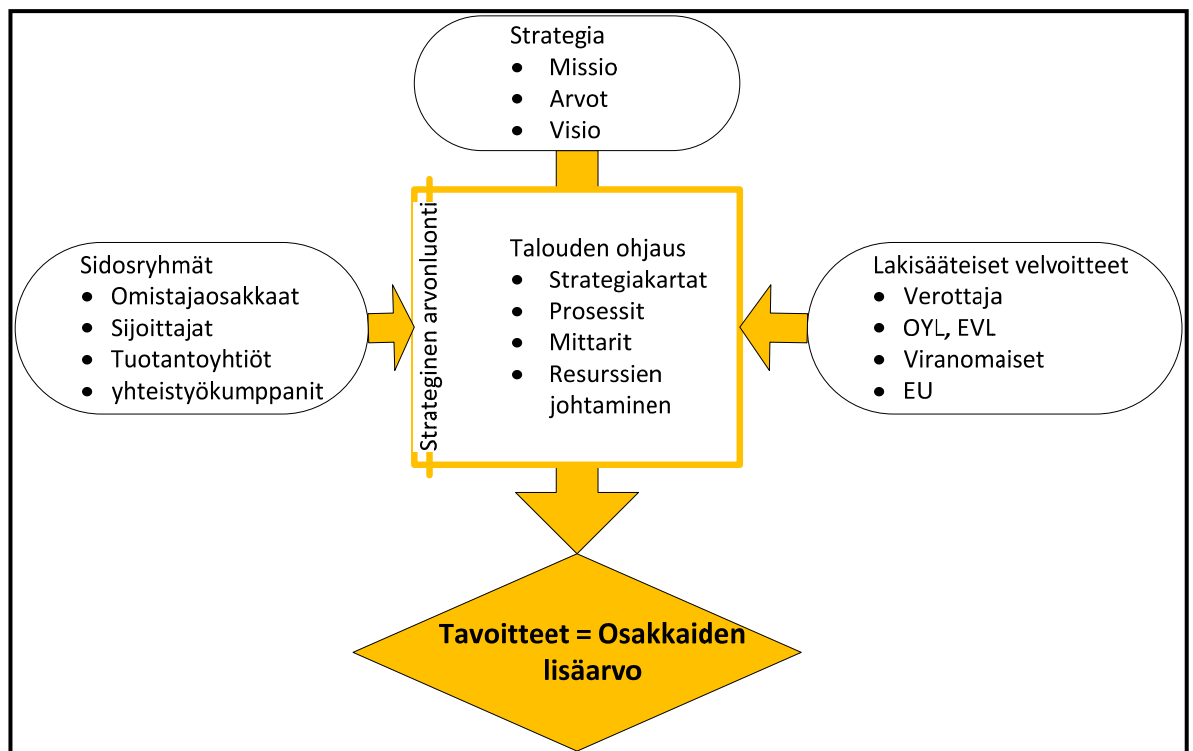
tajilleen. Omistajien lisäarvo on esimerkiksi taloudellinen hyöty. Asiakkaan lisäarvo on aina asiakkaan kokema lisäarvo, ja se ei välttämättä ole taloudellista. Savuttaakseen lisäarvon yrityksen on ensin valikoitava kenelle se haluaa tuottaa lisäarvoa, ja millaista tuotettava lisäarvo on. Sen jälkeen yritys tekee suunnitelman siitä miten se pyrkii tuottamaan lisäarvon. Mitkä ovat sellaisia tekijöitä, jotka edesauttavat tai mahdollistavat lisäarvon tuottamisen, ja erottavat yrityksen esimerkiksi muista kilpailijoista. Näitä tekijöitä voidaan kutsua menestystekijöiksi. Tavoitteen määrittäminen ja menestystekijöiden määrittely luovat strategisen johtamisen perusteet.

Tavoitteet ja menestystekijät voidaan johtaa toiminnoiksi, jolloin voidaan puhua arvoketjusta. Arvoketjun alku lähtee tavoitteista ja loppuu lisäarvoon. Usein arvoketju käynnistyy asiakkaasta ja omistajasta ja myös päättyy asiakkaaseen ja omistajaan. Yrityksen pitää seurata tavoitteissa onnistumista. Näin ollen, mikäli toiminta ei johda tavoiteltuun lopputulokseen, toisin sanoen lisäarvoon, yritys kykenee ryhtymään tarvittaviin korjaustoimenpiteisiin.. Tästä johtuen toimintoihin liitetään mittarit, jotka määrittävät tavoitetason onnistuneelle toimintojen läpiviennille. Johto voi käyttää määrittelyssä Balanced Scorecard mittaristoa, johon määritellään kaikki keskeiset toiminnot ja niiden tavoitetasot.

Ylimmän johdon pitää määritellä strategia ja tavoitteet niin selkeästi, että strategia voidaan viedä käytännön toiminnoiksi. Mikäli strategia ja strategiset tavoitteet eivät ole ymmärrettäviä, on niiden toteutuminen epätodennäköistä. Tavoitteiden konkretisoimiseen voidaan käyttää Balanced Scorecardista johdettua strategiakarttaa. Karttaan määritellään keskeisten toimintojen lisäksi tavoitteet, menestystekijät, resurssit ja toimintakulttuuri. Strategiakarttaa voisi verrata esimerkiksi risteilylaivan esitteeseen, jossa on määritelty risteilyn määränpää, laivan koko, huippunopeus, laivalla olevat palvelut ja hyttiluokat. Strategikartan avulla voidaan toimintaa tarkastella tavoitteita vasten. Mikäli tavoitteisiin ei päästä, voidaan kartan avulla paikallistaa minkä menestystekijän kohdalla tavoitteisiin ei päästä. Kun menestystekijä on tunnistettu, voidaan tutkia menestystekijän takana olevaa prosessia ja sitä kautta voidaan esimerkiksi havaita prosessissa tai alaprosessissa oleva pullonkaula. Näin ollen prosessia ja prosessin suorittamisen osaamisvaatimuksia voidaan kehittää paremmaksi, jonka seurauksena pullonkaulat voidaan poistaa.

3.9 Viitekehys

Michael E. Porter on kirjassaan Kilpailuetu (Porter 1988), esitellyt teorian, jolla yrityksen kilpailuetua voidaan analysoida. Tähän välineeseen, arvoketjuun, kehittämistehtävän teoreettinen viitekehys pohjautuu. Kymppivoiman talousjohtaminen on osa yrityksen strategista arvonaluontia, ja sen tarkoituksena on omalta osaltaan ohjata yrityksen tuloksenmuodostumista. Talouden ohjaukseen vaikuttavat yrityksen strategian lisäksi sidosryhmien tavoitteet ja odotukset, sekä lainsäädännön vaatimat velvoitteet ja viranomaisten odotukset. Tämän tutkimustyön teoreettinen, Porterin arvontuottamisen teoriaan perustuva, viitekehys on kuvattu kuviossa 11.



Kuvio 11. Teoreettinen viitekehys

4 Kymppivoima yhtiöiden taloushallinto strategisena arvonluojana

Tämä luku on salainen.

5 Sisäinen kysely I

Tämä luku on salainen.

6 Prosessijohtamisen näkökulma Kymppivoiman taloushallintopal- veluissa

Tämä luku on salainen.

7 Kymppivoiman taloushallinnon kriittisten ja ydinprosessien prosessikuvaus

Tämä luku on salainen.

8 Sisäinen kysely II

Tämä luku on salainen.

9 Johtopäätös

Talouden rooli on muuttunut merkittävästi viimeisen noin kahden vuoden aikana, liiketoiminnan seuraajasta, liiketoiminnan suorittajaksi. Kehitysprojektin edetessä taloushallinnon muuttunut rooli kävi entistä selkeämmäksi, jolloin alun perin asetettuja tavoitteita jouduttiin tarkentamaan ja tutkimuksen painopistettä siirrettiin talouden perinteisistä toiminnoista lähemmäksi liiketoiminnan rajapintaa. Prosessien määrittelytarve oli tunnistettu jo aikaisemmin, mutta tuolloin tarve lähti ennemminkin varahenkilöjärjestelmän kehittämisenäkökulmasta. Projektin käynnistyttyä osakkaiden tarpeita kartoitettiin ja sieltä nousi esiin tarve säännölliseen tulosportointiin ja tuloksenanalysointiin. Kriittiset prosessit oli tunnistettu ja tiedostettu jo aikaisemmin, mutta prosessien tärkeys ja niiden tuoma lisäarvo sekä osakkaille, että liiketoiminnasta vastaaville Kymppivoiman henkilöstölle, selvisi vasta projektin kuluessa. Tämän johdosta prosessien kuvauksen lisäksi oli erittäin tärkeää määritellä yhtiön strategia ja johtaa siitä taloushallinnon strategia. Projektin alussa määritellyt tavoitteet prosessien määrittelemiseksi ja kuvaamiseksi täytettiin, mutta sen lisäksi näkökulman tarkentuessa lähemmäs liiketoimintaa, lisättiin projektin tavoitteeksi myös strategiset tavoitteet.

Prosessien ja strategian määrittelyn kautta todettiin, että jotta prosessien tehokkuutta ja onnistunutta läpivientä voidaan arvioida, on tärkeää että keskeisille prosesseille määritellään suorituksen arviointia varten mittarit.

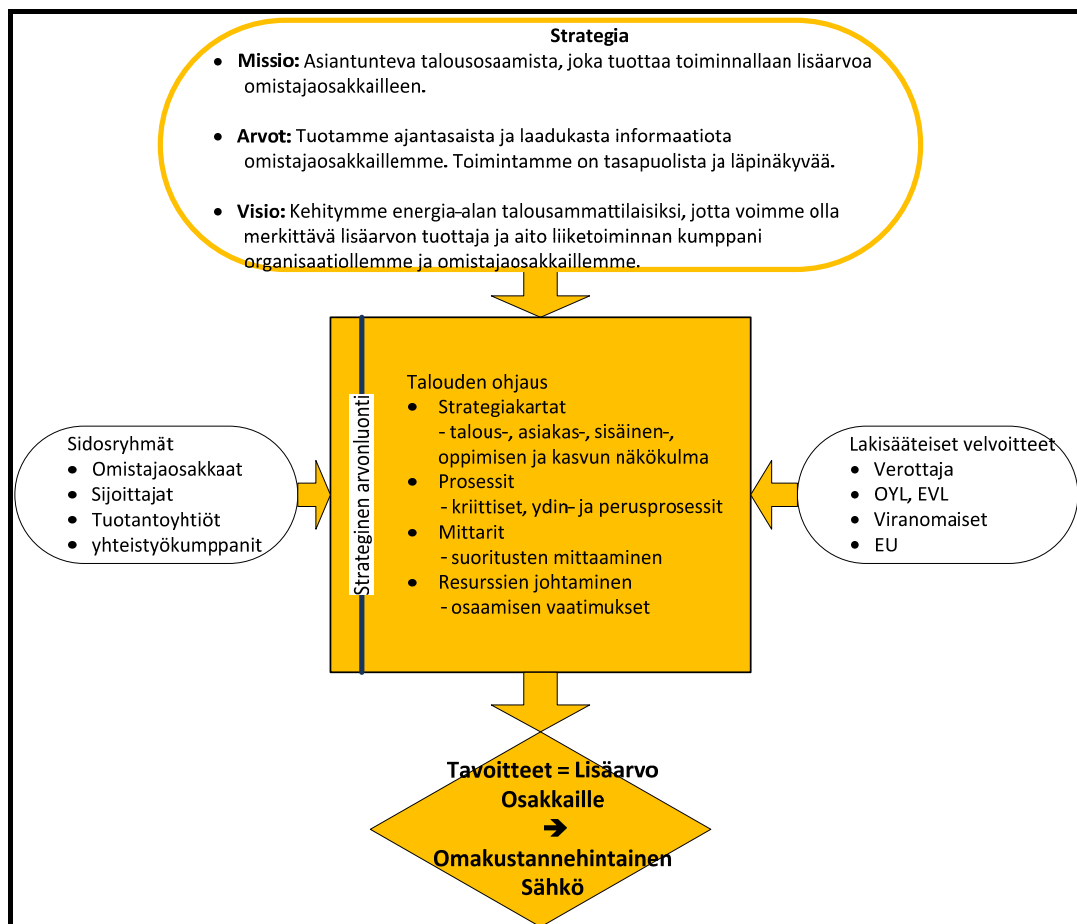
Tutkimusta refleктоitiin sisäisten asiakaskyselyiden avulla. Ensimmäinen kysely tehtiin projektin alussa tammikuussa 2013. Kysymys tehtiin osana sisäisten palveluiden kyselyä, ja myöhemmin tutkimuksen edetessä huomattiin, että kysymykset olivat liian yleisluontoisia, eivätkä refleктоineet taloushallinnon roolia liiketoiminnan kumppanina. Liiketoiminnan ja taloushallinnon välistä vuoropuhelua on lisätty ja tiivistetty, ja sen merkitys on korostunut koko kehittämistehtävän ajan. Kehittämistyötä jatkettiin ja projektin lopussa tehtiin uusi kysely, johon oli aikaisempien yleisten kysymysten lisäksi nostettu liiketoiminnalle keskeiset taloushallinnon prosessit. Talouden rooli on muuttunut nopeasti, ja muutos on ollut suuri. Muutos on ollut niin nopea ja raju, ettei taloushallinto ole pysynyt muutoksen perässä. Taloushallinnolla ei ole ollut riittävästi resursseja; henkilökuntaa, aikaa, tietojärjestelmiä. Myös talouden osaaminen ei ole aina ollut riittävän syvällistä, jotta vuoropuhelu sujuisi liiketoimintojen kanssa sujuvasti. Tämä näkyi myös uusinta kyselyssä, ja siinä korostui, kuinka liiketoiminnasta vastaavat kokivat talouden roolin hyvin tärkeäksi. Kyselyn avoimissa kysymyksissä liiketoiminnan vastuuhenkilöt

antoivat jonkin verran kriittistä palautetta juuri siitä syystä, ettei taloushallinnon ja liiketoimintojen vuoropuhelu ja yhteistyö ollut hioutunut, eikä liiketoiminta saanut kaipaamaansa tukea.

Tutkimuksen alussa määriteltiin kehittämistehtävän tavoitteet. Pää tavoitteena oli;

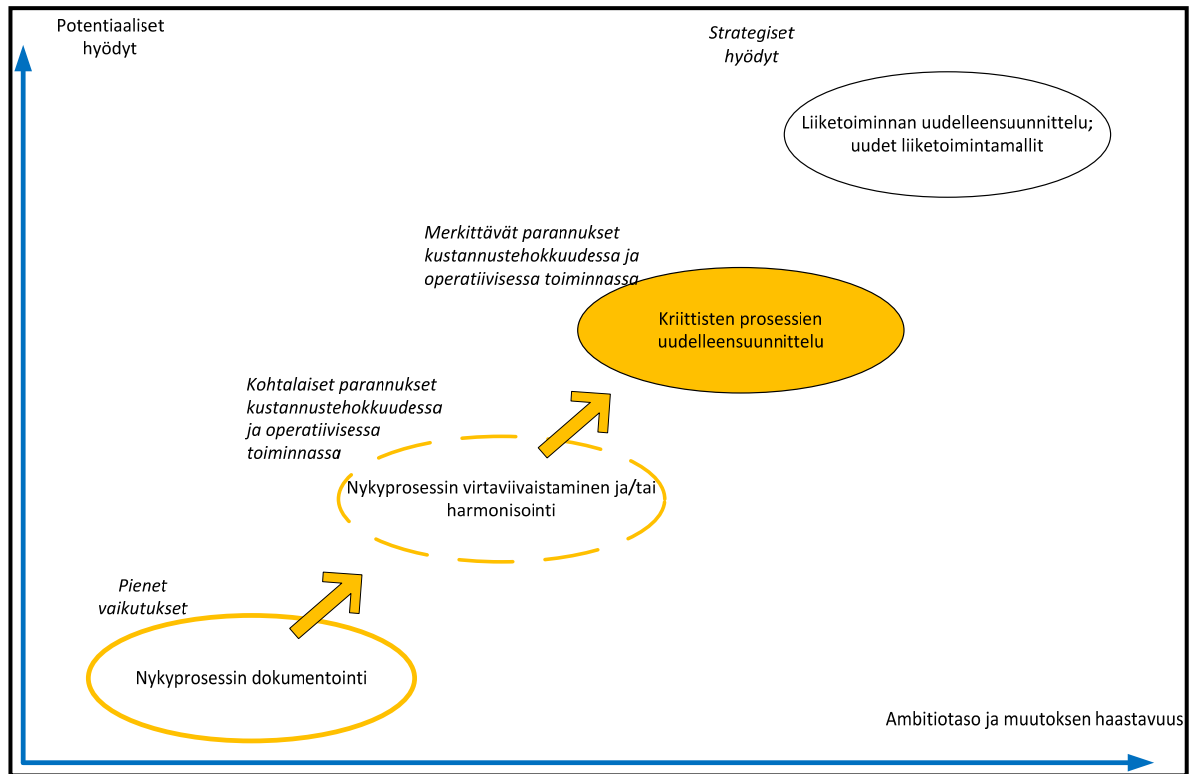
1. määrittää taloushallinnon strategia ja strateginen viitekehys
2. tunnistaa ja määrittää taloushallinnon prosessit
3. määrittää taloushallinnon kriittiset prosessit ja ydinprosessit, sekä määritellyille prosesseille tavoitteet ja tarkoitus.

Edellä mainittujen pää tavoitteiden lisäksi, tavoitteena oli, että liiketoiminnan kannalta keskeisille taloushallinnon prosesseille määritellään suoritusmittarit sekä vaadittava osaamistaso. Kaikki edellä määritellyt tavoitteet saavutettiin. Taloushallinnon strategia, strateginen viitekehys, sekä strategiakartta määriteltiin ja kuvattiin luvussa 4. Prosessit määriteltiin ja kuvattiin luvussa 6. Kriittiset prosessit ja ydinprosessit ja niiden tavoitteet ja tarkoitus kuvattiin luvussa 7. Johtopäätöksenä on, että kehittämistehtävälle saavutetut tavoitteet saavutettiin kuvion 32 mukaisesti.



Kuvio 32. Teoreettinen viitekehys

Johtopäätöksenä ja yhteenvedona voidaan todeta, että kehittämistehtävän tavoitteena oli kuvata ja määrittellä prosessit. Asetetut tavoitteet saavutettiin, ja lisäksi onnistuttiin terävöittämään toimintaa. Prosessien määrittelyiden lisäksi määriteltiin taloushallinnon strategia, ja kehitettiin taloushallinnon prosesseja ja vahvistettiin talouden roolia liiketoiminnan kumppanina. Näin ollen voidaan todeta, että kehittämistehtävässä saavutettiin merkittäviä parannuksia. Kuviossa 33 on kehittämistehtävän saavuttamaa hyötyä kuvattu Hannuksen prosessin uudistamisen haastavuustasoja -kuvaa mukailien.



Kuvio 33. Prosessien uudistamisen haastavuustasot Hannusta mukailien (Hannus 2003, 109.)

10 Kehittämisehdotus

Kehittämistehtävässä tulleita huomioita on hyvä viedä eteenpäin. Talouden rooli liiketoiminnan kumppanina on tiedostettu, joten olisi hyvä tiivistää talouden ja liiketoiminnan välistä yhteistyötä. Taloushallinnossa olisi hyvä panostaa resursseihin, palkkaamalla lisää henkilökuntaa. Henkilöiden osaamista olisi hyvä syventää perinteisistä taloushallinnosta ja laskentatoimesta liiketoimintaan ja energia-alaan. Osaamista voi syventää sisäisillä perehdytyksillä, ja energia-alan järjestämällä koulutuksilla ja seminaareilla. Yhteistyön tiivistäminen lisää luonnostaan vuoropuhelua, joten tilaisuuksia yhteistyölle pitäisi luoda lisää. Yksi tapa on pitää säännöllisiä tilanepalavereita ja katsauksia, joissa sekä liiketoiminta, että taloushallinto voivat käydä yhdessä läpi edellisen kuukauden tapahtumat. Näin saadaan molemmat näkökulmat esiin ja säännöllisten tapaamisten yhteydessä voidaan käydä läpi, esimerkiksi tulosanalyysissä nousseet kysymykset. Kouluttautumisen ja yhteistyön tiivistämisen lisäksi, pitäisi myös tietojärjestelmiä kehittää. Esimerkiksi hyvään raportointijärjestelmään kannattaa panostaa. Yhtiöllä on melko tuore järjestelmä käytössä ja se olisi syytä ottaa nyt täysipainoisesti käyttöön. Taloushallinnosta on hyvä kouluttaa henkilöitä järjestelmän käyttöön, siten että taloushallinto kykenee itsenäisesti kehittämään ja laatimaan erityisesti tulosanalyysiin ja läpivirtauksen varmistamiseen sopivia raportteja. Kehittämistyötä on hyvä jatkaa, ja erityisesti suoritusmittareita ja osaamisvaatimuksia on hyvä ylläpitää säännöllisesti, jotta muutokset strategisissa tavoitteissa tai prosesseissa tulisi huomioitua. Sisäinen kysely kannattaa toistaa vuosittain, jotta taloushallinto voi mitata, että se tekee niitä asioita, joita liiketoiminta siltä odottaa. Näillä toimenpiteillä taloushallinnosta tulee liiketoiminnan aito strateginen kumppani.

Lähteet

- Aaltola J., Valli R. 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I – Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. WS Bookwell Oy. Juva.
- Aikio, A., Vornanen R. 1997. Uusi sivistyssanakirja. Otava. Keuruu.
- Alhola, K., Lauslahti, S. 2005. Taloutta johtamista varten – Esimiehille ja asiantuntijoille. Edita Prima. Helsinki.
- Eskola, J., Suoranta J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Hannus, J. 2003. Prosessijohtaminen – Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Hannus, J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet – Tehokkaat strategiat, kyvykkyydet ja toimintamallit. Gummeruksen Kirjapaino. Jyväskylä.
- Kaplan, R., Norton, D. 2004. Strategiakartat – Aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Kaplan, R., Norton, D. 1992. Balanced Scorecard – Measures that drives performance. Harvard Business Review, January 1992. Saatavissa: <http://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance/ar/1> Viitattu: 27.11.2013.
- Knüpfer, S., Puttonen, V. 2012. Moderni rahoitus. Sanoma Pro Oy. Helsinki.
- Malmi, T., Peltola, J., Toivanen, J. 2005. Balanced Scorecard – Rakenna ja sovelle tehokkaasti. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Metsämuuronen, J. 2000. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Jaabes Oü. Võru, Viro.
- Niemelä, M., Pirker, A., Westerlund, J. 2008. Strategiasta tuloksiin – tehokas johtamisjärjestelmä. WSOY. Juva.

Nord Pool Spot As. How does it work? 2013. Saatavissa: <http://nordpoolspot.com/How-does-it-work/Day-ahead-market-Elspot-/> haettu 29.11.2013

Porter, M. 1988. Kilpailuetu – Miten ylivoimainen osaaminen luodaan ja säilytetään. Weilin + Göösin kirjapaino. Espoo.

Summers, D. 2005. Quality Management – Creating and Sustaining Organizational Effectiveness. Pearson Education, Inc. New Jersey, Yhdysvallat

Sähkömarkkinalaki 588/2013. 9.8.2013

Renvall, A. 29.11.2013a. Toimitusjohtaja. Kymppivoima Hankinta Oy. Haastattelu. Helsinki.

Vilkkumaa, M. 2005. Talouden apuvälineet johdolle. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Åkerberg, P. 2006. Budjetoinnin mielettömyys. Gummerus Kirjapaino Oy.

Liitteet

Liite 1. Sisäinen kysely I

Tämä liite on salainen.

Liite 2. Sisäinen kysely I – tulokset

Tämä liite on salainen.

Liite 3. Sisäinen kysely II

Tämä liite on salainen.

Liite 4. Sisäinen kysely II – tulokset

Tämä liite on salainen.