

Anne Konttila

LAATUKUSTANNUKSIDA TALOUSHALLINNON YRITYKSESSÄ

Case Monetra Oy

LAATUKUSTANNUKSIA TALOUSHALLINNON YRITYKSESSÄ

Case Monetra Oy

Anne Konttila
Opinnäytetyö
Kevät 2016
Liiketalous
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma, Taloushallinnon suuntautumisvaihtoehto

Tekijä: Anne Konttila

Opinnäytetyön nimi: Laatukustannuksia taloushallinnon yrityksessä: Case Monetra Oy

Työn ohjaaja: Erkki Raudaskoski

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2016

Sivumäärä: 35 + 2

Opinnäytetyön toimeksiantajana on Oulun alueella toimiva taloushallinnon palvelukeskus Monetra Oy. Yrityksessä ymmärretään laadun merkitys liiketoiminnassa ja siihen halutaan panostaa. Yrityksessä on seurattu laatua muun muassa laadunseurantatyökalun avulla. Tämän pohjalta kehittyi opinnäytetyön aiheeksi laatukustannukset.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää laadunseurantatyökalun käyttöä yrityksessä ja samalla selvittää, kuinka todellisen kuvan työkalun raportit antavat yrityksessä esiintyvistä poikkeamista. Laadunseurantatyökalun antamasta raportista valittiin muutama poikkeama taloushallinnon prosesseista ja niille laskettiin laatukustannuksia. Selvitys laadunseurantatyökalusta auttaa kehittämään ja parantamaan työkalua ja sen käyttöä sekä antaa tietoa missä määrin työntekijät kirjaavat poikkeamia.

Opinnäytetyön tietoperusta koostuu alan kirjallisuudesta, julkaisuista ja artikkeleista. Empiirisen osan aineisto on kerätty kyselyllä taloushallinnon henkilökunnalle, yrityksen laatuvaikuttajilta, prosessien esimieheltä, laadunseurantatyökalun pääkäyttäjältä ja omakohtaisista työkokemuksista yrityksessä. Tiedonkeruumenetelminä ovat olleet kysely, sähköposti haastattelut, puhelin haastattelut ja haastattelut.

Kyselyn tuloksista käy ilmi, että työntekijät kokevat laadunseurantatyökalun positiivisena asiana ja ymmärtävät sen tarkoituksen. Vastaajat antoivat myös hyviä kehitysideoita työkalulle.

Laatukustannukset koostuvat pääasiassa siitä ajasta, mikä työntekijöillä kuluu niiden korjaamiseen. Laatukustannukset eivät anna kuvaa koko todellisuutta, sillä kaikkia poikkeamia ei ole merkitty laadunseurantajärjestelmään. Lasketuista kustannuksista kuitenkin näkee niiden suuruus luokan sekä sen, mitkä poikkeamat aiheuttavat eniten kustannuksia.

Tulevaisuudessa yritys voisi laajentaa laatukustannusten laskentaa esimerkiksi lisäämällä laadunseurantatyökaluun myös laatukustannusten laskennan.

Asiasanat: laatu, laatukustannukset, taloushallinto, laadunvalvonta, laatujärjestelmät, laatu poikkeama

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree programme in Business Economics, Option of Financial Administration

Author: Anne Konttila

Title of thesis: Cost of Quality in Financial Management of Company

Supervisor: Erkki Raudaskoski

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2016 Number of pages: 35 + 2

This thesis was made for the financial administration service centre called Monetra Oy. Company understands the importance of quality in business and they wish to invest in quality. The company has attended the quality with monitoring tool for quality, with it the employees record any deviations that they see in their work.

The goal of the thesis was to find out how employees use the monitoring tool in the company and how reliable the reports produced by the tool are. A few types of deviations were chosen from report and their cost of quality was calculated. This survey of the monitoring tool for quality helps develop and this also tells how much of deviations are reported by the employees.

The theoretical background of this thesis consists of literature about the field, publications and articles. The data in the empirical part was collected by conducting a survey to staff, persons in charge of quality, superior and main user of monitoring tool for quality. The data also consist of experiences of the author working for the company. The data collection methods comprise a survey and interviews carried out face to face, via e-mail and via telephone.

The results of this survey show that the personnel experience the monitoring tool in positively, and they understand its significance. The respondents also gave good development suggestions for tool.

The costs of quality mainly consist of the working time spend by employees to correct deviations. The costs of quality do not give the whole picture, because not all deviations are reported into monitoring tool for quality. However, the calculated costs provide information on unit costs and information on the deviations causing the highest costs.

In the future, the company could expand calculating costs of quality by including the costs into monitoring tool for quality.

Keywords: quality, cost of quality, financial administration, control of quality, deviation of quality

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	LAATUKUSTANNUSTEN LASKENTA	8
2.1	Laatu	8
2.2	Laatukustannusten PAFF-malli	9
2.3	Muita laatukustannusmalleja	12
2.4	Ongelmia ja huomioon otettavaa laatukustannusten laskentaprojektissa.....	14
2.5	Laatukustannusten laskenta.....	15
2.6	Case Xerox.....	17
3	CASE MONETRA OY	22
4	KYSELY JA LAATUKUSTANNUKSET YRITYKSESSÄ	23
4.1	Kysely laatutyökalusta	23
4.2	Laatukustannukset ja niiden laskeminen	25
4.2.1	Ennaltaehkäisevän toiminnan ja valvonnan kustannukset	26
4.2.2	Sisäiset poikkeamat	27
4.2.3	Ulkoiset poikkeamat.....	30
4.2.4	Muita poikkeamia	31
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	32
	LÄHTEET.....	35
	LIITTEET	35

1 JOHDANTO

Oulun seudulla taloushallinnon palveluita tarjoavia yrityksiä on paljon. Kilpailun ollessa kova laatu nousee merkittäväksi kilpailutekijäksi. Laatua kehittämällä yritys voi saada merkittävää kilpailuetua muihin yrityksiin nähden ja samalla yrityksen omat prosessit saavat kiinteän ja virtaviivaisen toimitamuodon. Laatuajattelu ja laatukustannukset ovat nostaneet päätä jo muutama vuosikymmen sitten, mutta aihe on edelleen ajankohtainen. Laatukustannuksiin on monta erilaista teoriaa ja aiheesta on käyty keskusteluita maailmanlaajuisesti. Laatukustannuksiin liittyviä opinnäytetöitä on tehty paljon erityisesti tekniikan alalla, mutta palvelualoille tähän aiheeseen liittyviä opinnäytetöitä ei ole tehty kovin montaa.

Opinnäytetyössä on keskitytty laatukustannuksiin. Ulkopuolelle on rajattu laatufilosofiaan ja laatujohtamiseen liittyvät asiakokonaisuudet sekä laatustandardit. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää laatukustannuksia valittujen prosessien poikkeamista ja antaa kehitysideoita prosessien poikkeamien vähentämiseen. Lisäksi kyselyn avulla selvitetään käytetyn poikkeamatilaston luotettavuus ja laadunseurantatyökalun käyttö yrityksessä. Tämän työn teoriaosuudessa laatukustannuksien aiheuttajat ovat virheitä jotka ilmenevät prosessissa, mutta empiirisessä osassa niitä kutsutaan poikkeamiksi.

Toimeksiantajana opinnäytetyössä on Oulun seudulla toimiva talous- ja henkilöstöhallinnon alalla toimiva Monetra Oy. Opinnäytetyön aihe muotoutui keväällä 2016, kun kävimme keskustelua opinnäytetyön tekemisestä yritykseen. Opinnäytetyö kohdistuu yrityksen myyntireskontran, ostoreskontra, kirjanpidon ja maksuliikenteen prosesseihin. Yrityksessä laatuun suhtaudutaan ammattimaisesti ja sen mahdollisuudet ymmärretään. Toiminnan laatukustannuksia ei ole aikaisemmin varsinaisesti laskettu, mutta prosessien poikkeamia on tilastoitu.

Materiaali opinnäytetyön empiiriseen osioon on kerätty yrityksen laadunseurantatyökalusta, haastatteleamalla prosessien laatuvaastavia ja prosessien esimiestä, tutustumalla prosessikaavioihin ja jonkin verran myös omien kokemusten kautta. Kyselynavulla kerätään tietoa siitä, minkälaisessa käytössä laadunseurantatyökalu on ja ymmärtääkö henkilökunta sen tarkoituksen. Lisäksi haastattelun avulla kerättiin tietoa, minkälainen mielikuva henkilökunnalla on yleisimmistä asiakkaan ja Monetran aiheuttamista laatu-poikkeamista.

Työn toisessa luvussa keskitytään laatukustannusten teoria painotteisesti. Luvussa käydään läpi laatukustannusten PAFF-mallia, sekä muita toisistaan eriäviä laatukustannusteorioita, kustannusten laskentaan ja siihen huomioitavia asioita. Kolmannessa luvussa kuvataan toimeksiantajayritystä ja sen taustoja. Neljännessä luvussa käydään läpi henkilökunnalle tehtyä kyselyä ja sen tuloksia sekä selvitetään poikkeamia. Viidennessä luvussa esitetään johtopäätökset ja pohdiskellaan itse opinnäytetyöprosessia.

2 LAATUKUSTANNUSTEN LASKENTA

Laatukustannuksen laajana määritelmänä voisi pitää ajatusta, että laatukustannuksia ovat ne kustannukset, jotka häviäisivät, kun asiat tehtäisiin heti kerralla oikein (Järvinen, Lemetti, Virtanen, Lillrank & Malmi 2001, 1). Laatukustannusten laskennan hyödyllisyydestä on kiistelty. Jotkut asiantuntijat kutsuvat sitä hyödylliseksi työkaluksi ja toiset ajan ja rahan hukaksi. (Carr 1992, Applyin Cost of Quality to a Service Business.)

Seuraavissa alaotsikoissa mietitään laatua, laatukustannus teoriaa, laatukustannusten laskentaa ja siihen liittyviä ongelmia. Viimeisessä alaotsikossa on esitelty yksi toteutettu laatukustannusprojekti.

2.1 Laatu

Laatua voidaan määritellä monella eri tavalla. Palveluyrityksessä laatu voisi olla asiakkaiden tarpeiden tyydyttämistä mahdollisimman tehokkaasti ja kannattavasti. Asiakastyytyväisyys on tärkeä asia, mutta siitä ei saa maksaa liikaa. Esimerkiksi liialliset alennukset saavat kyllä asiakkaan tyytyväiseksi, mutta samalla ne rapauttavat yrityksen kannattavuutta. Jatkuva suoritustason parantaminen liittyy olennaisesti laatuun ja laatuajatteluun. Kehittämisen sysää liikkeelle niin yrityksen sisäiset muutokset kuin myös ulkopuoliset muutokset. Kilpailijat, uudet innovaatiot ja markkinoiden ja yhteiskunnan muutokset pakottavat yritystä muuttumaan ja kehittymään. (Lecklin 2006, 18.)

Syy, miksi yrityksen kannatta kiinnittää huomioita laatuun, on moninainen. Hyvän laadun ansiosta yrityksessä ei tarvitse korjata niin paljon huonosta laadusta johtuvia asioita, kun asiat tehdään kerralla oikein. Tällöin yrityksen laatukustannukset ovat mahdollisimman alhaiset, jolloin se vaikuttaa yrityksen kustannuksiin myönteisesti. Hyvän laadun kautta asiakkaan odotukset täyttyvät ja yrityksen maine pysyy hyvänä. Hyvän maine houkuttelee uusia asiakkaita, joten yrityksen markkina-asema kasvaa. Imago hyvänä yrityksenä ja työnantajana vaikuttaa myös työntekijöiden rekrytointiin. Yritykseen hakee enemmän osaavia ja innokkaita työntekijöitä, jotka haluavat olla osa menestyvää yritystä. Kaikki nämä edellä mainitut asiat ovat edistämässä yrityksen eloonjäämiskamppailua. (Lecklin 2006, 24-25.)

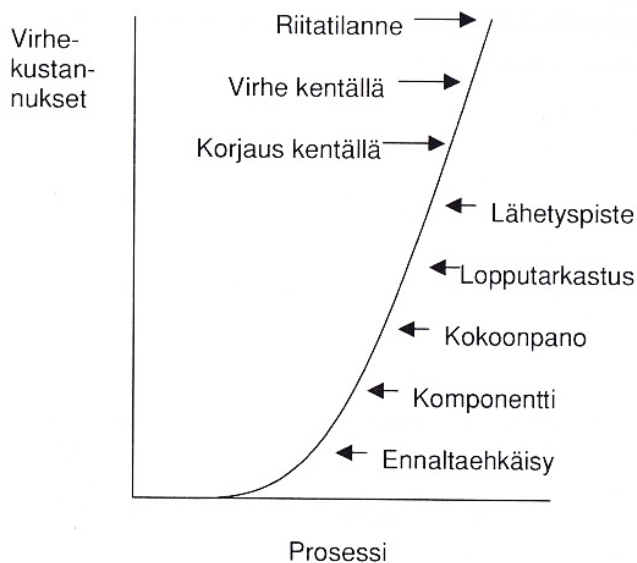
Koska laatua on vaikea määritellä ja sen käsite on monimuotoinen, on käytännöllistä, että laatua ryhdytään johtamaan koko yrityksen tasolla. Tätä kautta yritys voi rakentaa strategian, resurssien ja kilpailuedun kannalta parhaimman kokonaisuuden. Tiedon ja kommunikoinnin välittyminen eri prosesseissa työskentelevien työntekijöiden välillä on tärkeää, jotta he voivat ymmärtää paremmin toisenkin näkökulman asioihin. (Lillrank 1990, 49.)

Prosessiajattelussa nähdään koko yrityksen toiminta prosesseina. Yleensä prosessit ovat toisiinsa liittyviä vuorovaikutuksessa olevia toimintoja, joissa muodostuu tuote tai palvelu. Kun prosessiketjut ajatellaan jalostusketjuina, siirtyy ajattelu asiakkaalle lisäarvoa tuottaviin asioihin. Ketjusta pitäisi pyrkiä poistamaan kaikki lisäarvoa tuottamattomat osat. Esimerkkinä voisi olla vaikka turhat paperin siirtelyt ja päällekkäiset toiminnot. (Leclin & Laine 2009, 39–40.) Yritys, jonka keskipisteenä on laatu, haluaa prosessien lopputuloksena parhaimman mahdollisen, mitä prosessi voi tuottaa. Lopputulosta mitataan poikkeamien määrällä ja asiakasreklamaatioiden määrällä. (Lillrank 1990, 59.) Prosessien rajapintojen ongelmien väheneminen sujuvoittaa prosessiketjuja. Prosessien laadun parantuessa saadaan koko yrityksen kannattavuutta parannettua. (Lecklin 2006, 21.)

Palveluprosesseissa laatukustannukset johtuvat useasti prosessien avoimesta luonteesta ja asiakkaan osallistumisesta prosessiin. Sama asia aiheuttaa luultavasti laatukustannuksia myös asiakkaan omassa prosessissa. Palveluprosessissa on osa, joka tuotetaan asiakasrajapinnassa ja osa joka hoidetaan ilman asiakasta. (Brax 2007, 15.)

2.2 Laatumuunnosten PAFF-malli

Laadun kustannukset koostuvat niistä asioista, joilla joudutaan korjaamaan virheellisiä tuotteita ja palveluita. Tämä käsittää esimerkiksi materiaalihukan, takuukorjaukset ja tuotteiden kuljetuskustannukset. Virheestä aiheutuvat kustannukset ovat sitä suuremmat mitä myöhemmin virhe huomataan. (Kuvio 1) Näiden kustannusten osuus saattaa olla jopa 20 prosenttia liikevaihdosta. Kustannukset eivät yleensä esiinny kirjanpidossa, sillä ne sekoittuvat muiden kustannusten sekaan. (Lillrank 1990, 74.)



KUVIO 1 Käyrä virhekustannusten kasvusta (Järvinen, ym. 2001, 30.)

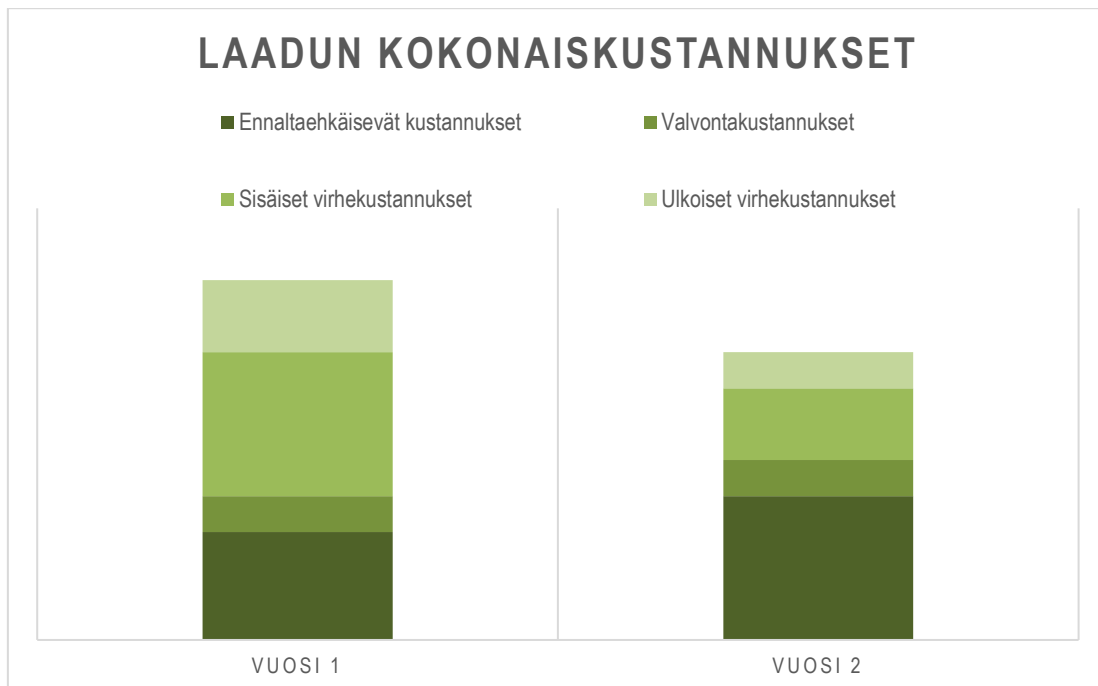
Feigenbaumien nelijaottelumalli on laajalle levinnyt ja tunnetuin laatukustannusten jaottelumalleista. Feigenbaum on jaotellut laatukustannukset ennaltaehkäisevän toiminnan kustannuksiin, valvonnan kustannuksiin sekä sisäisiin ja ulkoisiin virhekustannuksiin. Malli tunnetaan nimellä laatukustannusten PAFF-malli. (Järvinen, ym. 2001, 22.)

Ennaltaehkäisevän toiminnan kustannukset ovat kustannuksia, joilla pyritään estämään huonon laadun syntymistä. Valvontakustannukset aiheutuvat sellaisesta toiminnasta, jolla pyritään saamaan kiinni huonon laadun tuotoksia. Eli nämä kustannukset eivät vähennä virheiden määrää, mutta estävät niiden siirtymistä eteenpäin prosessissa. Sisäiset virhekustannukset ovat organisaation sisällä esiin tulleita virheitä ja niiden korjaamista. Ulkoiset virhekustannukset aiheutuvat asiakkaalle asti päätyneiden virheellisten tuotteiden korjaamisesta ja hyvittämisestä. (Järvinen, ym. 2001, 22.) Alla on kaavio, jossa on muutamia esimerkkejä jokaisesta laatukustannuslajista.



KUVIO 2 Esimerkkejä Feigenbaumin nelijaottelumallista (Järvinen ym. 2001, 23.)

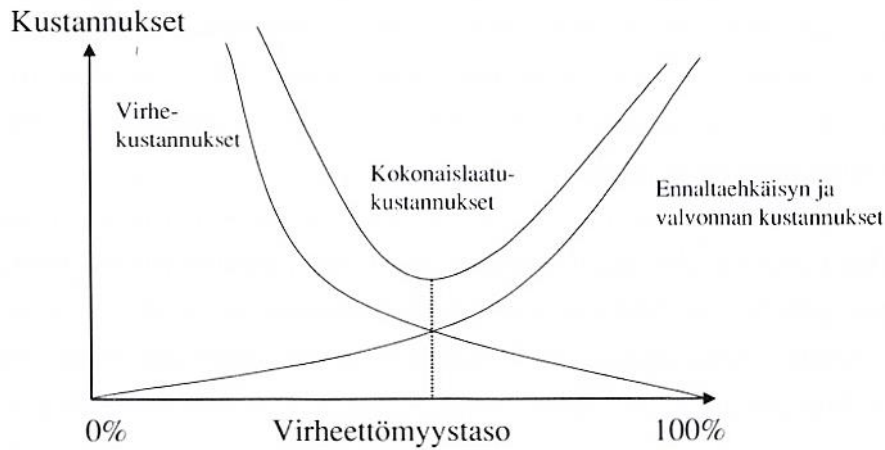
Tämän kaiken ideana on, että lisäämällä ennaltaehkäisevän toiminnan ja valvonnan kustannuksia saadaan virhekustannuksia alennettua. (Kuvio 3) Ennaltaehkäisevän toiminnan ja valvonnan kustannukset ovat pääsääntöisesti halvemmat kuin virhekustannukset, joten tätä kautta saadaan kokonaiskustannuksia vähennettyä. (Järvinen, ym. 2001, 22.)



KUVIO 3 Laadun kokonaiskustannusten suhde, kun ennaltaehkäiseviä ja valvonnan kustannuksia lisätään. (Järvinen, ym. 2001, 24.)

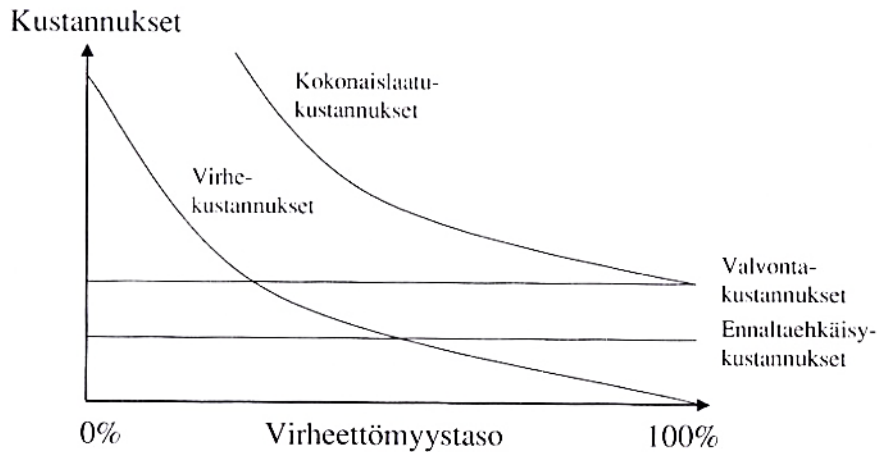
2.3 Muita laatukustannusmalleja

Muita tunnettuja laatukustannusmalleja ovat Juranin laatukustannusmalli, nollavirhemalli ja Taguchin malli. Juranin laatukustannusmalli painottaa, että ennaltaehkäisevien ja valvonnan kustannusten lisääminen hyödyttää tiettyyn pisteeseen asti. (Kuvio 4) Täydellisen virheettömyyden saavuttaminen tulisi tietyn rajan jälkeen kalliimmaksi mitä itse virheet. Teorian mukaan suurin osa virhekustannuksista johtuu muutamasta virhetyypistä ja nämä korjaamalla saadaan kustannuksia huomattavasti pienennettyä. Juranin mukaan ennaltaehkäisevä toiminta ei enää ole kannattavaa, kun suurimmat virhetekijät on eliminoitu pois. Tästä teoriasta ei ole esitetty tutkimustuloksia, mutta se on todettu monissa case-tapauksissa. (Järvinen, ym. 2001, 27.)



KUVIO 4: Juranin laatukustannusmalli (Järvinen, ym. 2001, 27.)

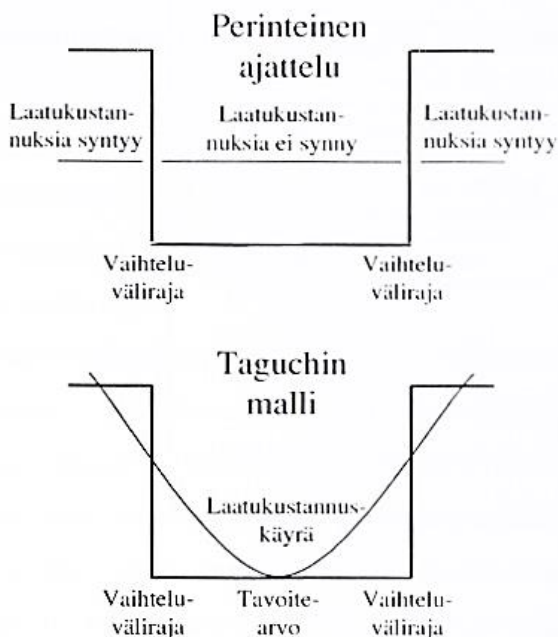
Täysin vastakkaisen kuvan laatukustannuksista antaa nollavirhemalli. (Kuvio 5) Sen perusteella nollavirhetasolla kokonaiskustannukset ovat pienimmät sadassa prosentissa. Laadusta ei tarvitse maksaa ja asioiden kerralla tekeminen oikein on halvinta. Tätä teoriaa ovat tukeneet useat tutkijat. He kyseenalaistavat laatukustannusten äärettömyyden. Laatua ei voi pysäyttää tietylle tasolle ja nykyisellä teknologialla ei laadun virheettömyydestä tarvitse maksaa äärettömiä summia. (Järvinen, ym. 2001, 29.)



Kuva 3-3: Nollavirhemalli³⁹

KUVIO 5: Juranin laatu-kustannusmalli (Järvinen, ym. 2001, 29.)

Tagachun malli on vastaveto nollavirhemallille. Hänen mielestä tuotteen laadun hajonnan mukana lisääntyvät eksponentiaalisesti myös laatu-kustannukset ja hänen mukaansa tuotteiden samankaltaisuus on tärkeintä. Tuote, joka on hyvän laadun rajamailla, ei ole parempi kuin tuote joka on hieman määritellyn laadun ulkopuolella. Heikosti laatu-kriteerit täyttävä tuote hajoaa yhtä todennäköisesti kuin laadun ulkopuolellakin oleva tuote. Ja tällöin molemmat tuotteet aiheuttavat reklamaation eli ulkoisia virhekustannuksia. Aikaisemmin esitellyt mallit eivät huomioi poikkeamien vaihteluvälin aiheuttamia kustannuksia. (Järvinen, ym. 2001, 30-31.)



KUVIO 6 Taguchin laatu-kustannusmalli (Järvinen, ym. 2001, 31.)

2.4 Ongelmia ja huomioon otettavaa laatukustannusten laskentaprojektissa

Yleensä kun yritys lähtee aloittamaan laatukustannusten laskentaa, ensimmäinen ongelma on tiedon puute ja rajaaminen. Miettimistä aiheuttaa se, mitkä prosessit liittyvät laatuun olennaisesti ja minkälaisien prosessien kehittämien on kannattavinta. Yleensä yrityksissä ei ole valmiina sellaista kustannusinformaatiota, jota voisi käyttää suoraan laatukustannuslaskennassa. Laatukustannukset pitää selvittää haastatteluilla ja johtaa raportoiduista virheistä. (Järvinen, ym. 2001, 34-37.)

Kun kustannuksia on jo valmiina, joudutaan miettimään mitkä kustannukset kuuluvat laatukustannusten piiriin. Otetaanko mukaan myös menetetyt katteet vai ainoastaan toteutuneet ”fyysiset” kustannukset. Lisäksi tulee pohtia, että kohdistetaanko kustannukset suoritusajankohdalle vai vasta silloin kuin ne tulevat esiin. Välittömät kustannukset ovat helpommin löydettävissä kuin välilliset kustannukset. (Järvinen, ym. 2001, 34-37.)

Vaarana voi olla myös heitettyt arviot, jolloin joudutaan kyseenalaistamaan, voidaanko laskentatulosiin luottaa. Liian kunnianhimoiset tavoitteet johtavat liian tarkkaan ja massiiviseen tiedonkeruuseen. Tällöin uhkana on resurssipula. Laskenta voi muodostua itse tarkoitukseksi eikä silloin enää muisteta, mitä varten laskentaa suoritetaan. Useasti tulokset ovat pikkutarkkoja ja merkityksettömiä. (Järvinen, ym. 2001, 34-37.)

Laatukustannusten selvittämisprojekti voi epäonnistua myös silloin, jos sillä ei ole johdon tukea. Asiasta pitää tiedottaa avoimesti henkilökunnalle ja selvittää mitä varten tietoja kerätään. Muutoin uhkana voi olla henkilökunnan pelko virheistä ja he voivat kaunistella virhetilastoja. Tässä tapauksessa lasketut kustannukset eivät ole todelliset. Johdon pitää myös ymmärtää, että laadun parantaminen on pitkäjänteistä ja tulokset eivät näy heti seuraavalla kvartaalilla, vaan niitä saattaa joutua odottamaan vuoden tai kaksikin prosessienkestoista riippuen. Laatukustannusten selvittämiseksi pitäisi olla myös vastuuhenkilöt. Näin projekti etenee paremmin tavoitetta kohden. Laatukustannukset eivät ole vertailukelpoisia yritysten kesken, sillä jokainen yritys rakentaa oman mallinsa laskea kustannukset. (Järvinen, ym. 2001, 34-37.)

Laatukustannusten laskennassa ei siis kannata pyrkiä täydellisyyteen, vaan aloittaa yksinkertaisesti laskenta. Toimintatapoja laskelmia voidaan muuttaa ja tarkentaa sitä mukaa, kun tietoa karttuu. On hyvä perustaa dokumentointipohja, jotta tiedetään mitä on laskettu ja miten. Näin voidaan

helposti laskea samalla pohjalla myöhemminkin laatukustannuksia, kun on jo valmiiksi asioita mietittyä. (Järvinen, ym. 2001,36.)

2.5 Laatukustannusten laskenta

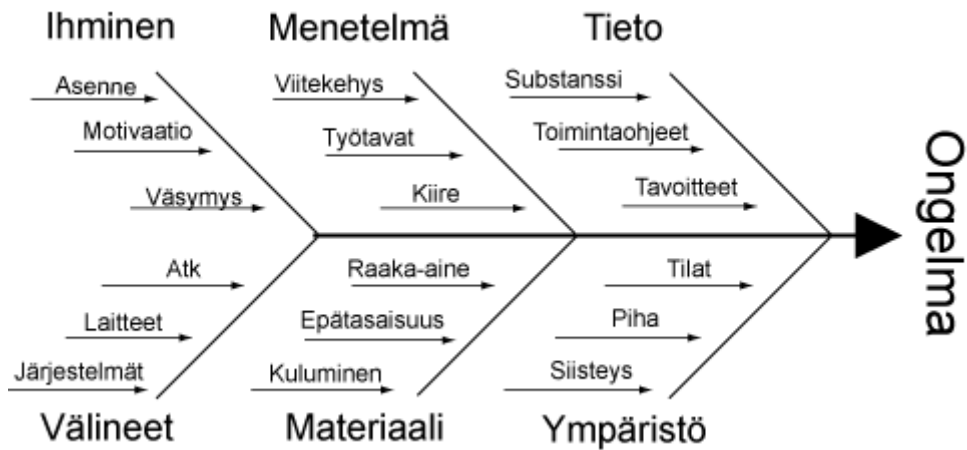
Laatukustannusten laskentaan kannatta valita projektipäällikkö, joka kokoaa ryhmään vastuuhenkilöt. Tässä vaiheessa olisi hyvä perehdyttää kaikki projektissa olevat henkilöt laatukustannusteoriaan ja käytettäviin menetelmiin. Tiedotettaessa projektista on tärkeää painottaa, että kyseessä ei ole virheiden tekijöiden etsintä, vaan pyritään parantamaan prosessien toimivuutta. (Järvinen, ym. 2001, 49-50.)

Etsittäessä tietoa laatukustannusten ongelmiin, täytyy käyttää monia tietolähteitä. Virallisina tietolähteinä voidaan pitää palkka-, varasto-, kirjanpito, toiminnanohjaus- ja muita järjestelmiä. Ongelmana on, että näistä ohjelmista saadaan laatukustannuslaskentaan tarvittavaa tietoa aika vähän. Syy tähän on se, että laatukustannusten laskentatapa eroaa perinteisestä kustannuslaskennasta. Järjestelmistä saadaan kuitenkin sellaista tietoa, jonka avulla voidaan laskea yksikkökustannuksia työlle ja materiaalille. (Järvinen, ym. 2001, 46-47.)

Yrityksissä saattaa olla myös ”epävirallisia tietojärjestelmiä”, jotka perustuvat työntekijöiden pitämiin omaa työtä koskeviin tilastoihin. Esimerkiksi työntekijä on tallettanut kaikki virheellisesti kirjatut tositteet. Työntekijän intressi on ollut luultavasti vain turvata omaa selustaa, jos myöhemmin tulee kyselyä kirjanpidon korjauksista. Kustannuslaskennassa voidaan näistä tositteista saada selville missä prosesseissa tilioinneissa on hankaluuksia. Näistä henkilökohtaisista tilastoista saadaan yleensä kullaan arvoista tietoa laatukustannuslaskentaan. Näiden esiintuomiseen voi käyttää vaikka haastatteluita. (Järvinen, ym. 2001, 47.)

Seurannalla saadaan kartoitettua ongelmien esiintymisiä ja niihin kuluva aika. Luotettava seuranta vaatii enemmän resurssien käyttöä. Seurannan ongelmana on epäluotettavuus, jos seurattava henkilö ei motivoitunut tai seuranta on puutteellista. Prosessin työntekijät ja esimiehet voivat antaa tarvittaessa arvioita. Työntekijä, joka kohtaa ongelmat työssään, pystyy antamaan tarkkaa tietoa ongelmista ja niiden korjaamisen kuluva ajasta. Arvioita voidaan käyttää siinä tapauksessa, että ilmentyvät ongelmat esiintyvät harvoin, tai ei ole resursseja seurata työntekijöitä. (Järvinen, ym. 2001, 48.)

Saatujen tietojen perusteella voidaan muodostaa syy-seuraus –analyyyseja. Esimerkiksi syy-seuraus –suhteita voi kuvata suosituilla kalanruotokaaviolla, jos asiat ovat mutkikkaampia. Yleisimpiä ongelmien aiheuttajia ovat työntekijät, menetelmät, tiedonkulku, välineistö, materiaali ja ympäristö. (Järvinen, ym. 2001, 54).



KUVIO 7 Syy-seurauskaavio (Laatuakatemia 2010, viitattu 31.8.2016.)

Kun tiedetään ongelmat ja niiden syyt, voidaan ryhtyä selvittämään niiden kustannuksia. Yleensä lähdetään selvittämään sitä, miten usein ongelma toistuu ja miten paljon siihen käytetään resursseja. Useasti kustannukset ovat lähinnä työkustannuksia, varsinkin palveluyrityksissä. (Järvinen, ym. 2001, 54.)

Kun on saatu selville laatukustannukset valituille ongelmille prosessissa, täytyy näistä valita kannattavimmat parannuskohteet. Parannuskohteiksi kannattaa valita sellaiset poikkeamat, jotka ovat rahamääräisesti suurimmat tai ne on helppo korjata. Mikäli poikkeama on hyvin laaja kannattaa miettiä siitä saatavia hyötyjä ja sen pysyvyyttä. Kaikkia ongelmia ei voida parantaa yhtä aikaa, joten kannattaa valita muutama merkityksellisin ongelma, joita lähdetään parantamaan. Ensimmäisellä kerralla muutosta ei kannata tehdä kovin monimutkaisesti, vaan suositeltavaa olisi valita helpoimmat tavat. (Järvinen, ym. 2001, 56-57.)

2.6 Case Xerox

Toteutetuista laatukustannusprojekteista on sekä menestystarinoita, mutta myös ei niin tuottoisia tuloksia. Tässä esittelen yhden laatukustannusjohtamisen menestystarinan. Tässä tapauksessa on kaksi epätavallista asiaa. Ensinnäkin organisaatio integroi laatukustannukset osaksi sen operatiivista johtamista. Yritys käytti laatukustannuksia enemmän johtamistyökaluna kuin laskentatekniikkana. Toiseksi projekti oli toteutettu myynti- ja markkinointiosastolla. Laatukustannukset on alun perin kehitetty teollisuuden työkaluksi ja sitä ei ole kovin laajasti käytetty palvelualoilla. (Carr 1992, *Applying Cost of Quality to a Service Business.*)

Xerox jakoi laatukustannukset kolmeen kategoriaan: vaatimuksen täyttämisen mukaiset kustannukset (eli ennaltaehkäisevän toiminnan kustannukset ja valvonnan kustannukset), epäonnistumisten kustannukset (sisäiset ja ulkoiset virhekustannukset) ja menetettyjen mahdollisuuksien kustannukset. Klassinen laatukustannus ajattelu sisältää kaksi ensimmäistä kategoriaa, mutta kolmas menetettyjen mahdollisuuksien kustannukset on erikoisempi. Menetettyjen mahdollisuuksien mitarina on käytetty menetetyt liikevaihdon tuoton vaikutusta. Esimerkiksi, jos asiakas valitsee kilpailijan tuotteet Xeroxin tuotteen sijaan tai peruuttaa tilauksen huonon palvelun johdosta. (Carr 1992, *Applying Cost of Quality to a Service Business.*)

Menetetyt kustannukset vaikuttavat suoraan vaatimuksen täyttämisen mukaisiin kustannuksiin ja epäonnistumisten kustannuksiin. Esimerkiksi, viallisen tuotteen tapauksessa yrityksen täytyy käyttää resursseja ongelman selvittämiseen (epäonnistumisen kustannukset), jotta niin ei tapahdu enää jatkossa. Työntekijöiden kouluttaminen laadusta on vaatimuksen täyttämisen mukaisia kustannuksia, sillä se vähentää resursseja työtehtävistä. Täten laatu vaikuttaa suoraan menetettyihin mahdollisuuksiin, jotka vähentävät suoraan liikevaihdon määrää. (Carr 1992, *Applying Cost of Quality to a Service Business.*)

Xeroxin Yhdysvaltojen markkinointi ryhmä (USMG) koostuu 35 000 työntekijästä, 5 myyntialueesta ja 65 myyntipiiristä. Se on vastuussa yli 5 miljardin vuosittaisesta myynnistä. Osasto ostaa dokumentointi tarvikkeita ja välineitä Xeroxin tuotanto-osastolta maailmalaajuisesti ja myy niitä Yhdysvalloissa. (Carr 1992, *Applying Cost of Quality to a Service Business.*)

Aluksi USMG:n laatukustannukset olivat arviolta 1,05 miljardia tai 25 prosenttia vuosittaisesta myynnin liikevaihdosta. Tämä motivoi ylintä johtoa harkitsemaan laatukustannusten selvittely projektia, mutta he olivat aluksi vastahakoisia muuttamaan perinteisesti tuotannossa käytettyä teoriaa sopivaksi palvelualalle. Heitä askarrutti laatukustannusten keskittyminen tuotannon kustannuksiin. Miten määrittelemme tuotteen? Kuinka mittaamme epäonnistumisten kustannukset? Mitkä ovat meidän mittausstandardit? Pähkäilyään asiaa he määrittelivät tuotteeseen 100 % asiakastytyväisyyden. Työn tarkoituksena oli tuotteen jakelu ja asiakkaiden odotusten tyydyttäminen. Heillä vahvana laadun määritelmänä oli käyttökelpoisuus. (Carr 1992, Applying Cost of Quality to a Service Business.)

USMG määrittelyt eroavat perinteisestä mallista usealla tavalla. Vaatimuksen täyttämisen kustannukset sisältävät koulutuksen, viestinnän ja tutkimukset, jotka varmistavat, että toimenpiteet on tehty oikein ensimmäisellä kerralla. Epäonnistumisen kustannuksia aiheuttavat ne tilanteet, joissa asiakkaan odotuksiin ei ole osattu vastata, esimerkiksi välineen käyttöönotossa. Epäonnistumisen kustannuksia lisää se, että joudutaan menemään takaisin asiakkaan luokse ja antamaan parempi ohjeistus. Menetettyjä mahdollisuuksia on esimerkiksi se, että asiakas lopettaa palvelusopimukset Xeroxin kanssa pettymyksen vuoksi. (Carr 1992, Applying Cost of Quality to a Service Business.)

USMG panosti paljon johtajiin ja antoi heille paineita prosessin onnistumisesta. Se pyrki parantamaan johtajien ongelman ratkaisutaitoja ja antamaan koulutusta laatukustannusprosessista. Laatukustannuksia ei esitelty ratkaisuna kaikkiin ongelmiin vaan paremminkin työkaluna listata kohteita laatuohjelmiin. Talousjohtajan tahto rahoittaa prosessia oli kriittinen. Yritys ei pysty toteuttamaan tällaista prosessia ilman vahvaa laatukulttuuria ja ylimmäältä johdon konkreettista tukea. (Carr 1992, Applying Cost of Quality to a Service Business.)

Muutamit avaintekijät vaikuttivat prosessin onnistumiseen. Ensinnäkin prosessi perustettiin kokonaan budjetointiprosessin ulkopuolelle. Laatukustannuksia käytettiin työkaluna, joka auttoi esimiehiä palvelemaan paremmin asiakkaitaan, eikä taloudellisena mittarina. Prosessi ei ollut vain yksi kustannusten leikkausohjelma, vaan keskittyminen oli liiketoiminnan käytänteiden parantamisessa, joiden tavoitteena oli täydellinen asiakastytyväisyys. Toiseksi johtajat selvästi viestivät, että mittauksia ei käytetä arvioimaan yksittäisiä henkilöitä tai eliminoimaan työpaikkoja. Tämä vaikutti selvästi työntekijöiden osallistumiseen. Kolmanneksi mittaukset perustuivat karkeisiin lukemiin, ei täydelliseen laskentaan. Käytössä eivät olleet kuukausittaiset tai kvarttaalit raportoinnit prosessista ja

laatukustannuksia ei täsmätty laskentatoimeen. Tällä tavalla työnkuormitus minimoitiin ja laatukustannuksia ei käytetty itse tarkoituksena. Pitämällä laatukustannukset erillään normaalista talousraportointisysteemistä ylin johto sai huomion pidettyä tarkoituksenmukaisissa asioissa. (Carr 1992, Applying Cost of Quality to a Service Business.)

Laatukustannusprojektin käyttöönotto alkoi laajalla koulutuksella asiasta. Kaikki kenttäjohtajat ja vapautetut pääkonttorin työntekijät osallistuivat päivän kestävään koulutukseen, josta he saivat runsaan, selvän ja käytäntöä tukevan materiaalin. Controllertoimiston johtaja määrettiin laatukustannusprojektin johtajaksi (Manager of Cost of Quality). Toiminnanjohtajille annettiin velvollisuus tehdä yhteistyötä laatukustannusprojektin kanssa. Jokainen toiminta-alue on vastuussa laatuohjelman edistymisestä. (Carr 1992, Applying Cost of Quality to a Service Business.)

Osaston talousjohtaja järjesti aluksi tapaamisen esimiesten ja myyntiedustajien kesken. Tehtävänä oli tunnistaa kehitys alueet ja järjestää projektiin vastuuhenkilöitä. Ryhmä listasi ja järjesti suurimmat ongelmat perustuen heidän omiin oletuksiin jokaisen ongelman kuluista, korjaamisen mahdollisuudesta, ulkoisten asiakkaiden vaikutuksesta, vaikeusasteesta ja projektin koosta. (Carr 1992, Applying Cost of Quality to a Service Business.)

Lista sisälsi seuraavat ongelmat:

1. myynti ja palvelu henkilöstön vietetty aika muuhun työhön, kuin asiakaspuheluihin
2. myyntihenkilöstön vaihtuvuus
3. välineiden vuokraus
4. osien korjaus
5. varaosien varastointi
6. varaosien käyttö
7. lentorahdin kustannukset
8. tuotekustannukset
9. epäkuranttius
10. kolmannen osapuolen rahoitusjärjestelyt
11. huolto-ohjelma

(Carr 1992, Applying Cost of Quality to a Service Business.)

Yksistoista tiimiä perustettiin selvittämään näitä asioita. Jokainen tiimi sisälsi esimiehen, edustajia kyseisestä toiminnosta ja controllerin. Jäsenet määrittivät laadun kokonaiskustannukset omalla alueellaan vertaamalla kustannuksia täydellisen maailman kustannuksiin. Käyttämällä karkeita lukuja kustannusten arvioinnissa tiimit eivät epäröineet muodostaa laadun kokonaiskustannuksia. Controllerit auttoivat kustannusten arvioinnissa ja antamalla tietoa standardikustannuksista. (Carr 1992, *Applying Cost of Quality to a Service Business.*)

Johtaja valtuutti tiimit suunnittelemaan ja toteuttamaan muutoksia, jotka voisivat alentaa kustannuksia. Tiimien oletettiin kuvaavan ongelmien syyt ja määrittämään sisäiset ongelmat. Painotus oli saada aikaan positiivisia muutoksia. Jokainen tiimi raportoi saavutuksensa esimiehelle kerran vuodessa. (Carr 1992, *Applying Cost of Quality to a Service Business.*)

Seuraavaksi on kaksi esimerkkiä, kuinka laatuongelmia käsiteltiin yrityksessä. Esimerkkinä on kohta kymmenen: kolmannen osapuolen rahoitusjärjestelyt aikaisemmin olleesta listauksesta. USMG:llä on sopimus, samaan Xero/Dana konserniin kuuluvan Xeli yhtiön kanssa. USMG myy laitteita Xelille, joka vuokraa laitteita asiakkaille. Asiakkailta on mahdollisuus ostaa laite vuokrasopimuksen päätyttyä alennettuun hintaan. Xerox takaa jäljelle jäävän arvon Danalle sopimuksen loputtua, jos asiakas ei osta konetta. Xerox sai tämän kautta neljän vuoden aikana 200 miljoonan liikevaihdon. Ongelmana oli, että 65 prosenttia asiakkaista ei ostanut laitetta vuokrasopimuksen loputtua tai lopetti vuokrasopimuksen. Xerox oli olettanut tämän luvun olevan likempänä kahtakymmentä prosenttia. Tämä aiheutti Xeroxille kymmenen miljoonan kulun vuodessa. (Carr 1992, *Applying Cost of Quality to a Service Business.*)

Vastuussa oleva tiimi selvitti syitä tähän käytökseen. Selvisi, että asiakkaat eivät koskaan aikoneet ostaa omistusoikeutta, vaan he ajattelivat vain vuokraavansa välineet halvemmalla kuukausimaksulla. Vuokraussuhteen loputtua he eivät halunneet ostaa välinettä, koska se oli vanhentunut teknologisesti. Vain 14 prosenttia asiakkaista suunnitteli jättävänsä Xeroxin. Täten ongelma oli vain laskennallinen. Tiimi uudisti laskentajärjestelmän ja saivat kuluksi kahdeksan miljoonaa. Lisäksi he löysivät 300 000 liikemaksun, joka olisi mennyt Danalle vanhalla systeemillä. (Carr 1992, *Applying Cost of Quality to a Service Business.*)

Toinen esimerkki on listalta kohta seitsemän: lehtorahdin maksut. USMG maksoi vuonna 1988 11,2 miljoonaa lehtorahdista kuljettaakseen välineitä ja osia. Tiimi huomasi tämän johtuvan siitä, että kuljetuspäätökset tehtiin monissa eri toiminnoissa monilla eri tasoilla. Yrityksessä ei ollut olemassa

mitään raportointi systeemiä. Ihmiset, jotka tekivät nämä päätökset ottivat harvoin huomioon eri toimituslausekkeiden aikoja ja kuluja. (Carr 1992, Applying Cost of Quality to a Service Business.)

Tiimi suositteli, että yksi henkilö tekee päätökset ilmarahdin käytöstä. Tiimi palkkasi henkilön vastaamaan rahdista, virtaviivaisti prosessia, lisäsi vuorovaikutusta osapuolten välillä ja aloitti vertailevan raportointisysteemin. Nämä muutokset alensivat lentorahdin maksuja vuonna 1989 noin 4,7 miljoonaan ja vuonna 1990 arviolta 1,5 miljoonaan. (Carr 1992, Applying Cost of Quality to a Service Business.)

USMG:n alkuperäiset laatukustannukset olivat arviolta 1,05 miljardia. Yhdellätoista valitulla projektilla yhteissumma oli 250 miljoonaa. Ensimmäisenä vuonna ohjelma sai alennettua laatukustannuksia 53 miljoonalla. Xeroxin johto huomioi tulokset erinomaisina ja tuloksilla oli hyvä uskottavuus, koska ne yhdistyivät selvästi osaston voittotulokseen. Vaikka tulos oli dramaattinen, muutokset olivat kivuttomia. Ketään ei irtisanottu ja eikä radikaaleja kustannusten leikkauksia tehty, vain prosesseja muutettiin ja työskentelyä järjesteltiin. Arvioidut tarkkuudet hieman epäilyttivät, mutta vaikutukset taloudelliseen tulokseen antavat luotettavuutta projektille. (Carr 1992, Applying Cost of Quality to a Service Business.)

Käyttöönotto ei ollut pelkästään ruusuilla tanssimista. Joidenkin toiminnanjohtajien työpaikat olivat uhattuina, johtuen muutoksista heidän alueillaan. Aina on ollut ja aina tulee olemaan epäilijöitä ja heidän kannattajiaan. Selvisi myös, että menetelmät ja määritelmät tarvitsevat enemmän tarkennusta ja että keskijohdon koulutusta tarvitsee lisätä. Kuitenkin USMG:n johtajat ovat ylpeitä saavutuksistaan. Kun he jatkavat toiminnan kehittämistä, kehitys tulee enemmän näkyviin ajan kanssa. Ylimmän johdon tulee säilyttää huomio laatutoiminnassa, jotta se pysyy käyttökelpoisena. (Carr 1992, Applying Cost of Quality to a Service Business.)

3 CASE MONETRA OY

Case yritykseni on Oulun seudulla toimiva Monetra Oy, joka on talous- ja henkilöstöhallinnon asiantuntijatalo. Yrityksen kolme tärkeää tavoitetta ovat hyvinvoiva henkilöstö, prosessien tehokkuus ja erinomainen asiakaspalvelu. Hyvinvoiva henkilöstö pystyy tuottamaan tehokkaita prosesseja ja antamaan asiakkaille erinomaista asiakaspalvelua. Yritys on voittoa tavoittelematon osakeyhtiö, joka toimii In House –periaatteella. Eli jokainen asiakas omistaa palan yritystä. Yrityksen toimintaan on ominaista, että se huomioi prosessien tehostumisen asiakaslaskutuksessa tai pidätetty voitto käytetään toiminnan kehittämiseen. Yritys on aloittanut toimintansa vuonna 2012 ja henkilökuntaa sillä oli vuonna 2015 noin 180. Liikevaihto oli vuonna 2015 suunnilleen 11.9 miljoonaa euroa. (Monetra 2016a, viitattu 12.7.2016.)

Yrityksen tuottamia henkilöstöhallinnon palvelukokonaisuuksia ovat palkanlaskenta ja maksatus, sopimusneuvonta, eläkeneuvonta, henkilöstöjärjestelmien pääkäyttäjäyys, viranomaistilitykset sidosryhmille, luottamushenkilöpalkkiot ja lomakkeiden teko. Taloushallinnon palvelukokonaisuuksia ovat kirjanpito- ja tilinpäätöspalvelut, ostoreskontra- ja ostolaskujen käsittelypalvelut, myyntireskontrapalvelut, maksuliikennepalvelut, perintäpalvelut, taloushallinnon tietojärjestelmien pääkäyttäjäyys ja matkan- ja kulunhallintapalvelut. Yrityksellä on myös laaja kokoelma talous- ja henkilöstöhallinnan alaan liittyviä koulutus- ja asiantuntijapalveluita. (Monetra 2016b, viitattu 5.7.2016.)

Yrityksessä on otettu kantaa laatuun ja sen parantamiseen. Heillä on jo olemassa selainpohjainen laadunseurantatyökalu. Työkalun avulla on nähty prosesseista osat, joissa on ongelmia, ja sen avulla on pystytty kehittämään toimintaa ja muodostamaan kehittämistehtäviä. Tähän opinnäytetyöhön on valittu tarkastelukohteeksi myyntireskontran, ostoreskontran, kirjanpidon ja maksuliikenteen prosessit.

4 KYSELY JA LAATUKUSTANNUKSET YRITYKSESSÄ

Tässä luvussa kuvaillaan opinnäytetyön eri menetelmiä ja niiden tuloksia. Ensimmäisessä osassa käsitellään kyselyä, joka tehtiin taloushallinnon henkilökunnalle. Tässä opinnäytetyön julkaistavassa versiossa ei käydä kaikkia kyselyn kysymyksiä läpi ja kyselyn analysointi on jätetty julkaisematta. Toisessa osassa keskitytään laatukustannusten selvittämiseen.

Tämä opinnäytetyö on laadullinen tapaustutkimus. Opinnäytetyön empiirinen osuus kohdistuu yrityksen muutamiiin valittuihin taloushallinnon prosesseihin. Valitut poikkeamat ovat maksuliikenteestä, myyntireskontrasta, ostoreskontrasta ja kirjanpidosta. Tavoitteena on tutkia valituiden poikkeamien laatukustannuksia sekä kehittämissuhteita niiden alentamiseen. Poikkeamista selvitetään miksi niitä tapahtuu, miten ne vaikuttavat työntekoon sekä mietitään, miten niitä voisi vähentää. Laatukustannuksia ei ole aikaisemmin laskettu yrityksessä, mutta poikkeamien määriä on tilastoitu. Aineisto koostuu kirjallisista tietolähteistä, haastatteluista ja tilastosta. Tuloksista ei ole mahdollista tehdä yleistyksiä, mutta tulokset antavat yksityiskohtaista tietoa yrityksen omaan käyttöön.

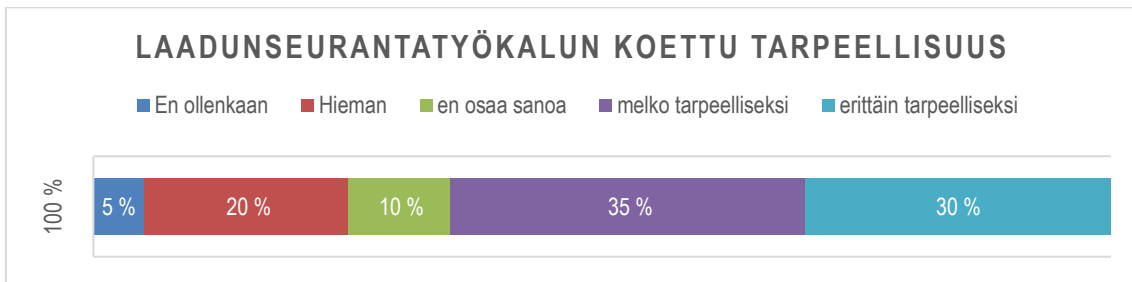
4.1 Kysely laatutyökalusta

Kysely tehtiin SurveyPal-kyselykoneella. Kysymyksillä pyritään saamaan selville, minkälaisessa käytössä laadunseurantatyökalu on, miten selkeäksi sen käyttö koetaan ja minkälainen asenne ja ymmärrys henkilökunnalla on asiasta. Kysymyksiä on yhteensä yhdeksän ja ne muodostuvat arvovalinta ja avoin kenttä tyyppisistä kysymyksistä. Kyselyssä pakollisia kysymyksiä oli kahdeksan ja ainoastaan kehitysideoita koskeva kysymys oli vapaaehtoinen. Kysely lähetettiin myyntireskontrassa, ostoreskontrassa, kirjanpidossa ja maksuliikenteessä toimiville työntekijöille.

Kysely lähetettiin yhteensä 55 työntekijälle, joista kyselyyn vastasi kaksikymmentä henkilöä. Vastausprosentti oli 36 prosenttia. Taustatietona kyselyyn piti antaa oma prosessi, jossa työskentele. Vastaajat jakautuivat seuraavasti: myyntireskontrasta 15 %, ostoreskontrasta 50 %, kirjanpidosta 25 % ja maksuliikenteestä 10 %. Vastaajat eri prosesseista jakautuivat samassa suhteessa prosessien kokoihin verrattuna. Vastaamiseen käytetyn ajan keskiarvo oli seitsemän minuuttia.

Ensimmäiseksi vastaajia pyydettiin arvioimaan, kuinka paljon aikaa kuluu poikkeamien kirjaamiseen viikossa. Keskiarvo kuluvasta ajasta oli noin 21 minuuttia. Vastaukset vaihtelivat prosessien välillä, mutta myös samassa prosessissa arvioitu aika vaihteli laajasti. Kirjanpidossa arvioitu kirjausaika oli 0-5 minuuttia, ostoreskontrassa 1-65 minuuttia, myyntireskontrassa 5-60 minuuttia ja maksuliikenteessä 2-15 minuuttia.

Kolmannessa kysymyksessä kysyttiin, miten tarpeelliseksi laadunseurantatyökalu koetaan. As-teikko oli 1-5 (en ollenkaan/ hieman/ en osaa sanoa/koen melko tarpeelliseksi/ erittäin tarpeelliseksi). Vastaajista 30 % koki työkalun erittäin tarpeelliseksi, 35 % melko tarpeelliseksi, 10 % ei osannut sanoa, 20 % hieman tarpeelliseksi ja 5 % ei kokenut laadunseurantatyökalua ollenkaan tarpeelliseksi. (Kuvio 8)



KUVIO 8 Palkkikaavio laadunseurantatyökalun koetusta tarpeellisuudesta

Kuudennessa kysymyksessä vastaajilta kysyttiin, ovatko he aikaisemmin olleet tekemisissä vastaavanlaisen työkalun kanssa. Tähän kaikki vastasivat kieltevästi.

Seitsemännessä kohdassa vastaajat saivat antaa kehitysehdotuksia laadunseurantatyökalusta. Kehitysehdotuksia tuli seitsemän kappaletta, jotka koskivat poikkeamien selkeämpää nimeämistä tai poikkeamien karsimista vähemmäksi. Useammassa ehdotuksessa toivottiin mahdollisuutta tallentaa itselle suosikkeihin yleisimmät poikkeamat, joita omassa työssä tulee esiin. Työkalua moitittiin hitaaksi ja aikaa vieväksi käyttää.

Kahdeksannessa kohdassa vastaajat saivat nimetä yleisimpiä asiakkaan aiheuttamia poikkeamia. Samassa prosessissa työskentelevien vastauksen olivat samankaltaiset. Viimeisenä vastaajat miettivät, mitä ovat yleisimmät laatu-poikkeamat, joista asiakas huomauttaa. Tähän seitsemän vastaajaa ei osannut sanoa yhtään esimerkkiä.

4.2 Laatukustannukset ja niiden laskeminen

Asiakas osallistuu hyvin voimakkaasti taloushallinnon prosesseihin, sillä kaikki tieto, mitä työntekijät käsittelevät, tulee asiakkaalta. Tässä työssä asiakkaalle on määritelty kaksi eri roolia: tiedon toimittaja rooli ja tiedon saaja rooli.

Asiakas toimittaa tietoa yritykseen, esimerkiksi myyntitapahtumaluettelon. Työntekijät jalostavat tietoa kirjanpidossa myynniksi ja erittelevät arvonlisäverot omille tileilleen. Lopuksi asiakas saa raportin kuukauden myynneistä ja tiedon maksettavasta arvonlisäverosta. Jos asiakkaan toimittamissa tiedoissa on virheitä tai puutteita, täytyy työntekijää kysyä asiakkaalta tarkentavia tietoja. Tämä hidastaa sekä työntekijän ja asiakkaan työprosessia

Asiakkaan ollessa tiedon antajan roolissa rinnastan hänet tavarantoimittajaan. Jos kyseessä olisi teollinen yritys, voisi yritys vaihtaa tavarantoimittajan parempaan, mikäli toimituksissa esiintyy jatkuvasti virheitä ja puutteita. Palveluyrityksessä on monenlaisia asiakkaita. Yritys hoitaa asiakassuhteita ja pyrkii kehittämään asiakasta. Tämän takia määritän asiakkaan antamat virheelliset tiedot sisäisiksi poikkeamiksi. Ulkoisia poikkeamia taas ovat ne tapaukset, kun asiakas on tiedonsaajana ja huomaa siinä epäkohtia. Esimerkiksi asiakas huomauttaa jostain suorituksesta, joka on tiliöity väärin.

Kaikista prosesseista on valittu muutama keskeinen laatupoikkeama. Valinta perustui siihen, miten usein poikkeama on tilastoitu tai miten paljon poikkeama esiintyessään vaikuttaa prosessin toimintaan. Sisäisiä poikkeamia esiintyi huomattavasti enemmän mitä ulkoisia. Poikkeamat ovat yleisiä ongelmia, joiden kanssa yleensä tilitoimistoissa painitaan. Ulkoisten poikkeamien valitseminen on haastavaa, sillä poikkeaman pitäisi olla toistuva, jotta sen laatukustannusten laskennasta olisi hyötyä.

Tietoa sisäisistä ja ulkoisista poikkeamista on kerätty prosessien laatuvaavilta ja henkilökunnalle tehdyssä kyselyssä. Kyselyssä oli kaksi kysymystä, joissa pyydettiin erittelemään asiakkaan ja Monnetran yleisimpiä laatupoikkeamia. Laatuvaavilta on selvitetty, miten laatupoikkeamat vaikuttavat työhön ja heitä on myös pyydetty arvioimaan työhön kuluva aikaa. Laatukustannukset koostuvat palveluyrityksessä suurimmaksi osaksi työhön kuluva ajasta. Niinpä melkein kaikissa poikkeamissa arvioitu työaika on kerrottu työntekijöiden keskituntipalkalla. Sisäisiä ja ulkoisista poikkeamista on tehty omat Excel-taulukot, joissa on laskettu jokaiselle poikkeamalle yksikkökustannus

ja jokaiselta kuukaudelta kirjattujen poikkeamien määrä sekä niiden kustannukset. Taulukon lopuksi on laskettu koko vuoden määrät ja kustannukset yhteensä yhtä poikkeamaa kohti.

4.2.1 Ennaltaehkäisevän toiminnan ja valvonnan kustannukset

Esittelen tässä muutaman tapauksen ennaltaehkäisevän toiminnan kustannuksista. Yrityksessä on menossa ISAE-laatustandardinhaku. Laatustandardin hakuvaiheessa täytyy yrityksen kirjoittaa prosessi- ja työkuvaukset auki sanallisesti ja prosesseista etsitään kontrollipisteitä, joita tarkastetaan säännöllisesti. Esimerkiksi maksuliikenteen hoitajat merkitsevät tsekkilistaan päivittäin määritellyt asiat tehdyiksi. Esimies lukitsee taulukot ja suorittaa pistokokeen kassamaksuista kuukausittain. Tämän projektin myötä prosesseista paljastuvat myös vaaralliset työyhdistelmät. Yritys on myös piirtänyt kaikki yrityksen prosessit ja niitä on päivitetty. Jokaisessa prosessissa on myös tehty työn ohjeistuksia, tai niitä ollaan tekemässä. Näitä ohjeistuksia myös päivitetään ajan tasalle.

Yritys on hankkinut henkilökunnalle mahdollisuuden osallistua ajankohtaisiin koulutuksiin ja mahdollisuuden päivittää ja parantaa omaa osaamista. Ulkopuolisen toimijan kautta työntekijät voivat hankkia taloushallinnon ammattitutkinnon tai saada yritysneuvoja koulutusta. Henkilökunnalle on myös vakiintuneita koulutuspaketteja, jotka suoritetaan verkossa. Yritys tarjoaa koulutuksia myös asiakkailleen. Tietyillä koulutuksilla on vain nimellinen hinta, jotta jokaisen asiakasyrityksen kannattaisi ostaa ne. Näistä koulutuksista hyötyvät sekä asiakas että Monetra. Tarjottuihin koulutuksiin voi osallistua henkilökunta ja asiakkaat, mikäli he katsovat koulutuksen itselle hyödylliseksi.

Yritys pyytää asiakkaita säännöllisesti arvioimaan toimintaa. Asiakkaiden kanssa käydään läpi laaturaportit, asiakkaat saavat antaa palautetta Monetran toiminnasta ja lopuksi he antavat arvosanan asiakaspalvelusta. Monetran johto seuraa asiakaspalautetta ja raportoin niistä eteenpäin.

Seuraavaksi esittelen muutaman esimerkin valvontakustannuksista taloushallinnon yrityksessä. Kaikkiin valitsemiini prosesseihin liittyy kaksi asiaa, jotka ovat valvontakustannuksia. Kun kirjanpitojärjestelmään siirretään aineistoa jostain muusta järjestelmästä, tuottaa kirjanpitojärjestelmä virhelistan. Jokaisen ajon jälkeen täytyy käydä katsomassa tämä virhelista ja korjata mahdolliset virheelliset kirjanpitorivit. Tämä siis koskee kaikkia prosesseja.

Toinen kaikkia prosesseja koskettava valvonnan asia on täsmäytykset. Joka kuukausi, jokainen prosessi täsmäyttää kirjanpitotilit, joista he ovat vastuussa. Täsmäykset pitävät kirjanpidon kunnossa ja varmistavat, että kaikki selvittävät virheelliset tiliöinnit eikä kirjanpitoon jää epäselvyyksiä. Epäselvyyksiä on vaikeampi selvittää pitemmän ajan kuluttua ja niihin kuluu enemmän aikaa, kun asiat eivät ole enää tuoreessa muistissa.

Maksuliikenteestä nostan yhden manuaalisen valvonnankustannuksen esille. Maksuliikenteenhoitaja syöttää maksuliikenneohjelmaan ne maksumääräykset, jotka on jouduttu tekemään jostain syystä paperisina. Kun kaikki maksut on kirjattu järjestelmään maksuliikenteenhoitaja tarkistaa tulostetulta raportilta vielä kerran, että tilinumerot ovat oikein ja laskee maksumääräykset yhteen laskunauhalle. Laskunauhan ja maksuraportin täytyy täsmätä, jotta maksut voidaan laittaa eteenpäin. Valvonnan kustannuksia ovat tässä siis tilinumeroiden tarkastaminen ja laskunauhan laskeminen.

Lisäksi aina, kun maksuliikenne ohjelmaan muodostuu pankki lähetettävä aineisto, tarvitsee maksuliikenteenhoitaja myös konkreettisen aineiston. Konkreettisesta aineistosta tulee käydä ilmi mistä maksut muodostuvat ja maksujen yhteissumman täytyy täsmätä siihen, mitä sähköisessä maksutiedostossa on ilmoitettu.

4.2.2 Sisäiset poikkeamat

Maksuliikenne

Maksuliikenteessä tarkasteltavia sisäisiä poikkeamia on kaksi: tiliöinti ei ilmoitettu ja tiliöinti virheellinen. Maksuliikenteessä käsitellään edellisen päivän tiliotteet. Mikäli asiakas ei ole ilmoittanut tulevista maksuista ennakkotietoa, on työntekijän vaikea tietää, miten tulo kirjataan ja ylipäätään arvata kuka tietää kyseisestä asiasta, jos kyseessä on isompi asiakas. Asiakkaan tulisi tunnistaa sovitut toimintatavat. Arvioitu aika tiliöinnin selvittämiseksi on kolmekymmentä minuuttia. Asiakas ei välttämättä tiedosta, että Monetra hoitaa monia asiakkuuksia, jolloin tiedot välittyminen on tärkeää. Joskus myös tiedon kulun esteenä on se, että ei ole tietoa kenelle tieto tiliöinnistä pitäisi ilmoittaa.

Tiliöinti virheellinen poikkeama koostuu niistä tapauksista, kun ilmoitettu tiliöinti on virheellinen tai se on vanha tiliöinti. Vaikka uusi kirjanpito-ohjelma on otettu käyttöön jo muutamia vuosia sitten,

voi asiakkailta tulla edelleen vanhan kirjanpito-ohjelman aikaisia tiliöintejä. Syy tähän saattaa myös olla se, että katsotaan tiliöinnit ohjeista, joita ei ole päivitetty ajan tasalle. Arvioitu korjausaika on viisitoista minuuttia.

Kirjanpito

Kirjanpidossa tarkasteltaviksi sisäisiksi poikkeamiksi valikoitui: asiakastiedot myöhässä, tiliöinti virheellinen ja puutteelliset tiedot. Asiakastiedot myöhässä poikkeama ei esiinny usein, mutta sen vaikutus on suuri. Tämä poikkeama vaikuttaa kausien sulkemiseen ja tilinpäätökseen. Jos aineisto on myöhässä, joutuu koko kirjanpito-prosessi odottelemaan ja koko prosessi pysähtyy. Samalla odotusaika syö kirjanpidon prosessille varattua aikaa, eikä lisäaikaa yleensä anneta. Jos odotusaikaa ei lasketa, menee kirjanpitäjällä aikaa aineiston kyselyyn noin kymmenen minuuttia. Joskus on myös tapauksia, joissa kirjanpito joutuu purkamaan omia prosesseja taaksepäin, kun asiakkaalta tulee vielä lisää aineistoa, joista ei ollut aikaisempaa tietoa.

Tiliöinti virheellinen poikkeama on kirjanpidossa yleisimmin esiintyvä poikkeama. Se sisältää yleensä tiliöinnin virheellisyyden tai puutteellisuuden. Poikkeamat ilmenevät, kun uutta aineistoa ajetaan sisään, sillä poikkeama on tapahtunut aineiston lähtöpäässä. (Esimerkiksi palkanlaskenta, matkalaskutus, laskutus, suorasiirto ja muistiotositteet) Jos kyseessä on Excel-muistio, jossa ilmenee paljon virheitä, poistetaan tositemuistio kirjanpidosta ja lähettäjä pyydetään korjaamaan virheet. Kirjanpitäjällä kuluu työaikaa siihen, kun hän tarkentaa ensin asian sähköpostin kautta ja sen jälkeen korjaa aineiston virheelliset rivit. Sähköpostin lähettelyyn kuluva aika on noin 13 minuuttia ja yhden rivin korjaaminen vie aikaa noin yhden minuutin. Tämän poikkeaman esiintymisen syytä on tiedonpuute ja huolimattomuus. Esimerkiksi on otettu uusi laskentatunniste tai kirjaustapa käyttöön, vaikka laskentatunnisteen voimassaoloa on muutettu eikä näistä muutoksista ole tiedotettu tarpeeksi laajasti niin, että kaikki tietoa tarvitsevat tietäisivät siitä. Kyseessä voi olla myös inhimillinen näppäilyvirhe.

Puutteelliset tiedot poikkeamassa aineistosta puuttuu jotain muuta kuin tiliöinti. Esimerkiksi selitteen puuttuminen Excel-muistiossa tai välilehden virheellinen merkintä. Virhe pystytään korjaamaan kirjanpidossa, eikä asiasta tarvitse olla yhteydessä muistion lähettäjänsä. Korjaamiseen menee aikaa noin kaksi minuuttia.

Poikkeamat tiliöinti virheellinen ja puutteelliset tiedot esiintyvät myös sen takia, että aina ei tiedon lähtöpäässä ymmärretä mitä vaikutuksia sillä on, jos laskentatunnisteet eivät ole oikein tai niitä ei ole laisinkaan.

Myyntireskontra

Myyntireskontrasta tarkasteluun poimittiin poikkeamat: virheelliset laskutustiedot, loppuasiakas tuplasuoritus/virheellinen suoritus ja kumppanikoodin puutos. Virheelliset laskutustiedot johtuvat yleensä siitä, että asiakkaan laskuttaessa loppuasiakasta, on laskutuksessa ollut virheellisiä tietoja. Esimerkiksi loppuasiakkaan osoite on väärä tai laskentatunnisteet ovat väärin. Kun poikkeama tulee esille, myyntireskontran hoitaja ilmoittaa asiakkaalle poikkeamasta ja se korjataan yhdessä asiakkaan kanssa. Aikaa tällaisen poikkeaman korjaamiseen menee noin 30 minuuttia.

Kumppanikoodilla seurataan samaan konserniin kuuluvien asiakkaiden välisiä kauppvoja. (myyntisaamiset versus ostovelat, myynnit versus ostot) Laskutusjärjestelmän tulisi tuoda kumppanikoodin asiakastietoihin ja laskuille, mutta ei tuo järjestelmän virheen vuoksi, joskus kumppanikoodi on myös virheellinen. Kun huomataan, että kaikissa myyntilaskuissa ei ole ollut kumppanikoodia, ilmoitetaan asiasta asiakkaalle ja kumppanikoodit lisätään puuttuviin laskuihin. Aikaa tämän poikkeaman selvittämiseen menee noin 45 minuuttia. Virheellisten laskutustietojen ja kumppanikoodin puutoksen esiintymisen syitä ovat muun muassa inhimilliset virheet manuaalisessa työssä sekä se, ettei aina hoksata ajatella kokonaiskuvaa konsernitasolla.

Loppuasiakkaan tuplasuoritus tai virheellinen suoritus on yleisin poikkeama, joka myyntireskontrassa esiintyy. Tämä on myös asia, johon vaikuttaminen on aika vaikeaa. Tämän poikkeaman alle kirjataan kaikki suoritukset, jotka on maksettu kahteen kertaan, väärällä viitenumerolla, ilman viitenumeroa tai maksu on maksettu väärään organisaatioon. Mikäli loppuasiakkaalle ei löydy avointa laskua, johon suorituksen voi kohdistaa, täytyy suoritus palauttaa. Palautusta varten loppuasiakkaalta täytyy selvittää tilinumero, johon palautus suoritetaan ja palautuksesta tehdään maksumääräys maksuliikenteeseen. Aikaa tällaisen asian selvittämiseen kuluu noin 30 minuuttia.

Ostoreskontra

Ostoreskontrasta valitut poikkeamat ovat maksukehotus ja tarkastajan puuttuminen. Maksukehotuksia esiintyy erityisesti lomien aikaan, sillä asiakkaat eivät aina muista tehdä varahenkilösiirtoja laskujen käsittelyyn. Yleensä toimittajia pyydetään lähettämään laskut sähköisinä e-laskuina. Lasku ei tule yrityksen käsiteltäväksi, ellei asiakas ole ensin tarkastanut laskua. Toinen syy laskujen

viivästymiseen on se, ettei toimittajalle ole annettu oikeaa laskutusosoitetta. Selvitys maksukehotuksen aiheellisuudesta vie aikaa noin seitsemän minuuttia.

Tarkastajan puuttuminen on yksi yleisimmin ostoreskontrassa esiintyvä poikkeama. Jokaisella laskulla pitäisi olla määritelty tarkastaja. Kun toimittaja syöttää e-laskun järjestelmään, hänen pitäisi kirjata laskulle tarkastaja. Ellei toimittajalle ole kerrottu tätä asiaa samalla, kun hän saa laskutusosoitteen, täytyy ostoreskontran korjata laskua myöhemmin, jotta se kiertäisi laskutusjärjestelmässä tarvittavan reitin. Tarkastajan selvittäminen ei vie kovin kauan aikaa, vain minuutin, mutta tällaisia laskuja on paljon.

4.2.3 Ulkoiset poikkeamat

Maksuliikenteen yleisin ulkoinen poikkeama on tiliöintivirhe. Asiakkaalta tulee ilmoitus, että jokin suoritus on tiliöity väärin ja pyydetään korjaamaan se. Aikaa tiliöinnin korjaamiseen menee keskimäärin viisi minuuttia. Maksuliikenteen hoitajan pitää korjata tiliöinti sekä maksuliikenneohjelmaan, että kirjanpidon ohjelmaan.

Kirjanpidon yksi tavallinen ulkoinen poikkeama on tallennusvirhe. Tallennusvirheet löytyvät yleensä täsmätyksistä tai kun vertaillaan lukujen suuruusluokkaa edellisiin vuosiin. Virheen korjauksessa täytyy ensin tarkastaa, onko kausi vielä auki ja millä tosittelajilla virhe on tehty. Mikäli kausi on edelleen auki ja tosittelaji on oikea, voidaan virhe korjata suoraan kirjanpitoon. Mikäli kausi on jo mennyt kiinni tai tosittelaji on väärä, täytyy kirjaus korjata muistiotositteella. Puolen vuoden ajalta tehtävistä korjauksista puolet pystytään tekemään suoraan kirjanpitoon ja puolet tehdään muistiotositteella. Tiliöinnin korjaus ilman muistiotositetta vie aikaa kaksi minuuttia ja muistiotositteella 15 minuuttia.

Myyntireskontran ulkoinen poikkeama liittyy laskujen perintään siirtämiseen. Haastetta tähän tuovat eriluonteiset laskutukset ja niiden käytännöt.

Ostoreskontran osalta ulkoisia poikkeamia ovat sisäisissä poikkeamissa esitelty maksukehotus ja laskun maksu väärälle toimittajalle. Mikäli maksukehotus johtuu Monetran toiminnasta, Monetran maksaa maksukehotuksesta aiheutuvat kulut. Jos taas kyseessä on laskun maksu väärälle toimittajalle, täytyy virheellistä maksua lähteä perimään takaisin. Muita kustannuksia tulee lisäksi, jos

laskusta on ehtinyt tulla maksumuistutus perintäyhtiöltä tai maksu on mennyt rahoitusyhtiölle. Rahoitusyhtiöt ottavat maksun palautettavista virheellisesti maksetuista suorituksista. Perintäyhtiölle täytyy maksaa viivästys maksut. Maksukehotuksen selvittämiseen aikaa menee seitsemän minuuttia ja väärälle toimittajalle maksettua laskua täytyy selvittää noin puolituntia.

4.2.4 Muita poikkeamia

Haastattelussa ilmeni myös muutamia muita asioita, jotka hidastavat työntekijöiden työskentelyä. Kirjanpidossa huomautettiin sähköpostin puutteellisesta otsikoinnista. Kirjanpidolla on yksi yhteinen ryhmäsähköpostilaatikko Oulun kaupungille, josta kirjanpitäjät noukkivat itselle kuuluvat viestit. Jos jokainen sähköpostin lähettäjä kirjoittasi sähköpostin otsikkoon liikelaitoksen nimen tai yrityksen numeron, olisi sähköpostista helpompi poimia itselle kuluvat viestit, eikä tarvitsisi avata niin paljon ”turhia viestejä”.

Toinen sähköpostiviestintään liittyvä asia, joka koskettaa kaikkia prosesseja, on vastaaminen kaikille viestiketjussa oleville. Eli kun Monetraan lähetetään kyselyjä, jostakin asiasta kahteen eri prosessiin, nopeampi prosessi vastaa kyselyyn, mutta ei laita toista prosessia saajaksi. Myöhemmin toinen prosessi alkaa myös tutkia asiaa, ja ilmoittaessaan vastauksen he saa asiakkaalta viestin, jossa ilmoitetaan toisen prosessin jo vastanneen kyseessä olevaan kysymykseen. Ostoreskont-rassa nousi työtä hidastavaksi tekijäksi virheelliset puhelut, jotka vaihe on kääntänyt heille. Virheelliset puhelut kuuluisivat, jollekin toiselle prosessille käsiteltäviksi.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Johtopäätökset koostuvat kahdesta eri osiosta. Ensinnä mietitään kyselyn tuloksia ja seuraavaksi pohditaan laatukustannusten laskentaa. Viimeisenä aisana on vielä hiukan pohdintaa opinnäytetyön teosta.

Laadunseurantakyselyn vastausprosentin perusteella ei voida tehdä yleistyksiä, mutta tuloksia voidaan pitää suuntaa antavina. Kyselyn viimeistely tehtiin yhdessä Monetran viestintäpäällikön kanssa, jotta kysymysasettelut ovat selkeämpiä ja ymmärrettävissä. Kyselystä saadaan kuva siitä, miten hyvin laadunseurantatyökalun on työntekijöillä käytössä ja miten hyvin sen käyttö onnistuu.

Itse laatukustannusten laskenta ei ole kovin vaikeaa, sillä palveluyrityksen laatukustannukset muodostuvat pääasiassa työntekijän käyttämästä työajasta. Muutamassa poikkeamassa on muitakin kustannuksia, kuin vain työkustannus. Laatuvaastavat arvioivat karkeasti, paljonko heillä kuluu aikaa valittujen poikkeamien korjaamiseen. Jotkut poikkeamat ilmenevät hieman erilaisina eri tilanteissa, jolloin niihin käytettävä aikakin saattaa vaihdella. Tällöin poikkeamaan käytetystä ajasta on laskettu keskiarvo tai on laskettu kustannukset vain osalle poikkeaman korjaamiseen käytettävästä ajasta. Poikkeamiin käytetty aika minuutteina on kerrottu prosessien keskiarvopalkalla. Tiedostossa on myös selitetty, mistä kappalemäärät on laskettu ja mitä laskelmalla on huomioitu. Kirjanpidon sisäisessä poikkeamassa tiliointi virheellinen ei ole huomioitu sähköpostiin kuluvaan aikaan, vaan ainoastaan paljonko tiliöinnin korjaamiseen menee aikaa yhtä kirjanpitoriviä kohden. Tämä johtuu tilastoinnista, josta näkee korjattujen rivien määrän, mutta ei sitä, kuinka monta eri tapausta tämä poikkeama pitää sisällään.

Myyntireskontran sisäinen virhe loppuasiakkaan tuplasuoritus tai virheellinen suoritus on asia, johon asiakas ei pysty kovin helposti vaikuttamaan. Joskus voidaan huomata, että tietyn loppuasiakkaan maksut maksetaan toistuvasti tuplana. Tällöin loppuasiakkaaseen päin voitaisiin olla yhteydessä ja huomauttaa heitä asiasta, sekä suositella suoramaksua, jolloin ei ainakaan voi tulla virheitä laskun maksussa. Tällaisia tapauksia esiintyy useasti silloin, kun lapset hoitavat ikääntyneen vanhempansa asioita.

Ostoreskontran maksukehotus poikkeaman kustannuksissa ei ole huomioitu mahdollisia perintäkuluja ja viivästyskorkoja. Näiden esille tuoni olisi vaatinut sen verran suurempia ponnistuksia, että sitä ei näin opinnäytetyössä kannattanut tutkia.

Laatukustannusten laskennalla on tarkoitus hieman herätellä yritystä siitä, miten paljon poikkeamat aiheuttavat kustannuksia. Helposti poikkeamien tilastoinnissa turrutaan totutulle tasolle, eikä poikkeamien määrää pyritä kovin ponnekkaasti vähentämään. Laatukustannustaulukosta pystytään näkemään kehittämiskohteet, mitä kautta prosessissa voisi saada säätöjä helpohkolla tavalla aikaiseksi. Määrällisesti ja rahallisesti poikkeamia esiintyi eniten reskontrissa. Tämä saattaa johtua siitä, että nämä prosessit ovat eniten kosketuksissa asiakkaitten tai toimittajien kanssa. Lisäksi näissä prosesseissa on myös suurimmat volyymit.

Suurin osa laatukustannuksista voitaisiin saada vähennettyä, jos asiasta tiedotettaisiin ja koulutettaisiin ihan asiakkaiden tiimitasolla asti. Esimerkiksi olisi, joku henkilö sitä varten, että hän kiertäisi isompien asiakkaiden tiimeissä kertomassa, miten joku asia olisi hyvä tehdä, jos huomataan ongelmakohtia. Lisäksi tiettyjä kohtia sähköisissä lomakkeissa voisi muuttaa pakollisiksi kentiksi niin, että ilman kentän täyttämistä sitä ei voi saada eteenpäin.

Opinnäytetyön teko eteni pieninä paloina kerrallaan. Ensin rakensin vähitellen kesän aikana teoriaosuuden ja sen valmistumisen jälkeen oli ohjausseminaari. Ohjausseminaarista sain kehitysedotuksia ja kannustusta työhön. Keväällä valitsemien tarkasteltavien poikkeamien taustojen selvittäminen oli hieman haastavampaa, sillä kaikki vastasivat silloin kui löysivät aikaa. Tämän vuoksi oli työnteossa odottelun aikoja paljon. Kysely toteutui hieman aikataulusta myöhässä, mutta sen analysointi oli tämän opinnäytetyön yksi antoisimmista hetkistä. Laatukustannusten laskenta ei itsessään ollut vaikeaa, kunhan vain sai ensin tarvittavat tiedot kerättyä.

Kyselyn analysoinnin perusteella lasketut laatukustannukset eivät kuvaa todellisuutta, mutta niistä pystyy näkemään mitkä poikkeamat syövät eniten rahaa ja miten suuri vaikutus poikkeaman esiintymisellä on työntekijöiden työskentelyyn. Lasketut laatukustannukset ovat karkeita arvioita, eikä niiden tarkoitukseen ole olla sentilleen laskettuja.

Opinnäytetyö täytti asetetut tavoitteet kohtalaisen hyvin. Valituille poikkeamilla saatiin muodostettua kustannukset ja laadunseurantatyökalusta saatiin hieman lisätietoa. Työ ei pysynyt suunnitellussa aikataulussa, mutta aikataulu oli tehty keväällä, jolloin ei vielä tiedetty syksyn tilannetta. Työn

tekemistä hidasti kokopäiväinen työskentelyni. Huomattuani työn vaikuttavan merkittävästi opintoihini, vähensin työskentelyä 50-60 prosenttiin kokopäivätyöstä.

Opin tästä työstä, että yrityksen sisäinen laskenta ei ole kovin helppoa hommaa. Työntekijöiltä on haastavaa saada kustannuslaskentaan kaikki tarvittava tieto, sillä heilläkin on omat kiireet työssään. Lisäksi huomasin omasta työskentelystäni, että yritän tehdä kaikkia asioita yhtä aikaa. Välillä olisi ollut hyvä, jos vain olisi keskittynyt yhteen asiaan kerrallaan. Jouduin palaamaan asioihin aina uudestaan, kun osa-alueita oli tehty johonkin asti ja niiden jatkaminen eteenpäin ei käynyt ihan tuoreesta muistista.

Laatukustannuksia voidaan selvittää laajemminkin yrityksessä. Laskelmiin voisi ottaa mukaan myös ennaltaehkäisevän toiminnan ja valvonnan kustannukset. Esimerkiksi, miten vaikuttaa laatukustannuksiin, jos nykyisiä laatupoikkeamia pyritään vähentämään. Laatukustannusten uuttaminen laadunseurantatyökaluun ei vaadin äärettömän suuria ponnistuksia.

LÄHTEET

Brax, S. 2007. Palvelut ja tuottavuus. Tekes Teknologiakatsaus 204/2007. Helsinki: Tekes. Viitattu 17.11.2016, https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palvelut_ja_tuottavuus.pdf.

Järvinen, P., Lemetti, P., Virtanen, T., Lillrank, P. & Malmi, T. 2001. Laatukustannuslaskenta: käytötarkoitus ja menetelmät. Espoo:TAI Tutkimuslaitos.

Laatuakatemia 2010. Laatutyökaluja. Viitattu 31.8.2016, <http://www.kotiposti.net/tuurala/PDCA.htm>.

Carr L. 1992. Applying Cost of Quality to a Service Business. MIT Sloan Management Review, 1992/72.

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. uudistettu painos. Helsinki: Talentum.

Lecklin, O. & Laine R. 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki: Innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen. Helsinki: Talentum.

Lillrank, P. 1990. Laatua: Johdatus Japanin talouselämään laatujohtamisen näkökulmasta. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Monetra 2016a. Monetra lukuina. Viitattu 12.7.2016, <http://www.monetra.fi/tarinamme/monetra-lukuina/>.

Monetra 2016b. Palvelut. Viitattu 5.7.2016, <http://www.monetra.fi/palvelut-2/>.

LAATUKUSTANUKSET TAULUKKO

LIITE 1

1	SISÄISET LAATUKUSTANNUKSET	Arvioitu aika min	Yksikkö hinta	Tammikuu kpl e	Helmi- kkuu kpl e	Maaliskuu kpl e	Huhtikuu kpl e	Toukokuu kpl e	Kesi- kkuu kpl
2	Poikkeama								
3	Maksuliikenne								
4	-tiliointi ei ilmoitettu								
5	-tiliointi virheellinen								
6	-tiliointi virheellinen								
7									
8	Kirjanpito								
9	-asiakastiedot myöhässä								
10	-tiliointi virheellinen								
11	-puutteelliset tiedot								
12									
13	Myyntireskontra								
14	-virheelliset laskutustiedot								
15	-loppuasiakas tuplasuoritus/virheellinen suoritus								
16	-kumppanikoodi puuttuu/virheellinen								
17									
18	Ostoreskontra								
19	-maksukehoitus								
20	-tarkastajan puuttuminen								
21									
22									
23									

TAUSTATIETOJEN SELVITYS

LIITE 2

	A	B	C
1	Poikkeama	Laskentakapa	
2	Maksuliikenne		
3	-tiliöinti ei ilmoitettu		
4	-tiliöinti virheellinen		
5			
6	Kirjanpito		
7	-asiakastiedot myöhässä		
8	-tiliöinti virheellinen		
9	-puutteelliset tiedot		
10			
11	Myyntieskontra		
12	-virheelliset laskutustiedot		
13	-loppuasiakas tuplasuoritus/ virheellinen suoritus		
14	-kumppankoodi puuttuu/ virheellinen		
15			
16			
17	Ostoeskontra		