

Palveluliiketoiminnan johdon raportointi ERP -
ympäristössä. CASE: BarLaurea & MS Dynamics
NAV

• •

Pesonen, Susanna

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Palveluliiketoiminnan johdon raportointi ERP -ympäristössä. Case:
BarLaurea & MS Dynamics NAV

Pesonen, Susanna
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Maaliskuu, 2010

Pesonen, Susanna

Palveluliiketoiminnan johdon raportointi ERP -ympäristössä. Case: BarLaurea ja MS Dynamics NAV

Vuosi 2010

Sivumäärä 96

Palvelut ovat pitkään olleet kehittyneiden maiden yksi merkittävimmistä ja suurimmista toimialoista. Palveluiden kasvua ovat selittäneet ihmisten kasvanut vapaa-aika ja varallisuus, teknologian kehitys ja globalisaatio. Palvelut ovat ja tulevat tulevaisuudessakin olemaan suurin osa elinkeinorakennetta: palveluissa nähdään paljon potentiaalia tulevaisuuden kannalta. Palveluliiketoiminnan kehittyvä monimuotoisuus ja alan luonne haastavat yrityksiä johdon raportointia ja raportointijärjestelmiä.

Vastausta raportointiin etsitään yhä enemmän toiminnanohjausjärjestelmien (ERP) kautta. ERP (Enterprise Resource Planning) ovat yksi suurimmista yritysten käyttämistä raportointijärjestelmistä. ERP:n soveltuvuus palvelualalle ja pk-yrityksiin on kuitenkin asetettu kyseenalaiseksi, koska ERP:n toiminta-ajatus on saanut alkunsa suurten teollisuusyritysten tarpeista. Jotta voidaan tarkastella ERP:n soveltuvuutta palvelualojen raportointijärjestelmäksi, on tutkittava teollisen alan ja palvelualojen eroja ja selvitettävä kuinka erot voidaan huomioida ERP:ssä.

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia kahden eri casen kautta, kuinka hyvin ERP - ympäristö soveltuu palveluliiketoiminnan johdon raportointiin. Työn caset muodostuvat Laurea Leppävaaran pienravintolayrityksestä BarLaureasta ja MS Dynamics NAV toiminnanohjausjärjestelmästä. Tutkimus toteutetaan toiminnallisella osuudella, jossa luodaan ohjelmistoon BarLaurealle oma raportointiympäristö. Työ on osa SID Balancen kehittämishanketta, jonka tarkoituksena on saada opetuskäyttöön ERP -ympäristö. SID Balance on Laurea Leppävaarassa toimiva taloushallinnon T&K-keskus. Vastaavanlaisia kehittämishankkeita on käynnissä myös muissa ammattikorkeakouluissa.

Työ koostuu teoreettisesta osuudesta, case kuvauksista, työn tuloksista ja loppupäätelmistä. Opinnäytetyössä käytettiin lähteinä palveluliiketoimintaan, johdon raportointiin ja toiminnanohjausjärjestelmiin liittyvää kirjallisuutta, ajankohtaisia artikkeleita ja tutkimuksia ja aiheeseen liittyviä julkaisuja. Lisäksi työtä varten haastateltiin BarLaurean ja Laurea Leppävaaran henkilökuntaa ja ravintoloiden moniosajia. Toiminnallisessa osuudessa rakennettiin toimiva ERP - raportointiympäristö.

Työn lopputuloksena syntyi toimiva ERP - ympäristö, josta on mahdollista tulostaa liiketoimintaan liittyviä johdon raportteja. Liitteenä esitellään MS Dynamics NAV:sta tulostetut BarLaurean johdon raportit. Loppupäätelmissä todetaan, että palveluliiketoiminnan kannalta ERP:n hankinta on kannattavaa suurtoimijoille. Pienyrityksen johdon raportointiin riittävät pienemmät ohjelmistot. ERP:n hankinta ei kuitenkaan ole turhaa, jos käyttönotolle on selvät perusteet, ohjelmistoon ollaan valmiita investoimaan ja sen hyödyt tunnustetaan. Huolellisella käyttöönoton suunnittelulla ERP:llä pystytään vastaamaan palveluliiketoiminnan johdon raportoinnin tarpeisiin.

Asiasanat palveluliiketoiminta, johdon raportointi, ERP, toiminnanohjausjärjestelmä

Pesonen, Susanna

Service Business Management Reporting in ERP. Case: BarLaurea and MS Dynamics NAV

Year	2010	Pages	96
------	------	-------	----

Services have long been one of the most major industries in developed countries. The growth of human leisure time and wealth, technological development and globalization have all increased the need for services. Services business is an evolving field of diversity and the nature of services challenges the company's management reports and reporting systems.

ERP (Enterprise Resource Planning) has advanced to one of the most used programs in companies. ERP provides information from all of the company's strategic areas in real-time. Management accounting is efficient and fast. Current issues in the development of ERP systems are their suitability for services and small and medium sized enterprises (SME).

This thesis studies services management accounting in the ERP system. Case examples in this thesis are the restaurant BarLaurea from Laurea Leppävaara and the MS Dynamics NAV program. As a result, this thesis formed an ERP -learning environment where students can print basic business reports. At the end the thesis presents reports that the case company can use as management reports.

This thesis was commissioned by SID Balance in Laurea Leppävaara. SID Balance is a financial management lab of Laurea's R & D center. The thesis is a part of SID Balances' project to develop an ERP - learning environment for educational use. In this thesis cases are BarLaurea and MS Dynamics NAV (ERP). BarLaurea is an example of a small catering enterprise and MS Dynamics NAV is a case of a reporting environment. MS Dynamics NAV is the ERP system for growing and medium-sized businesses. This thesis consists of theory, descriptions of cases and development of the ERP learning environment. Printed management reports from MS Dynamics NAV are presented at the end of the thesis.

As a result the thesis emphasizes that restaurants do not need the ERP system to manage their businesses. ERP is usable for bigger enterprises or organizations whose businesses are divided over a wide area. In the restaurant businesses ERP is usable e.g. for a restaurant chain such as S-Group or Hesburger. The case study shows that ERP is a profitable purchase for the SME if the enterprise has a clear reason to take ERP into use. The enterprise needs to resolve how much it is ready to invest in ERP and what added value ERP brings to the business.

Key words Services, Management accounting, ERP

Sisällys

1	Johdanto.....	5
1.1	ERP ja palveluliiketoiminta muutoksessa	5
1.2	Opinnäytetyö tausta ja tavoitteet	6
1.3	Työn sisältö ja rajaus	8
2	Palveluliiketoiminta	10
2.1	Palveluiden määritelmä.....	10
2.2	Palveluiden nykytila	11
2.3	Service Design eli palvelumuotoilu.....	13
2.4	Service Designin osa-alueita.....	14
2.5	Palvelut 2020- hanke - Palvelut tulevaisuudessa	16
3	Johdon laskenta	18
3.1	Raportointi yrityksissä.....	19
3.1.1	Raportoinnin merkitys ja tiedon keruu	19
3.1.2	Raportointityypit ja tavat	20
3.2	Johdon laskennan keskeisimmät osa-alueet.....	24
3.2.1	Budjetit osana liiketoimintasuunnittelua	24
3.2.2	Kustannuskäsitteet ja kustannuksien seuraaminen	27
3.2.3	Hinnoittelulla kilpailukykyä	28
3.3	Johdon laskenta palveluyrityksessä.....	31
4	Johdon laskenta ravintola-alalla	32
4.1	Ravintola-ala	32
4.2	Johdon raportoinnin erityispiirteitä	34
4.3	Seurannan kohteet ja tunnusluvut	34
4.3.1	Katetuottoajattelu	34
4.3.2	Työvoimakustannukset ja asiakkaat	36
4.3.3	Varaston seuranta	38
5	ERP- toiminnanohjausjärjestelmä.....	39
5.1	ERP:n määritelmä ja historia	39
5.2	Toiminnanohjausjärjestelmien rakenne.....	40
5.3	Raportointi ja laajentuminen pk-yrityksiin	42
5.4	ERP ja palveluliiketoiminta.....	44
5.5	ERP ja ravintolatoiminta	45
6	Opinnäytetyön CASE- osuudet ja oppimisympäristön toteuttaminen	46
6.1	CASE BarLaurea	46
6.1.1	BarLaurea	46
6.1.2	BarLaurean raportoinnin ja sisäisen laskennan nykytila.....	47
6.2	CASE MS Dynamics NAV.....	49

6.2.1	Oppimisympäristön kehittäminen osana opinnäytetyötä.....	51
6.2.2	BarLaurean rakentaminen MS Dynamics NAV:iin.....	55
7	Raportointi MS Dynamics NAV:ssa	66
7.1	Raporttien muodostuminen	66
7.2	MS Dynamics NAV:ssa toteutetut raportit	69
7.2.1	Myynnin ja markkinoinnin raportit	70
7.2.2	Ostojen raportit	71
7.2.3	Raportit resurssien suunnittelusta	72
7.2.4	Taloushallinnon tuottamat raportit	73
8	Yhteenveto ja johtopäätökset	75
8.1	Palveluliiketoiminnan johdon raportointi.....	75
8.2	ERP- raportointiympäristönä	76
8.3	Oppimisympäristön jatkotoimenpiteet	77
	Lähteet	79
	Kuvat ja kuviot	82
	Taulukot	82
	Liitteet.....	83
	Liite 1: BarLaurean järjestelmäkuvaus.....	84
	Liite 2: BarLaurean prosessikaavio.....	85
	Liite 3: Raportit: Tilausyhteenveto ja tilauserittely.....	86
	Liite 4: Raportit: Myynnin tilasto.....	87
	Liite 5: Raportit: 10 suurinta toimittajaa, toimittajien erääntyvät saldot	88
	Liite 6: Raportit: Varaston myyntitilasto ja varaston 10 myydyintä tuotetta	89
	Liite 7: Raportit: Ostojen tilasto.....	90
	Liite 8: Raportit: Resurssien käyttö ja resurssien kustannuserittely	91
	Liite 9: Raportti: Ravintola-alan sisäinen tuloslaskelma	92
	Liite 10: Raportit: Myyntisaamiset - ostovelat.....	93

1 Johdanto

1.1 ERP ja palveluliiketoiminta muutoksessa

ERP (Enterprise Resource Planning, toiminnanohjausjärjestelmä) ohjelmistot ovat kasvattaneet suosiotaan yritysten tietojärjestelminä. Lyhyesti kuvattuna ERP on yrityksen tietojärjestelmä, johon integroidaan kaikki yrityksen muut tietojärjestelmät. Hyötynä on, että ERP:n kautta on mahdollista saada reaaliaikaista tietoa yhdestä ja samasta paikasta. ERP on kulkenut pitkän kehitysmatkan, alkaen 1960-luvulta, jolloin ERP kehitettiin automatisoimaan tuotannon ja materiaalivirtojen ohjaus. Nykyään ERP mielletään yrityksen välttämättömäksi ohjelmistoksi liiketoiminnan ohjaamiseksi. ERP:iin voidaan integroida kaikki yrityksen tietojärjestelmät ja sen avulla voidaan johtaa suuriakin materiaali- ja tietovirtoja. ERP:stä on mahdollista saada kaikki liiketoimintaan liittyvät tiedot reaaliaikaisesti. Ilman reaaliaikaista tietoa yrityksen toiminnasta ja tilasta yritykset eivät pysy mukana kilpailussa.

ERP esiintyy päivittäin mediassa asiantuntijoiden lausunnoissa ja erilaisten tutkimusten yhteydessä. ERP:stä on julkaistu tutkimuksia, jotka käsittelevät mm. ERP:n soveltuvuutta johdon laskentatoimen tietojärjestelmäksi, kuinka ERP vaikuttaa yrityksen laskentatoimen henkilöstön työtehtäviin ja toimenkuvaan ja kuinka ERP vaikuttaa organisaatioon erityisesti liikkeenjohdon valvonnan ja seurannan näkökulmasta. Tutkimusartikkelien ja teosten lisäksi mediasta on seurattavissa useasti erilaisia julkaisuja ERP:n hyödyistä ja haitoista ja yritysten ERP:n käyttöönottoprojekteista.

Ajankohtaisiksi aiheiksi ERP:n myötä ovat nousseet ohjelmiston soveltuvuus erilaisiin toimialoihin ja erikokoisiin yrityksiin. Kovan kritiikin kohteena ovat olleet ERP:n soveltuminen pk-yrityksiin ja erityisesti palveluliiketoimintaan. Miten ERP saadaan taipumaan pk-yrityksille ja palveluliiketoiminnalle sopivaksi, jos ERP:n peruslähtökohtana ovat pitkään olleet tuotanto-yrityksen malli ja suurten yritysten tarve ohjata toimintaa ja saada reaaliaikaista tietoa? Tiedon keruun mahdollisuuksien ja ERP:n ei pitäisi olla vain isojen yritysten etuoikeus. Myös pk-yritykset ansaitsevat mahdollisuuden samaan teknologian hyödyntämiseen liiketoiminnan ohjaamisessa. ERP:n käyttöönottoa pk-yrityksissä ovat kuitenkin rajoittaneet sovelluksien liian korkea hinta ja yrityksestä puuttuva tietotaito, jonka avulla ERP:iä hyödynnettäisiin tehokkaasti.

Aikaisemmin ERP:iä on pidetty jäykkänä palveluliiketoimintaan ja pk-sektorille. ERP:n soveltumista palveluliiketoimintaan tutkitaan kuitenkin jatkuvasti ja ohjelmistoja pyritään kehittämään yhä enemmän pk-sektorille sopiviksi. Vuoden 2000 alusta ERP - ohjelmistot ovat keventyneet ja siirtyneet Internetin kautta käytettäviksi sovelluksiksi. Enää yritysten ei välttämättä tarvitse hankkia koko ”pakettia” vaan ainoastaan lisenssi ohjelmiston käyttöön.

Yhä kasvavissa määrin ERP - toimittajat pyrkivät myös huomioimaan ohjelmistoissaan palvelu-alojen tarpeet. Syyt kehitystyöhön on selvä: onhan palveluliiketoiminta yksi suurimmista markkinoista, koska kehittyneissä maissa palvelut ovat yli 60 % tuotannosta. Samoin ERP valtaa markkinoita myös pk-sektorilla. Palveluliiketoiminnan tapaan pk-sektorista voi kehittyä ERP -toimittajien suurin markkinasektori.

Ohjelmistotoimittajien on osattava luoda järjestelmiä, jotka vastaavat palveluliiketoiminnan haasteisiin ja palvelevat erityisesti palveluliiketoiminnan raportointia. Palveluliiketoiminnan valtaaminen vaatii kuitenkin ymmärrystä palveluliiketoiminnan luonteesta. Palvelualalla on tällä hetkellä käynnissä useita muutostrendejä. Konkreettisten hyödykkeiden tapaan myös palveluita on alettu tutkia ja kehittää ja niiden seurauksena on syntynyt mm. SID, Service Innovation Design. SID tarkastelee palveluita uudeltaisesta näkökulmasta. SID:n mukaan palveluita voidaan muotoilla ja kehittää kuten konkreettisiakin tavaroita ja hyödykkeitä. Palveluiden kehittämällä ja palvelusektorin kasvattamisella taataan työpaikkoja ihmisille vastaisuudessakin. Palveluala tulee jatkossakin olemaan suurin toimiala kehittyneissä maissa, joten palvelualojen yritysten seurannan ja johtamisen kehittäminen ovat ajankohtaisia haasteita.

Jotta osaamme rakentaa palveluliiketoiminnan raportointiympäristön ERP - järjestelmään, on tunnettava perusteet palveluliiketoiminnasta ja johdon raportoinnista. Tässä työssä pääsemekin syventymään palveluliiketoimintaan, sen kehitystrendeihin ja ERP:n toimintaan. Lisäksi työssä kerrotaan johdon raportoinnista ja havainnoidaan casen avulla palveluliiketoiminnan johdon raportointia ERP - järjestelmässä.

1.2 Opinnäytetyö tausta ja tavoitteet

Laurea Leppävaarassa ollaan ottamassa opetuskäyttöön verkkopohjainen MS Dynamics NAV -toiminnanohjausjärjestelmä. Ohjelmistoon luodaan valmis oppimisympäristö case -yritysten avulla. Oppimisympäristön kautta opiskelijalla on mahdollisuus oppia perusasiat toiminnanohjausjärjestelmän toiminnasta ja hyödyntää oppimiaan taitoja työelämässä. Oppimisympäristön tarkoituksena on osoittaa opiskelijalle, mihin toiminnanohjausjärjestelmää käytetään yrityksissä ja kuinka se toimii työvälineenä yrityksen johtamisessa. Opinnäytetyö on osa projektia, jonka tarkoituksena on toteuttaa innovatiivinen ja todellinen oppimisympäristö, jossa johdon raportointi on mahdollista.

Tämä opinnäytetyö painottuu tutkimaan johdon raportointia ERP - ympäristössä. Työssä määritellään teorian ja MS Dynamics NAV - ohjelmiston pohjalta opinnäytetyön case -yritykselle BarLaurealle liiketoiminnan johtoon tarvittavia raportteja. Raporttien onnistuminen vaatii case -yritysten perustamisen ohjelmistoon, asetusten tarkastamisen ja liiketoimintatietojen syöttämistä ohjelmistoon. MS Dynamics NAV - ohjelmistossa on mahdollisuus liittää lisäosa,

jonka avulla voidaan itse suunnitella erilaisia raportteja. Tämän opinnäytetyön raportit perustuvat kuitenkin niihin raportteihin, mitä ohjelmistossa on mahdollista saada valmiina ilman lisäosia.

Opinnäytetyön osana on kehittää ERP - oppimisympäristö ja tutustua johdon raportointiin case yritysten avulla. Opinnäytetyön oppimisympäristö on rakennettu MS Dynamics NAV- toiminnanohjausjärjestelmään. MS Dynamics NAV on Microsoftin luoma pienten ja keskisuurten yritysten toiminnanohjausjärjestelmä. Ohjelmisto on käytössä yli 150:ssä eri maassa ja 65 000 eri yrityksessä. Ohjelmistosta löytyvät työkalut yrityksen taloushallinnon ja tuotantoketjun johtamiseen. (Microsoft Dynamics NAV kotisivut 2009). Case yrityksinä ovat Laurea Leppävaaran Cafe Beat ja Ravintola Flow. Näiden liiketoimintayksiköiden työn aikana saadut tiedot syötetään ohjelmistoon.

Opinnäytetyön toimeksiantajana on Laurea SID Balance, joka on Laurea Leppävaarassa sijaitseva taloushallinnon T&K -keskus. Laurea SID Balance koordinoi erilaisia hankkeita, joiden tarkoituksena on kehittää taloushallintoa. Laurea SID Balancen lisäksi yhteistyötä tehdään Laurea Leppävaaran BarLaurean kanssa, jonka konseptiin kuuluvat työn case yritykset Cafe Beat ja Ravintola Flow. Lisäksi työssä on saatu apua ja ideoita raportointiin ravintolaosaaja Jukka Blomqvistiltä ja Laurea Leppävaaran henkilökunnalta. MS Dynamics NAV- kehitystyötä tehdään myös muissa ammattikorkeakouluissa, kuten Turun ammattikorkeakoulussa, Haaga-Heliassa ja Metropoliasissa. Muiden ammattikorkeakoulujen kanssa on yhteistyönä järjestetty syksyn 2009 aikana kaksi MS Dynamics NAV- koulututusta, joihin osallistuminen on edistänyt opinnäytetyön etenemistä.

Työn tavoitteena on selvittää palveluliiketoiminnan johdon raportointi ERP- ympäristössä eli se, miten toiminnanohjausjärjestelmällä tuotetaan johdon raportteja palveluliiketoimintayritykselle. Ensisijaisesti työllä haetaan vastausta seuraavaan kysymykseen: miten palveluliiketoiminnassa voidaan hyödyntää ERP - ympäristöä raportoinnin osalta. Tuloksena esitellään ohjelmistosta saadut raportit. Alla olevien kysymysten tarkoituksena on auttaa tavoitekysymysten selvittämistä.

- Mitä on palveluliiketoiminta ja sen johdon raportointi?
- Mitä on ERP?
- Mitä on johdon raportointi ERP:ssä?

Työn menetelmiä ovat työhön liittyvään teoriaan tutustuminen, haastattelut ja toiminnallisuus. Teoriaosuuden tarkoituksena on avata keskeisimmät käsitteet ja johdatella syvemmin työn aiheisiin. Työn teoriassa keskitytään vastaamaan kysymyksiin, mitä on palveluliiketo-

minta, mitä on johdon raportointi ja mikä on ERP. Teoriaosuudet tukevat työn toiminnallista osuutta. Teorian avulla osataan käsitellä oikeita asioita ja toteuttaa järkeviä raportteja.

Johdon raportointi ERP:ssä ja BarLaurean johdon raporttien määrittelemine ovat osa työn toiminnallista osuutta. Toteutuneet raportit esitetään työssä. Toiminnallisessa osuudessa opetellaan MS Dynamics NAV:n käyttöä itsenäisesti ja koulutuksien avulla, rakennetaan toimiva ERP - oppimisympäristö, toteutetaan raportointi ohjelmistossa ja tehdään BarLaurean raportointiin liittyen haastatteluja.

Työn aikana haastatellaan BarLaurean ravintolapäällikköä Miia Vakkuria, BarLaurean keittiöpäällikköä Ilari Paanasta, ravintola-alan moniosaajaa Jukka Blomqvistiä ja Laurea Leppävaaaran lehtoreita Anne Lumiota ja Heli Oksalaa. Haastattelujen tarkoituksena on kerätä tietoa BarLaurean raportoinnin nykytilasta, ottaa selville, mitä BarLaurean raportoinnilta halutaan, kuinka raportoinnin kehittämistä voidaan soveltaa ERP - järjestelmässä ja saada tietoa BarLaurean toiminnasta ja käsiteltävästä tiedosta, jota joudutaan toteuttamaan MS Dynamics NAV:iin. Jukka Blomqvistin haastattelun avulla pyritään saamaan kokonaisvaltainen kuva siitä, mitä ravintolassa ylipäätään kannattaa raportoida ja minkälaisia asioita tulisi seurata.

1.3 Työn sisältö ja rajaus

Työn teoriaosuus koostuu palveluliiketoiminnasta, johdon raportoinnista yleensä, johdon raportoinnista ravintolayrityksissä ja toiminnanohjausjärjestelmästä. Palveluliiketoiminnan teorialuvussa otetaan esille palveluun liittyviä asioita: kuinka palvelut määritellään, mikä on palvelujen nykytila, mitä tarkoittaa palveluiden uusin innovaatio SID (Service Design Innovation) ja mitä palvelut ovat tulevaisuudessa. Johdon raportointia koskevassa luvussa tarkastellaan johdon raportointia yleisesti, tutustutaan johdon raportoinnin käsitteisiin ja keskeisiin osa-alueisiin.

Johdon raportoinnista on myös syventävä teoriaosuus, koskien ravintola-alan johdon raportointia, koska työn case -yritys on ravintola-alan yritys. Luvussa tarkastellaan ravintola-alaa yleisesti ja sitä mitä erityistarpeita ravintola-alan raportoinnissa on. Samalla luvussa esitetään ravintola-alalla yleisemmin käytettyjä tunnuslukuja ja johdon raportointia. Luku on otettu mukaan opinnäytetyöhön syventämään palveluliiketoiminnan johdon raportointia.

Toiminnanohjausjärjestelmän teoriaosuudessa esitellään toiminnanohjausjärjestelmät, kuinka ne toimivat, mihin niitä tarvitaan ja mitä toiminnanohjausjärjestelmät ovat pk-yrityksissä ja ravintola-alalla. Teorian lisäksi työssä esitellään caset BarLaurea ja MS Dynamics NAV. Case osuuksissa keskitytään kuvaamaan caset ja niiden tarkoitus työn kannalta. BarLaurean kohdalla esitetään tulokset tehdyistä haastatteluista liittyen BarLaurean raportoinnin nykytilaan ja

kehittämiseen. Vaikka kyseessä onkin case, tarkoituksena on casen avulla avata, minkälaista seuranta ravintola-alalla pitäisi tehdä. MS Dynamics NAV case kuvauksessa esitellään ohjelmisto ja kuinka oppimis- ja raportointiympäristö BarLaurean osalta toteutettiin ohjelmistoon.

Työn tuloksissa esitellään MS Dynamics NAV:sta tulostetut liiketoimintaraportit ajalta 1.10.-31.12.2009. Luvussa tarkastellaan ensin, mistä liiketoimintatiedoista raportit muodostuvat. Tämän jälkeen esitellään kunkin raportin merkitys johdon raporttina. Varsinaiset raportit ovat työn liitteenä.

Työ keskittyy tarkastelemaan MS Dynamics NAV - ohjelmistoa raportoinnin kannalta. Esimerkiksi yrityksenä käytetään BarLaurean Cafe Beat- kahvilaa ja Ravintola Flowta, joiden yritysraennetta tutkitaan ja kerätään tietoja syötettäväksi käytettävään ohjelmistoon. BarLaurea tarjoaa kahvilan ja tilausravintolan lisäksi myös muita palveluja. Kokouspalvelut ja opiskelijaruokala jäävät pois tästä opinnäytetyöstä, koska neljän eri tulosityksikön tarkasteleminen vaatii paljon työtä ja perehtymistä. Lisäksi opiskelijaruokala toimii eri tavalla kuin tavallinen ravintola, mikä vaikeuttaa yrityksen tulosityksikön hahmottamista. Valittujen tulosityksikköjen toiminnan prosessit sopivat parhaiten tukemaan työtä, koska kahvila ja ravintola ovat hyvin arkipäiväisiä yrityksiä. Näistä tulosityksikoistä saadaan tarpeeksi kattavaa tietoa käsiteltäväksi ja esimerkit ovat helposti sovellettavissa työelämään.

Työssä ei käsitellä tietoteknisellä tasolla, kuinka yritys luodaan ohjelmistoon ja kuinka eri ohjelmat integroidaan toimimaan yhdessä. Opinnäytetyön tarkoitus ei myöskään ole toimia oppaana tai käsikirjana ohjelmiston käytössä vaan ainoastaan antaa opiskelijalle puitteet ohjelman mahdollisuuksista, mitä asioita on otettava huomioon, kuinka yrityksen tunnuslukuja syötetään ohjelmistoon ja kuinka johdon raportteja tuotetaan. Teoriaosuuden tarkoituksena on myös antaa opiskelijalle puitteet itse määrittellä mitä asioita kannattaa ottaa huomioon määritellessään yritykselle raportteja.

Työssä keskitytään tarkastelemaan johdon raporttia ainoastaan palveluliiketoiminnan ja ravintola-alan kannalta. Opinnäytetyö käsittelee varsinaista raportointia BarLaurean kannalta. BarLaurea on opiskelijavetoista toimintaa, joten case - yritykset eivät ole voittoa tuottavia yrityksiä. Tästä syystä on hyvä muistaa, että opinnäytetyössä esitetyt raportit saattavat tietosisällöltään olla poikkeavia. Työssä ainoastaan esitetään tulostetut raportit ja niiden mahdollinen merkitys liiketoiminnan kannalta. Tarkoituksena ei ole analysoida raporteissa esiintyviä lukuja BarLaurean toiminnan kannalta. BarLaurealle ei myöskään tulla tekemään kehitysehdotuksia liiketoimintaan tässä työssä tulostettujen raporttien pohjalta.

Työn aikana esitellään Mepco Palkat ja IMS ohjelmat, jotka olisivat hyvä lisä oppimisympäristöön. Ohjelmistoihin liittyvien lupien ja käyttöoikeuksien puutteesta ohjelmat eivät ole osa

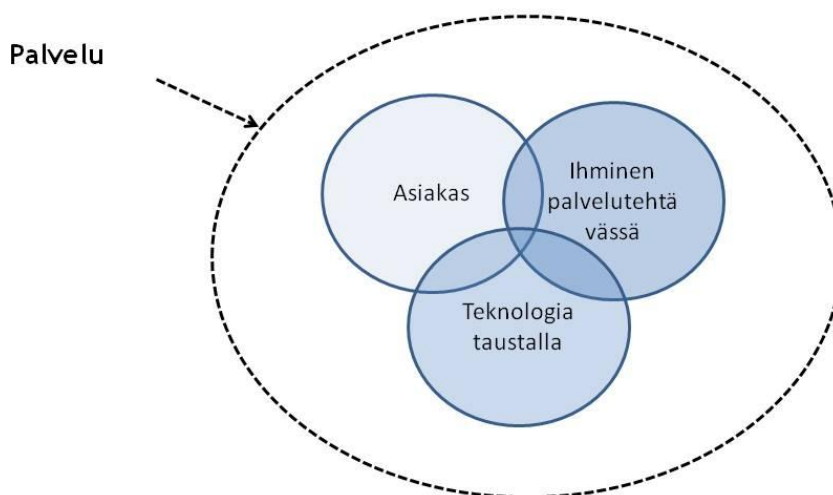
tätä opinnäytetyötä vaan ne ainoastaan esitellään oppimisympäristön yhteydessä ja jatkotoimenpiteissä.

2 Palveluliiketoiminta

2.1 Palveluiden määritelmä

Palvelut ovat suuri kokonaisuus, joten niiden määrittäminen ei ole helppoa. Palveluiden mielletään sisältävän usein erilaisia prosesseja ja vuorovaikutuksia. Käsitettä on alettu käyttää laajemminkin: koneesta tai mistä tahansa tuotteesta voi tehdä palvelun. 1980-luvulle asti palvelua tarkasteltiin ainoastaan palveluilmionä ja yritysten tarjoamilla palveluilla. Palvelukäsitteestä ei ole olemassa yhtä oikeaa ja tarkkaa määritelmää. Grönroos määrittelee teoksessaan Palveluiden johtaminen ja markkinointi palvelut seuraavasti: ”Palvelu on ainakin jossain määrin aineettomien toimintojen sarjasta koostuva prosessi, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuna asiakkaan ongelmiin ja toimitetaan yleensä, muttei välttämättä, asiakkaan, palvelutyöntekijöiden ja/tai fyysisten resurssien tai tuotteiden ja/tai palveluntarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa.”. (2009, 76-77.)

Palvelu muodostuu vuorovaikutuksesta



Kuvio 1: Palvelun muodostuminen (Elinkeinoelämän Keskusliito 2006).

Kosmetologilla palvelussa tapahtuva vuorovaikutus asiakkaan ja palveluntarjoajan kanssa on välitöntä. Kosmetologi tapaa asiakkaan ja hoitaa asiakasta. Palvelu päättyy, kun asiakas poistuu liikkeestä. Maksetun hoidon lisäksi asiakas saa muutakin palvelua: hänelle tarjotaan usein aikaa rentoutua, tarjotaan virvokkeita, ylimääräinen hieronta ja mahdollisuus tutustua kos-

metiikkaan. Kaikki nämä prosessit ovat osa palvelua. Palvelussa oleva vuorovaikutus ei aina välttämättä tapahdu henkilökohtaisesti asiakkaan ja palveluntarjoajan kanssa. Tästä esimerkkinä voidaan pitää mm. putkimiehen käyntiä asiakkaan luona. Asiakas ei aina välttämättä ole kotona, mutta putkimies voi silti suorittaa työnsä ja laskuttaa siitä asiakasta. Kaikki nämä prosessit voivat tapahtua ilman vuorovaikutusta. Asiakas kuitenkin tietää putkimiehen työstä ja suorittamasta palvelusta. Palvelua voi tapahtua myös niin, ettei vuorovaikutusta tiedosteta. Esimerkiksi autokorjaamolla voi olla, etteivät korjaajat tapaa asiakkaitaan ollenkaan. Vuorovaikutusta tapahtuu kuitenkin palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä silloin, kuin auto tuodaan korjaamolle, ja kun auto viedään sieltä pois. (Grönroos 2009, 77.)

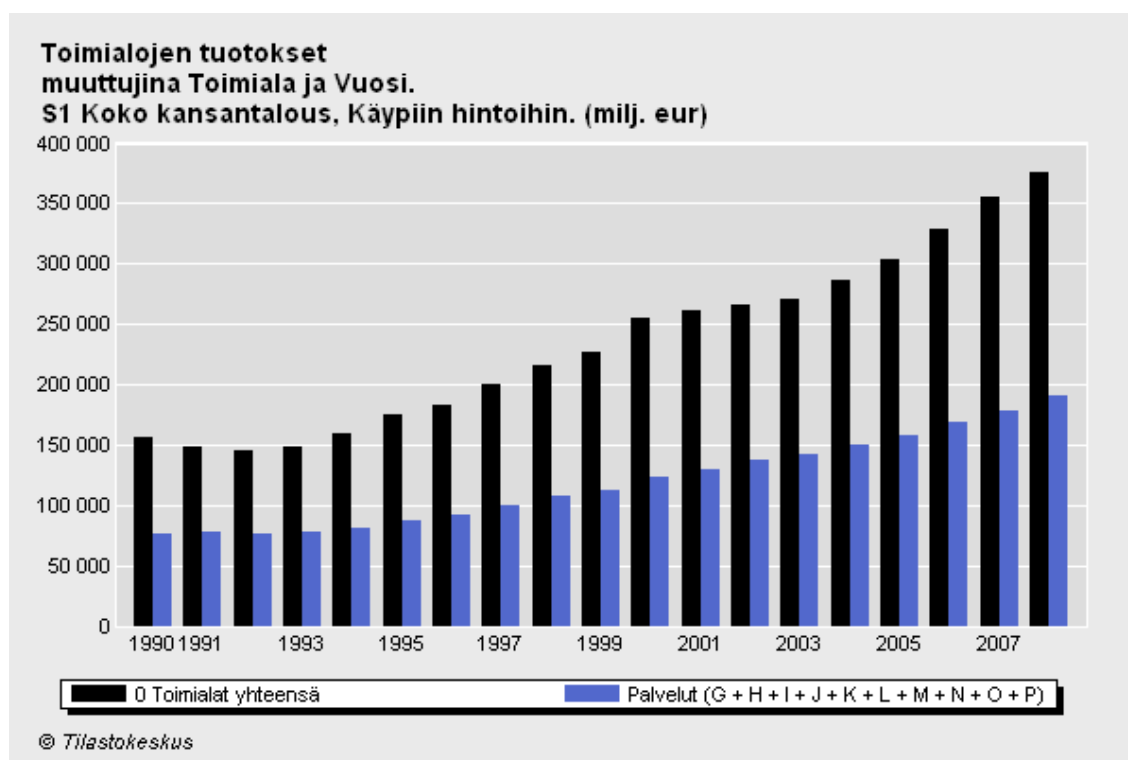
Myös kone voi tuottaa palveluita. Tästä ovat esimerkkinä mm. pankkiautomaatit ja erilaiset verkkopalvelut. Näissä tapauksissa vuorovaikutus tapahtuu asiakkaan ja pankin tai teleoperaattorin tarjoamien järjestelmien ja infrastruktuurin kanssa. Kone itsessään on fyysinen tavara, mutta esimerkiksi tapa toimittaa asiakkaalle hyvin suunniteltu kone on palvelua. Koneiden lisäksi palvelut ovat laajentuneet myös osaksi teollisuusalan yritysten liiketoimintaa. Palvelut voivat koostua valmistettavien tuotteiden huoltopalveluista, kuljetuspalveluista ja asiakaspalvelunumeroista. (Grönroos 2009, 76-78.)

Palveluille on yleistynyt kolme yleisluonteista piirrettä. Ennen kaikkea palvelut voidaan kuvata prosessiluontoisiksi tapahtumiksi. Palveluissa tapahtumat seuraavat toisiaan muodostaen erilaisia toiminnan prosesseja, joihin liittyy erilaisia resursseja. Resursseja voivat olla ihmiset ja muut fyysiset resurssit, kuten tietoa tai järjestelmiä. Palvelun eli prosessin tarkoituksena on selvittää asiakkaan ongelmiin ratkaisut. Prosessiluonteen lisäksi palvelut voidaan tuottaa ja kuluttaa samanaikaisesti. Näin käy esimerkiksi silloin kun asiakas menee kampaajalle. Oleellinen piirre palveluissa on myös asiakkaan jonkin asteinen osallistuminen palvelutapahtumaan. Asiakas ei näin ollen ole ainoastaan palvelun vastaanottaja vaan asiakas myös on palvelun kanssatuottaja. Muita palveluille ominaisia piirteitä ovat mm. aineettomuus, varastoimattomuus ja palvelun abstraktisuus. Abstraktisuudella tarkoitetaan sitä, ettei valmista tuotetta voida aina tarkoin määrittellä eikä se aina ole samanlainen. Lisäksi palveluita on vaikea arvioida, koska arviointeihin liittyy aina jokin asiakkaan kokema tunne. Miten voidaan arvioida asiakkaan kokemaa palvelusta saatua arvoa? (Grönroos 2009, 80-81.)

2.2 Palveluiden nykytila

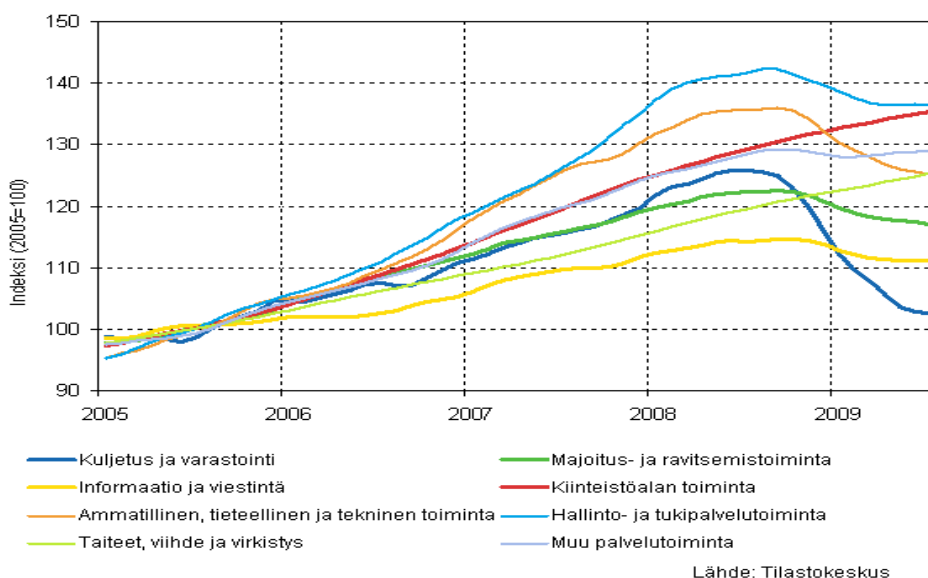
Suomessa, kuten muissakin kehittyneissä teollisuusmaissa, suurin osa bruttokansantuotteesta syntyy palveluista. Koska palvelujen osuus bruttokansantuotteesta on suuri, on luonnollista että palvelualat ovat myös Suomen suurin työllistäjä. (Miettinen & Santala 2003, 36-39.) Yksityisen ja julkisen palvelutuotannon määrä on kasvanut vuodesta 1975 2,7 % vuodessa. Vuonna 2004 BKT:stä 67 % tuli palveluista. Samana vuonna palvelualat työllistivät yli 70 % koko Suomen työvoimasta. (Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 2005, 57.)

Alla oleva kuva havainnollistaa palvelujen osuuden Suomen bruttokansantuotteesta vuodesta 1990 vuoteen 2008. Kuvioista voimme todeta, että palvelut ovat merkittävä osa Suomen elinkeinorakennetta. Palveluihin on otettu mukaan tukku- ja vähittäiskauppa, kuljetus ja varastointi, majoitus- ja ravitsemistoiminta, informaatio ja viestintä, kiinteistöala, ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta, hallinto- ja tukipalvelutoiminta, taide-, virkistys- ja viihde-toiminta, koulutus ja julkinen hallinto ja maanpuolustus. (Tilastokeskus 6.4.2010.)



Kuvio 2: Palvelualan osuus BKT:stä. (Tilastokeskus 6.2.2010.)

Palvelualojen kasvua kuluttajatasolla selittävät ihmisten lisääntynyt vapaa-aika ja varallisuus. Palveluala tulee aina olemaan osa elinkeinorakennetta, koska ihmisten henkilökohtaista palvelua ei voida korvata koneilla. (Miettinen & Santala 2003, 39.) Teknologian kehitys ja globalisaatio ovat myös osaltaan lisänneet palvelualojen kasvua. Yritysmaailman rakennemuutokset ovat edistäneet liike-elämän palveluiden kasvua, koska yritykset arvostavat yhä enemmän korkeaa osaamista. Myös tietoliikennepalvelut ovat kasvaneet, koska ne luovat mahdollisuuden välittää osaamista ja palveluja globaalisti. Palvelualan kasvu on merkittävää yhteiskunnalle, koska se lisää työpaikkojen määrää. Palvelualojen työllistävä merkitys korostuu, koska teollisuuden tuotanto siirtyy halpamaihin. Tulevaisuudessa palvelualoilla tulisi olla tarjottavana nykyistä suurempi määrä työpaikkoja, jotta työmarkkinoilla voidaan korvata teollisuuden aiheuttamat aukot. (Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 2005, 11.)



Kuvio 3: Palvelualueiden kysynnän kehitys 2005-2009. (Tilastokeskus 4.11.2009.)

Palvelualueiden kysynnän kehitys on ollut myönteistä. Kuva 2 havainnollistaa laskennallisella indeksiluvulla, kuinka eri palvelualueiden kysyntä on kehittynyt vuodesta 2005. Vuoden 2008 puolivälissä tapahtuva lasku on seurausta Yhdysvalloista alkaneesta talouskriisistä, jonka vaikutukset ylsivät kaikkiin maihin heikentäen toimialojen taloudellisia tuloksia. Kuvasta nähdään, että hallinto- ja tukipalvelutoiminta ovat kasvaneet kysynnältään eniten. Kysynnän nousu on seurausta yritysten toimintojen tehostamisesta, joiden yhtenä osana on keskittyminen omaan ydinosaamiseen ja yrityksen tukitoimintojen ulkoistaminen. Sitä vastoin informaatio ja viestintä ovat kehittyneet vähiten. Kuljetus- ja varastointipalvelut reagoivat talouskriisiin eniten. Laskua selittävät teollisen toiminnan hiipuminen, jonka seurauksena kysyntä ja tuotanto laskivat eikä enää ollut tarvetta teollisuuden tuotteiden kuljetukselle ja varastoinnille. Majoitus- ja ravitsemistoiminta on kysynnältään kehittynyt palvelualueiden keskivaiheilla.

2.3 Service Design eli palvelumuotoilu

Palvelujen kehittämistä on syntynyt oma liiketaloudellinen erityisosaaminen alue. Palvelujen kehittämistä käytetään nimitystä Service Design tai Service Innovation Design (SID). Suomessa vastaavasta ilmiöstä puhutaan nimellä palvelumuotoilu. Service Designin avulla palveluista kehitetään parempia myyntituotteita. Tämä onnistuu monimuotoisten kehittämisprosessien kautta, jotka perustuvat palvelutuotteen testaamiseen, analysointiin ja töiden määrittelyyn palvelussa. Palveluissa on kyse asiakkaan ja palveluntarjoajan välinen toiminta. Service Designissa asiakas otetaan mukaan palvelun kehittämisprosessiin, koska asiakas on se kenelle palvelulla tuodaan elämyksiä ja lisäarvoa. Liiketoiminnan sijaan keskitytään elämyksellisyyteen, joka kasvavissa määrin tuotetaan palveluiden kautta. (Miettinen & Koivisto 2009, 11.)

Service Innovation Design, lyhennettynä SID, on saanut alkunsa palvelujen yleistymisestä. Viimeisten vuosikymmenien aikana maiden talous on siirtynyt teollisuudesta palveluihin. Tällä hetkellä palvelut edustavat kehittyneissä maissa 60-70 % bruttokansantuotteesta. Hong Kongissa vastaava luku on yli 90 %. Tarve Service Designille on saanut alkunsa teollisuudesta. Teollisuudessa on aina panostettu tuotteisiin ja liiketoimintaan liittyviin tutkimuksiin, kehittämiseen, designiin ja markkinointiin. Vastaavanlaisia panostuksia ei ole tehty palveluyrityksissä. Niinpä palveluyrityksien kehittämiseen syntyi 1990-luvun alkupuolella Service Design. Se on uudenlainen konsepti ja ajattelutapa, joka sisältää uusia prosesseja ja menetelmiä palveluntarjoajille. Näiden avulla palveluntarjoaja voi muotoilla omaa palveluaan vastaamaan paremmin asiakkaan tarpeita. Tällä hetkellä Service Design on kehittynyt omaksi alakseen ja se on otettu mukaan erinäisten yliopistojen koulutusohjelmiin. (Miettinen & Koivisto 2009, 28-34.)

Service Design on palveluiden muotoilemista. Service Designin perusteena on asiakaslähtöinen ajattelutapa. Tarkoituksena on varmistaa, että palvelun rajapinnat ovat hyödyllisiä, käytökelpoisia ja toivottavia asiakkaan näkökulmasta. Palvelun toimittajan kannalta palvelun taastulisi olla tehokas ja erottuva. Palvelumuotoilijat visualisoivat ja muotoilevat ratkaisuja palveluiden ongelmiin. Palveluiden ongelmat voidaan saada esille esimerkiksi asiakastyytyväisyystutkimuksen kautta. Palvelumuotoilijat noudattavat ja tulkitsevat palvelujen asettamia vaatimuksia ja asiakkaiden käyttäytymismalleja, ja muotoilevat havaintojen perusteella uusia palveluita tai parantavat havaintojen avulla vanhoja palveluita. Palveluiden rakenneuudistuksen suunnittelu on yhtä haastavaa ja innovatiivista kuin uuden palvelun suunnitteleminen. Service Design voidaan siis tiivistää perustuvan perinteisiin tuotteisiin ja palvelun ja asiakkaan rajapinnan suunnitteluun. Tämä ajatustapa on laajentunut käsittämään myös analyyttiset ja luovat palvelumuotoilun menetelmät. (Miettinen & Koivisto 2009, 15.)

2.4 Service Designin osa-alueita

Service Designissa nostetaan asiakas ja palvelu tarkastelun kohteeksi. Yksinkertaisimmillaan seuraavien asioiden huomioon ottamisella voidaan muotoilla palveluita.

Tarkastele palvelua kuten tarkastelisit tuotetta. Hyvä strategia näkyy tuotteen muotoilussa. Tämä pätee sekä konkreettisiin valmistustuotteisiin kuin palveluihinkin. Jos palvelumuotoilua on käytetty merkittäväällä tavalla palvelun kehittämiseen, täytyy muotoilu liittää osaksi yrityksen strategiaa palveluiden tuottamisessa. Tämä vaikuttaa yrityksissä portfolioiden hallintaan ja positointiin. (Miettinen & Koivisto 2009, 35.)

Keskity asiakkaan etuun. Organisaation uudelleenarviointi saattaa olla osana palvelumuotoilun prosessia. Uudelleenarvioinnilla pyritään vaikuttamaan yrityksen rakenteeseen ja prosesseihin niin, että asiakas saa parhaimman mahdollisimman hyödyn. Aikaisemmin yrityksissä

liiketoiminnan harjoittamisen tarkoitus on ollut täysin omistajalähtöistä. Tämä uusi näkökulma, jossa liiketoiminta tulee lähteä asiakkaasta ja sen tarpeista, on erilainen ja asettaa palveluntarjoajat haastavaan tilanteeseen. (Miettinen & Koivisto 2009, 36.)

Sukella asiakkaan maailmaan. Palvelumuotoilussa tutkitaan elävää elämää ja keskitytään asiakkaisiin nyt ja tulevaisuudessa. Aikaisemmin yrityksissä tarkasteltiin asiakkuuksia vain menneessä aikamuodossa. Service designilla pyritään tutkimaan niitä tunteita, kokemuksia ja ongelmia, joita palveluiden kuluttajilla on ja joita voidaan hyödyntää kehiteltäessä asiakkaille uusia palveluita. (Miettinen & Koivisto 2009, 36.)

Näe kokonaisuus. Palvelun kokemus saattaa usein alkaa jo paljon ennen kuin asiakas kohtaa palvelun tarjoajan. Asiakkaalle ei välttämättä ole selvää missä vaiheessa palvelu päättyy, koska palvelu ei enää välttämättä lopu hyvästien toivottamiseen asiakkaalle. Palvelukokonaisuuksien kokonaiskuvan hahmottamiseksi on tunnettava tarjottava palvelu. Palvelut koostuvat suurista määristä erilaisia suhteita ja vuorovaikutuksia. Suhteiden ja vuorovaikutusten vaihtuessa toiseen tulee ottaa asiakas huomioon koko palvelun keston ajan. (Miettinen & Koivisto 2009, 36.)

Suunnittele kokemus. Suurin palvelumuotoilun prosessien haaste on palvelukokemuksen luominen. Kokemuksien luomisessa kannattaa käyttää taiteesta tuttuja tekniikoita: on opittava kokemuksien ja vuorovaikutusten suunnittelua sen sijaan, että suunnittelee tarkkaa aikataulua palvelun toteuttamiselle. (Miettinen & Koivisto 2009, 36.)

Luo palvelulle erottuva ilme. Palveluiden muotoilussa on kysymys näkymättömän tekemisestä näkyväksi. Palvelumuotoilussa myös suunnitellaan ja muotoillaan sellaisia asioita, joita ei vielä tiedetä olevan olemassa tai ei palvelua käytettäessä voida havaita. Palveluissa näkymättömän osuus tulee muuntaa näkyväksi ja osaksi palvelukokemusta. Samalla saadaan erottuvuutta omalle palvelulle. (Miettinen & Koivisto 2009, 36.)

Tavoittele vain parasta. Monilla palvelualoilla menestyminen riippuu ihmisistä. Palveluiden suorituskykyä voidaan parantaa suunnittelemalla huolellisesti palveluun vaadittavat elementit, jotka palvelevat palvelussa toimijoita. Palvelun vaatimia elementtejä ovat mm. toteutusympäristö, puitteet palvelun tarjoamiselle, palvelun laatu ja se kuinka palvelu toteutetaan. Parhaimman mahdollisten elementtien saavuttamiseen vaikuttavat perusteellista pohdintaa rekrytoitaessa ihmisiä, palveluiden ja toimintaympäristön kehittämistä, vaikutusmahdollisuuksien selvittämistä ja kykyä arvioida ihmisiä yksilöinä. (Miettinen & Koivisto 2009, 37.)

Määrittele joustavat säännöt. Tuotantolaitoksissa on olemassa tarkat määritelmät siitä, miten tuotteita tulee valmistaa ja mitkä ovat niiden laatuvaatimukset. Palveluyrityksissä on

harvoin määritelty palveluiden laatua ja joiltakin palvelutuotteilta saattaa puuttua laatukuut. Palveluiden standardoiminen kannattaa, koska siten yritys voi määritellä niin itselleen kuin asiakkailleen palvelujen sisällön ja laadun. Liian tiukkoja standardeja ei kannata määritellä, koska asiakkaat ovat yksilöitä. Standardien suunnittelussa kannattaa ottaa huomioon joustavuus ja palvelun tyyppi. (Miettinen & Koivisto 2009, 37.)

Elävä tuote. Palvelut on suunniteltu oppimiseen ja kehittämiseen. Palvelujen kehittämisellä voidaan saavuttaa uusia tapoja toteuttaa palvelukokonaisuutta. Palvelukokonaisuus muodostuu avoimesta asiakkaiden, työntekijöiden ja ympäristön kokonaisuudesta. Näin ollen palvelut ovat elävä ja avoin tuote, jota kannattaa ja voidaan kehittää kaikista rajapinnoista. (Miettinen & Koivisto 2009, 37.)

Ole innostunut. Yrityskulttuurilla on merkittävä vaikutus tuotetun palvelun laatuun. Palvelumuotoilulla voidaan vaikuttaa yrityskulttuurin rakenteeseen. Näin ollen tarkkaavainen kulttuurin havainnoiminen ja sen muutoksien huomaaminen on osa palvelumuotoilua. (Miettinen & Koivisto 2009, 37.)

2.5 Palvelut 2020- hanke - Palvelut tulevaisuudessa

Palvelusektori kiinnostaa monia eri tahoja. Service Designin lisäksi halutaan kartoittaa palvelujen kehittymistä pidemmällä tähtäimellä ja selvittää, mitkä asiat vaikuttavat palvelujen kehittymiseen. Esimerkkinä palveluiden tulevaisuuteen liittyvänä hankkeena voidaan pitää Palvelut 2020- hanketta. Elinkeinoelämän keskusliitto EK on ollut mukana Palvelutyönantajat ry:n aloittamassa ennakointihankkeessa, jonka tarkoituksena on ennakoida vuoteen 2020 tapahtuvia muutoksia palvelusektorilla. EK:n lisäksi hanketta on rahoittanut Euroopan sosiaalirahasto (ESR) ja opetusministeriö. Hankkeen loppuraportin yhteenvedot ja päätelmät ovat monien asiantuntijoiden näkemyksiä siitä, millainen palvelualojen toimintaympäristö ja osaaminen tulee kehittymään vuoteen 2020 mennessä. Palvelut 2020- hankkeen loppuraportin mukaan palvelualojen toimintaympäristöön tulevat vaikuttamaan globalisaatio, teknologian kehitys ja digitalisointi, verkostoituminen ja ikääntyminen.

Globalisaatio tulee ulottumaan myös palveluihin kuten ihmisiin ja yrityksiin. Palvelut tulevat siirtymään yli rajojen ja niihin tulevat vaikuttamaan uudet toimintatavat, hankintakanavat ja toimittajasuhteet. Myös yritykset liikkuvat maasta toiseen. Verkostoitumalla tullaan luomaan suuria palvelukeskuksia kasvualueille. Kilpailuun voidaan vastata vain verkostoitumalla ja erikoistumalla. Kun palvelut siirtyvät kansainvälisille markkinoille, tulee palveluyrityksien ottaa huomioon kansainvälistymisen aiheuttamat paineet: kilpailu kiristyy ja pitkän tähtäimen suunnittelu korostuu. Lisäksi benchmarking tuo yrityksiin paineita kustannusleikkauksien ja tehokkuusvaatimuksien osalta. Globalisaation myötä on osattava käsitellä uusia asiakassuhteita ja hallittava kansainvälinen liiketoiminta. Haasteena kansainvälisyydessä on ymmärtää eri

kieliä ja kulttuureja. Kansainvälinen palvelutoiminta tulee muuttamaan palvelukonsepteja. Asiakkaista tulee vaativimpia ja he kiinnittävät entistä enemmän huomiota palvelutuotteen eettisyyteen. Asiakkaaseen vaikuttaa ostohetkellä tuotteen hinta, paikallisuus, turvallisuus, muotoilu ja laatu. Jotta suomalaiset voivat saavuttaa tulevaisuudessa paikkansa palvelualojen kansainvälisillä markkinoilla, tulee yritysten kehittää uusia palvelukonsepteja ja markkinoida niitä ulkomaille. Tulevaisuudessa vahvat brändit ja hyvä laatu tulevat menestymään. (Elinkeinoelämän Keskusliitto 2006.)

Teknologian kehitys on keskeinen globalisaation mahdollistava tekijä. Teknologian avulla palveluyritykset voivat lisätä kilpailukykyään, koska teknologia mahdollistaa ja pakottaa yrityksen uusien liiketoimintamallien kehittämisen. Tulevaisuudessa odotetaan, että teknologian avulla voidaan automaattisesti hoitaa rutiinimaiset tehtävät ja keskittyä palveluiden tuottamiseen, joka on palveluyrityksien ydinosasta. Samalla voidaan korvata joitakin palveluita, vähentää työn fyysistä rasittavuutta ja lisätä työn tuottavuutta. Teknologian avulla pyritään myös vaikuttamaan asiakaslähtöisempään palveluun, koska se muodostaa merkittävän kilpailuedun. Monipuolistuvat asiakasrekisterit mahdollistavat mm. tehokkaammat markkinoinnin ja myynnin kohdentamiset ja asiakasseurannat. Sähköinen kaupankäynti lisääntyy ja antaa mahdollisuuksia laajentaa palveluiden tarjoamista verkkoon. Sähköistä kaupankäyntiä tukee se, että lähes kaikissa asiakkaiden teknologisissa laitteissa on pääsy Internetiin. Palveluiden aika/paikka-sidonnaisuus tulee häviämään teknologian kehityksen myötä. Tulevaisuudessa palveluja ei tarvitse kuluttaa siellä missä ne tuotetaan. Langattomuus ja palveluiden siirtyminen verkkoon mahdollistavat sen, että palvelut ylittävät kansallisia rajoja ja palvelu on aina asiakkaan saatavilla. (Elinkeinoelämän Keskusliitto 2006.)

Kun globalisaation myötä suuret palvelukeskukset lisääntyvät, tulevat pienemmät palveluntarjoajat verkostoitumaan, jotta he pysyvät kilpailussa mukana. Verkostoitumisella tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, että pienemmät toimijat tulevat toimimaan yhteistyössä muiden pienempien toimijoiden kanssa, jonka seurauksena pystytään palvelemaan asiakasta paremmin ja tehokkaammin kuin mitä toimijat pystyisivät yksin palvelemaan. Verkostoitumalla tullaan vastaamaan paremmin asiakas- ja markkinatarpeita. Palvelutuottamisen sijaan tulevaisuudessa tullaan keskittymään enemmän asiakaslähtöisyyteen. Tällä hetkellä palveluyritykset toimivat monissa eri palvelutoimialoissa. Tulevaisuudessa toimialakohtaiset rajapinnat hämärtyvät ja palvelualat tulevat lähentymään toisiaan. Toimialakohtaiseen lähentymisen syitä ovat entistä kokonaisvaltaisempien palvelujen tarjoaminen asiakkaille. Nykyiset rajapinnat ovat kannattavia innovaatioiden kohteita ja niitä tulisi kehittää. (Elinkeinoelämän Keskusliitto 2006.)

Väestön ikääntyminen vaikuttaa koko yhteiskuntaan valtavalla paineella. Vuosien 2000-2015 aikana Suomen työvoimasta poistuu työhallinnon arvion mukaan noin miljoona henkilöä. Ikääntyvät ihmiset vaikuttavat palvelualojen kehitykseen. Arvioidaan, että vuonna 2020

ikäihmisillä on varaa, halua ja tottumusta hyödyntää palveluja terveys- ja sosiaalialalta. Ikäihmisten halu käyttää palveluita kasvattaa palvelualojen liiketoimintaa. Näin ollen palveluiden kysyntä tulee kasvamaan rajusti. Palveluihin tulevat vaikuttamaan ikäihmisten korkea laatuvaatimus: palvelun odotetaan olevan sosiaalinen tapahtuma, jossa yksilöllisyys korostuu. Tämä johtaa siihen, että palvelutarjoajan tulee osata segmentoida palvelutuotteensa oikeanlaisille ihmisille. Ikäihmisille kehitettäviä palveluita ovat mm. huolto-, hoiva- ja hoitopalvelut ja kuljetus ja lähipalvelut, koska yhä useampi ikäihminen haluaa viettää aikaansa kotona. (Elinkeinoelämän Keskusliitto 2006.)

Muita palveluiden toimialaympäristöön vaikuttavia tekijöitä ovat yllä mainittujen lisäksi nuorten ja ikäihmisten kulutustottumukset, globaalien markkinoiden haasteellisuus ja työvoiman saatavuus. Ikäihmisten varallisuus kasvaa. Nuorten kulutuskäyttäytyminen tulee todennäköisesti säilymään sellaisena kuin se on nykyään. Ikäihmisten lisääntyessä voidaan tutkimuksen mukaan olettaa, että palveluiden kysyntäkin kasvaa. Ongelmana on kuitenkin se, ettei osata sanoa kuinka ikäihmisten ja nuorten kulutuskäyttäytyminen tulee kehittymään. Ikäihmisten kulutuskäyttäytymisen suhteen voi olla, etteivät ikäihmiset osaa toimia yritysten odotusten mukaisesti, vaan säästetyt varat käytetään sukulaisten auttamiseen tai säästämiseen eikä heille suunnattuihin palveluihin. (Elinkeinoelämän Keskusliitto 2006.)

Globalisuus tuo haasteita yrityksen muutosherkkyyteen. Yritysten on osattava entistä herkemmin reagoida toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Vaikka yritykset toimisivatkin vain kotimaisilla markkinoilla, vaikuttaa yrityksiin silti kansainvälisyys ja kansainväliset markkinat. Kansallisen markkinoiden kehittymistä edesauttavat palvelutuotannon siirtyminen matalamman kustannustason maihin. Osa palveluista tullaan kuitenkin tuottamaan edelleen kotimaassa. Työvoiman saatavuus on yksi keskeisimmistä palvelualojen kulmakivistä nyt ja tulevaisuudessa. Palvelualojen on panostettava siihen, että mielikuva palvelualan työpaikasta on kiinnostava sekä nuorille että alan ammattilaisille. Kiinnostavuuteen pyritään vaikuttamaan sisäisten ja ulkoisten tekijöiden avulla. Yrityksissä panostetaan johtajuuteen ja yhteistyötä alan oppilaitosten kanssa lisätään. Työn saatavuuteen vaikuttaa myös ulkomailta tuleva työvoima. Haasteena tässä tapauksessa on työvoiman perehdyttäminen työtehtäviin ja maan kulttuuriin. Työntekijöiden osaaminen ja sen kehittäminen tulee olemaan avainasemassa palvelualalla kilpailemiseen. (Elinkeinoelämän Keskusliitto 2006.)

3 Johdon laskenta

Tässä luvussa tutustutaan yrityksen raportointiin ja raportoinnin eri tasoihin ja johdon laskennan keskeisiin osa-alueisiin budjetointiin, kustannuslaskentaan ja hinnoitteluun. Raportointi osiolla pyritään avaamaan miksi yrityksessä raportoidaan ja minkä tyyppistä raportointia yrityksissä on. Johdon laskenta osio selventää mistä raportointiin saatava aineisto syntyy

ja minkälaisia työkaluja johdon laskennassa käytetään. Luvun lopussa tarkastellaan asettaako palveluliiketoiminta mitään erityisvaatimuksia johdon raportoinnille.

3.1 Raportointi yrityksissä

Yksi liiketoiminnan tehokkaimmista johtamiseen liittyvistä elementeistä on raportointi. Raportoinnin avulla voidaan suunnitella, seurata ja toteuttaa tehokkaasti liiketoimintaa. Tapoja raportoida on varmasti yhtä paljon kuin on yrityksiä ja organisaatioita. Vaikka raportointi voi olla erilaista, on niiden tarkoitus ja raportointitavat usein samoista tarpeista lähtöisin.

3.1.1 Raportoinnin merkitys ja tiedon keruu

Yrityksen raportoinnin tavoitteena on saada kokonaiskuva liiketoiminnasta. Mikä on yrityksen taloudellinen tila? Mikä on yrityksen toiminnallinen tila? Yrityksen tietoa voidaan tuottaa eri aikaväleillä: menneisyys, nykyisyys ja tulevaisuuden ennustaminen. Raportoinnin pohja perustuu yrityksestä menneisyydestä saatavaan tietoon. Menneisyyden tieto auttaa hahmottamaan miten yritys on kehittynyt. Menneisyyden tietoja ja kehitystä voidaan analysoida, ja sen perusteella voidaan tehdä suunnitelmia tulevaisuuteen. (Alhola & Lauslahti 2005, 173.)

Tämän päivän liiketoimintaa tehdään jatkuvasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. Yrityksien on tehtävä nopeita ratkaisuja ja päätöksiä monista eri liiketoimintaan vaikuttavista asioista. Mitä aikaisemmin päätöksiä pystytään tekemään tulevaisuutta ja liiketoimintaa ajatellen, sitä parempi. Reaaliaikainen tieto auttaa tekemään nopeita päätöksiä ja reagoimaan ajoissa muutoksiin. Tähän yrityksissä tarvitaan raportointia.

Kun yrityksen tietoja kerätään raportointia varten, voidaan puhua liiketoimintatiedon tuottamisesta. Liiketoimintatiedon tuottaminen (Business Intelligence, BI) tarkoituksena on parantaa yrityksen kilpailukykyä ja tukea yrityksen strategiaa. Liiketoimintatiedon tuottamisella tarkoitetaan yrityksen liiketoimintaympäristön jatkuvaa tarkkailua, tiedon keräämistä ja tiedon analysoimista ja jakelua. Liiketoimintatiedon keräämisessä keskitytään yrityksen kannalta tärkeiden tekijöiden analysointiin. Analyyseja kannattaa tehdä mm. taloustilanteen kehittymisestä, toimialan markkinatrendeistä, kilpailijoista ja asiakkaista. Liiketoimintaympäristöön vaikuttavat myös teknologian kehitys ja muut erilaiset ympäristötekijät, jotka tulee ottaa analysoinnissa huomioon. Tietoa on saatavilla paljon, joten yrityksen on määriteltävä liiketoimintatiedon tarpeellisuus, jotta se tukisi mahdollisimman hyvin yrityksen strategiaa. (Partanen 2007, 107.)

Oman toiminnan ja liiketoiminnan ymmärtäminen on olennainen osa toiminnan johtamista. Yrityksien on osattava tehdä oikeita asioita oikeaan aikaan. Lisäksi toiminnassa on otettava huomioon myös kaikki toimintoihin vaikuttavat sidosryhmät kuten asiakkaat, joille on tehtävä

oikeita asioita oikeaan aikaan asiakasta tyydyttävillä tavoilla. Suunnittelemalla toimintaa oikein voidaan parantaa omaa kilpailukykyä. Suunnittelu toteutetaan yrityksissä usein budje-teilla, joista kerrotaan lisää seuraavassa luvussa. Suunnitelmien onnistumista mitataan toteu-tuneilla tunnusluvuilla. Yrityksen taloudellinen tila osoittaa, kuinka hyvin yritys on toiminnas-sa onnistunut. Taloudelliset ongelmat ovat usein hälytysmerkkejä siitä, ettei jotakin ole osat-tu ottaa huomioon. Ongelmat vaativat aina perusteellista analysoimista ja johtopäätöksien tekemistä. (Lindfors & Syvänperä 2008, 75.)

Kirjanpidon tuottama informaatio on tärkein yrityksen tietolähde, koska se on ainoa määrälli-syyttä informaatiota antava dokumentti, jonka yritys voi saada käyttöönsä omasta toiminnas-taan. Vastuullisen kirjanpidon tulisi antaa johdolle tietoa siitä *mitä* yrityksessä tapahtuu, ja auttaa ymmärtämään *miksi* tapahtuu. Tällainen tieto auttaa johtoa reagoimaan ja johtamaan toimintaa. Tiedon mittaaminen ja arviointi ovat keskeisimpiä yritysjohton tehtäviä. Kirjanpi-to antaa välineet seurata ja tarkkailla toteutuvaa toimintaa.

Raportoinnissa on hyvä tiedostaa, ettei raportointi ole ainoastaan tietojärjestelmistä kerätty-jen tietojen kokoamista ja katselemista. Informaatiopohjan lisäksi raportoinnin tavoitteisiin sisältyy vielä viisi eri raportointiprosessin vaihetta. Ensinnäkin liiketoiminnan tavoitteet tulee olla määritelty niin, että henkilöstö ymmärtää ne ja he ovat sitoutuneita tavoitteisiin. Toisek-si, asetetut tavoitteet tulee olla mitattavia ja tavoitteita ja niiden etenemistä tulee seurata. Tämän lisäksi tavoitteita tulisi seurata tasaisin ajanjaksoin niin kokouksissa ja palaverissa kuin yksilötasollakin. Seuraavaksi analysoidaan. Analyysien perusteella voidaan tehdä johto-päätöksiä ja niiden perusteella voidaan määritellä toiminnan jatkotoimenpiteet. Prosessin viimeisessä vaiheessa toimenpiteiden onnistumista seurataan. Tänä aikana on myös mahdollis-ta tehdä korjaavia toimenpiteitä tarpeen mukaan. (Alhola & Lauslahti 2005, 17.)

3.1.2 Raportointityypit ja tavat

Yritys voi raportoida liiketoiminnan eri sektoreista monilla eri tavoin. Raportointi voidaan tyypistä riippuen jakaa strategiseen neljännesvuosiraportointiin ja operatiiviseen raportoin-tiin. Operatiivisen ja strategisen raportoinnin eroina ovat raporteissa käytettyjen mittaristo-jen ja raporttien aikapainotteisuus. Operatiivinen raportointi voi olla esimerkiksi kuukausira-portointia, jossa raportointi keskittyy nykyisyyteen ja auttaa johtoa tekemään päätöksiä ja johtamaan toimintaa lyhyellä aikavälillä. Strateginen raportointi painottuu tulevaisuuteen. (Alhola & Lauslahti 2005, 174.)

Kun yritys suunnittelee oman toimintansa raportointia, on hyvä tiedostaa millaisia asioita haluaa seurata ja millaisella aikavälillä. Strategiaraportoinnin tarkoituksena on verrata rapor-tointia suunnitelmiin ja niiden pohjalta päätellä, onko yritys etenemässä oikeaan suuntaan ja

mihin yritys on menossa. Strategisessa raportoinnissa raportoidaan yleensä neljännesvuositain. Tällöin raportoinnissa kerätään kaikki tulokset toiminnasta ja strategisesta seurannasta kolmen kuukauden ajalta. Raportoinnissa tuloksien tarkastelussa ei keskitytä yksittäisen kuukauden heilahteluihin vaan tuloksia tarkastellaan pidemmän aikavälin tavoitteiden pohjalta. Yleisesti ottaen Alhola ja Lauslahti (2005) ovat määritelleet, että mitä pidempään hanke tai projekti kestää, sen pidemmällä aikavälillä tuloksia on mielekkäämpää seurata.

Kuukausiraportointi on yrityksen operatiivista raportointia. Kuukausiraportti on usein osana yrityksen hallituksen, johtoryhmän tai muun ohjausryhmän palaveria. Jokaisella yrityksellä on omanlainen tapa toteuttaa kuukausiraportointia. Kuitenkin kuukausiraportti voi pitää sisällään hyvin samanlaisia elementtejä. Kuukausiraportin sisältö muodostuu usein tunnuslukujen lisäksi tekstiosuuksista, joissa esitetään analyysija, johtopäätöksiä ja uusia päätösehdotuksia. Yleisesti analyysien kohteena ovat usein tarkastelukauden tapahtumat, yrityksen toimintaan vaikuttavat sisäiset ja ulkoiset tekijät. Tekstiosuudessa kerrotaan myös missä tilanteessa yritys on tällä hetkellä ja mikä on yrityksen tilan kehityssuunta. Lisäanalyysien kohteena voivat olla markkinatilanteen kehittyminen, tuotannon ja varastotilanteen kehitys ja henkilöstön toiminta ja kehittäminen. Tekstiosuuden taloudellisessa osassa voidaan ottaa esille yrityksen taloudellisen tilan kehitys. Talouden tilan kehityksestä kertovat yrityksen tulos, kannattavuus, maksuvalmius ja vakavaraisuus. Taloudellisten tavoitteiden seuranta voidaan toteuttaa seuraamalla tulosta ja tasetta, rahoitusta ja investointeja. (Alhola & Lauslahti 2005, 192.)

Suunnittelun ja seurannan tehokkaaseen toteutumiseen yritysjohto tarvitsee tasaisin väliajoin raportteja, joissa kuvataan liiketoiminnan toteutumista ja verrataan niitä suunniteltuihin arvoihin. Koska tiedon saaminen yrityksen toiminnasta ei ole ongelma, on määriteltävä tarkkaan millaisia raportteja ja missä aikavälissä raportteja halutaan tarkastella. Olennaista on löytää ne tunnusluvut, tulo- tai menoerät, jotka ovat keskeisiä toiminnan kannalta. Raporttien laatimisessa on hyvä ottaa huomioon tietosisältö, aikaväli, yksityiskohtaisuus ja ulkoasu. (Lindfors & Syvänperä 2008, 77.)

Raportoinnissa on hyvä ottaa huomioon, että tarkkailu- ja seurantaraportit ovat samaa muotoa kuin mitä on budjetoitu. Näin seuraaminen on helpompaa. Raporteissa kannattaa olla myös laskettuna erinäisiä tunnuslukuja tai mittareita pelkkien euromääräisten lukujen lisäksi. Tällaisia voivat olla mm. kate- ja voittoprosentit ja toteutuneet prosentit budjetoidusta. Tunnusluvut antavat nopealla silmäyksellä tarkemman kuvan siitä, miten toiminta on kehittynyt, kuin jos tarkastelisi jokaista tulo- ja menoerää yksitellen. Raporttien yksityiskohtaisuus riippuu siitä, kenelle raportti tuotetaan. Johto on kiinnostunut toiminnan kokonaiskuvasta, joten johdon raportit eivät sisällä yksityiskohtaista tietoa jokaisesta menoerästä. Sen sijaan esimerkiksi myyntipäällikkö haluaa seurata myyntejä tarkoilla luvuilla, jotta hän tietää mistä

erot ja poikkeavuudet syntyvät ja osaa tarpeen vaatiessa selvittää ne johdolle. (Lindfors & Syvänperä 2008, 77.)

Raportoinnissa on olennaista asioiden esitystapa. Edellä oleva väittämä on helpompi ymmärtää seuraavan esimerkin avulla. Esimerkki löytyy Alhola & Lauslahden teoksesta Taloutta johtamista varten (2005) sivulta 172.

Yritysjohto tarkastelee liikevaihdon kehitystä seuraavan esityksen avulla.

Vuosi	2005	2006	2007	2008	2009
liikevaihto	7 %	9 %	12 %	14 %	15 %

Johto voi todeta raportoinnista, että yrityksen liikevaihdon kehitys on kasvavaa, jota voidaan pitää hyvänä asiana.

Seuraavaksi esitetään sama raportti, mutta lisätään raporttiin pahimman kilpailijan vastaavat liikevaihdon kehityksen luvut.

Vuosi	2005	2006	2007	2008	2009
liikevaihto	7 %	9 %	12 %	14 %	15 %
kilpailija	9 %	14 %	17 %	20 %	25 %

Kun raporttiin lisätään vertailukohde, raportti antaa enemmän informaatiota. Äsken hyvänä pidetty liikevaihdon kasvu ei enää näytäkään niin positiiviselta, koska kilpailija on pystynyt samoilla markkinoilla kasvattamaan omaa liikevaihtoaan suhteessa paljon enemmän.

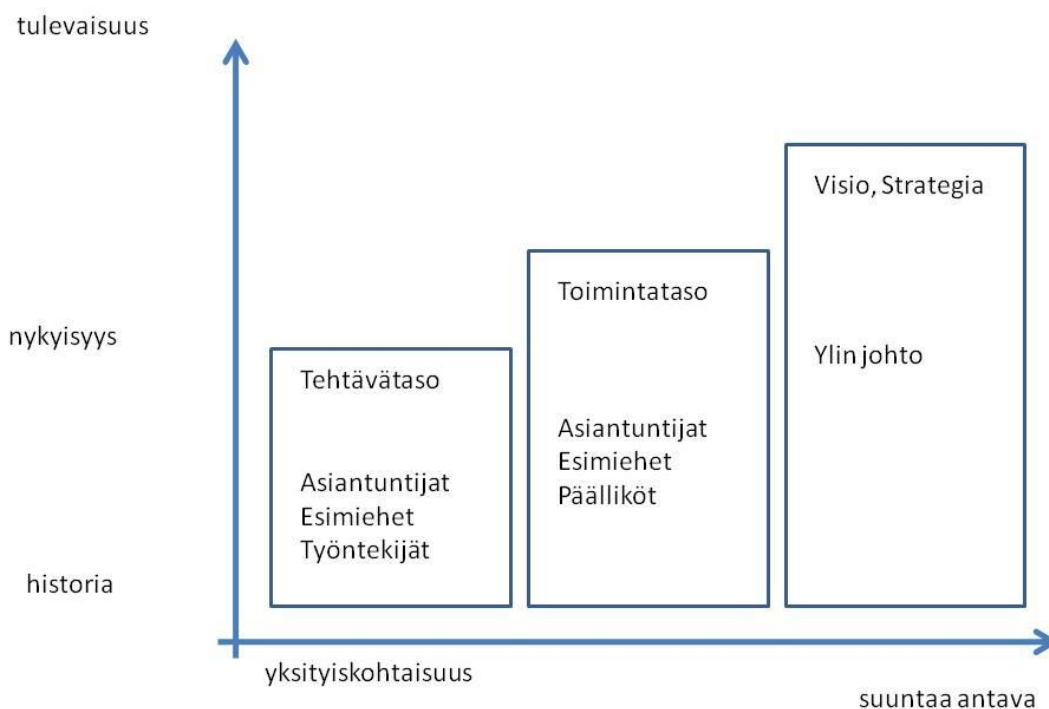
Esimerkki havainnollistaa sitä, ettei raportointi suinkaan ole vain tunnuslukujen kirjaamista paperille. Parhaatkaan tunnusluvut eivät tuo johdolle mitään merkittävää tietoa, jos tunnusluville ei ole mitään vertailukohdetta. Raportoinnin sisältöön vaikuttaa myös se kenelle raportit luodaan. Usein onkin niin, että esimerkiksi myynnin suhteen johto ei ole kiinnostunut päivittäisistä myynneistä vaan johtoa kiinnostaa kuukauden myynnit ja myynnin kehitys. Sen sijaan vuoropäällikkönä toimiva henkilö haluaa seurata oman vuoronsa myynnin kehitystä, joten hän tarvitsee päivittäin raportit toteutuneista myynneistä.

Alla olevassa taulukossa on esimerkkejä erilaisista raporttityypeistä, joita erilaiset raportointikohteet tarvitsevat.

Raportoinnin kohde	Tarvittavat raportit
Ylimmän johdon raportit (hallitus, johtokunta, toimitusjohtaja)	tuloslaskelmat ja taseet yhteenvedot muille portaille jaettavista raporteista rahoitusraportit
Toimintojen johdon raportit (tekninen, hallinto-, talous- ja markkinointijohtajat)	myyntiä ja tilauskantaa kuvaavat raportit valmistusmäärät, tuotannonkehitystä kuvaavat raportit valmistus- ja myyntikustannukset kokonais- ja yksikkökustannuksittain valmiste-, puolivalmiste-, aines- ja tarvikevarastojen määrät
Osastojen johdon raportit (päällikkötason vastaavat)	valmistuspalkat aineskustannukset välilliset kustannukset ylläpitokustannukset standardikustannuslaskentaa sovellettaessa kustannus ja määräerot
Esimiesportaan raportit (työnjohtajat)	työtuntien määrä vastuualueella aineskäytön määrä standardien määräerot konekohtaiset ylläpitokustannukset ”susityöt”

Taulukko 1: Esimerkkiluettelo eri portaille kuuluvista raportoinneista (Jyrkkiö & Riistama 2004, 277-278).

Taulukosta voidaan todeta, että mitä alemmaksi raportointitasoissa mennään, sitä yksityiskohtaisempia raportit ovat. Johdon raportit kuvaavat liiketoiminnan kokonaisuutta, kun taas esimerkiksi esimiesportaan raportit ovat enimmäkseen määrällisiä raportteja. Tämä on seurausta siitä, että eri johtamisen tasoilla tarvitaan erilaista tietoa ja erilaisia raportteja. Sisäisessä raportoinnissa raportointi antaa tietoa yrityksessä toimiville toimihenkilöille. Toimihenkilöitä ovat yritystasolla johto, toimintatasolla esimiehiä ja tehtävätasolla asiantuntijoita. Alla oleva kuva havainnollistaa sisäisen raportoinnin painopisteitä.



Kuvio 4: Raportointitasot sisäisessä raportoinnissa (Alhola & Lauslahti 2005, 175).

Kuvasta voidaan huomata kuinka raportin yksityiskohtaisuus ja raportoinnin aikaväli vaikuttavat eri tasojen raportointiin. Ylimmän johdon raportit ovat koosteita ja tulevaisuuspainotteisia. Sen sijaan asiantuntijatasolla raportoinnin on annettava enemmän yksityiskohtaista tietoa, jossa analysoidaan nykytilaa ja lähitulevaisuutta. (Alhola & Lauslahti 2005, 175.)

3.2 Johdon laskennan keskeisimmät osa-alueet

Johdon laskenta keskittyy yritykseen koskevien suunnitelmien tekemiseen, toiminnan valvomiseen ja seurantaan ja päätöksentekoon. Perinteinen työkalu suunnitelmien tekemiseen on budjetti, seurannan kohteena kustannukset ja päätöksenteon kohteena hinnoittelu. Seuraavissa kappaleissa esitetään budjetoinnin, kustannuksien ja hinnoittelun merkitys johdon laskennan kannalta.

3.2.1 Budjetit osana liiketoimintasuunnittelua

Budjetti on johdon suunnittelun työkalu. Jotta suunnitelmia on edes järkevää laatia, tulee toiminnalle luoda tavoitteita. Yrityksen tavoitteet lähtevät yrityksen strategiasta. Suunnitelmia voidaan laatia pitkällä tai lyhyellä tähtämellä. Usein 3-5 vuotta on käytetyin strategisen suunnittelun ajanjakso. Suunnitellut tavoitteet kirjataan budjettiin numeerisin muodoin.

Tavoitelaskelmat voivat koskea markkinoita, myytäviä tuotteita tai toimintatapoja. Budjetointi on osa yrityksen sisäistä laskentaa ja suurimmissa yrityksissä budjetointi on olennainen osa suunnittelua ja seurantaa. (Lindfors & Syvänperä 2008, 11.)

Läheskään kaikissa pk-yrityksissä ei tehdä budjetteja, vaan liiketoimintaa suunnitellaan ja seurataan vain kirjanpidon kautta. Ongelmana pelkässä kirjanpidon seurannassa on, että sen tositeaineisto perustuu menneisiin tapahtumiin. Tällöin yritys voi kokea ikäviä yllätyksiä, koska ei ole osattu tarkastella toimintaa kuin nykyhetkeen asti. Budjetoinnissa otetaan huomioon menneitä, nykyisiä ja tulevia tapahtumia. Budjettia tehdessä arvioidaan mihin suuntaan yrityksen liiketoiminta ja liiketoimintaympäristö on kehittymässä. Budjetoidun ajanjakson kuluessa toteutuneita lukuja voidaan vertailla budjettiin. Vertailulla voidaan todeta, onko liiketoiminta kehittynyt odotetusti ja onko tavoitteisiin päästy. Suunnitelmien tekeminen tulevaisuuteen ei tietenkään ole tarkkaa ja 3-5 vuoden päähän niitä on vaikea toteuttaa. Yksi budjetoinnin hyödyistä onkin, että ajanjakson aikana toteutuneita lukuja voidaan tarvittaessa muuttaa. Suunnitelmien vertaileminen toteutuneisiin lukuihin antaa mahdollisuuden havaita odottamattomat epäkohdat ja täten voidaan resurssit ja hinnoittelu suunnitella uudelleen ja tehostaa liiketoimintaa. Budjetti siis auttaa reagoimaan nopeasti muutoksiin. (Lindfors & Syvänperä 2008, 11-12.)

Budjetteja tehdään enää harvoin vuosien päähän, koska liiketoimintaympäristöt ovat muuttuneet haastaviksi ja dynaamisiksi. Yleisimmin käytetty budjettikausi on normaalin tilikauden mittainen. Ajanjakson aikana yrityksen tulisi olla kykeneväinen tarkistamaan budjettiaan ja muuttamaan sitä tarpeen mukaan. Budjetti voidaan jakaa osiin, jolloin sitä tarkastellaan kuukausittain, neljännesvuosittain tai puolivuositain. Kerran vuodessa tehty budjetti, jota ei kukaan hyödynnä, on turha. Tehokkaimmillaan budjetti toteutuu yrityksessä, kun henkilöstö on siitä tietoinen ja sitoutunut siihen. Jokaisella budjetilla on yrityksessä vastuhenkilö, jonka tehtävänä on seurata miten asetetut tavoitteet saavutetaan. Vastuhenkilöt myös vastaavat siitä, että budjetti on ajantasainen ja on realistinen. (Lindfors & Syvänperä 2008, 12.)

Budjetteja on olemassa erilaisia. Yrityksen tuleekin arvioida millainen budjetti ja budjetointitapa sopivat yritykseen. Jos on kyse isosta organisaatiosta, kokonaisbudjetti voi olla eri osastojen tai kustannuspaikkojen yhteisbudjetti. Muita budjettilajeja ovat mm. tulosbudjetti, osabudjetit, myyntibudjetit, kassabudjetit, osto- ja tuotantobudjetit, investointibudjetti ja henkilöstökulubudjetti. Budjeteissa suunnitellaan budjetin nimen mukaisia tuloseriä. Esimerkiksi kassabudjetissa suunnitellaan rahojen tuloja ja menoja, myyntibudjetissa arvioidaan tulevia myyntejä ja mahdollisia uusia tilauksia. Myyntien arvioiminen perustuu analyyseihin markkinoista, kilpailijoista, asiakkaista, hinnoittelusta, tuotevalikoimasta ja omasta kapasiteetista.

Tulosbudjetti taas on kaikkien osabudjettien yhteisbudjetti, josta on nähtävillä yrityksen tulot ja menot niin tarkkaan kuin yritys budjettiin määrittelee. (Lindfors & Syvänperä 2008, 27-36.) Alla oleva esimerkki kassabudjetista on laadittu Talouden suunnittelu ja ohjaus opintojaksolla keväällä 2009.

	Tammi	Helmi	Maalis
Alkukassa	1450000	61000	509000
+ Kassaan maksut			
kuukauden myynti	840000	720000	660000
viime kuun myynti	300000	420000	360000
toissakuun myynti	55000	50000	70000
yhteensä	1195000		
Yht.	2645000	1251000	1599000
- Kassasta maksut			
käteisostot	240000	210000	240000
palkat	60000	60000	60000
muuttuvat kustannukset	224000	196000	175000
kiinteät kustannukset	364000	325000	364000
myynnin ja hallinnon kulut	110000	115000	115000
kalusto	836000	-164000	536000
osinko			500000
yhtiövero	750000		
yht.	2584000	742000	1990000
yht,	61000	509000	-391000
lainaa			391000
Loppukassa	61000	509000	0

Taulukko 2: Esimerkki kassabudjetista (2009).

Budjetointivaihtoehtoja ovat kiinteä budjetti, tarkistettava budjetti, rullaava budjetti ja liukuva budjetti. Kiinteässä budjetissa budjetti laaditaan tilikauden alussa ja budjettiin on suunniteltu koko tilikausi. Tämä on useimpien pk-yrityksien käyttämä budjettimalli. Tarkistettavassa budjetissa tehdään koko tilikauden budjetti, mutta budjettia tarkastetaan tasaisin väliajoin ja korjataan tarpeen vaatiessa. Rullaava budjetti toimii lähes samoin kuin tarkastettava budjetti. Erona tarkastettavaan budjettiin on se, että rullaava budjetti elää koko ajan. Budjetoitavan kauden päätöstä siirretään koko ajan eteenpäin siten, että uusi kuukausi sisällytetään budjettiin aina edellisen kuukauden jälkeen. Ajanjakso voi myös hyvin olla vuosi neljännes. Rullaava budjetti sopii yrityksille, joissa markkinat muuttuvat nopeasti. Liukuvassa

budjetissa budjetti muuttuu toteutuvan toiminta-asteen mukaan. Kiinteät kulut pysyvät budjetissa vakiona, mutta muuttuvat kustannukset tarkistetaan budjettiin aina toteutuneiden lukujen perusteella. Liukuva budjetti sopii yritykselle, jonka toiminta-aste on muuttuva esimerkiksi kausivaihteluiden takia. (Lindfors & Syvänperä 2008, 16.)

3.2.2 Kustannuskäsitteet ja kustannuksien seuraaminen

Alhola ja Lauslahti tuovat teoksessaan ”Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta” esille, että kustannuksien seurannassa on hyvä tunnistaa kustannuskäsitteet kiinteä ja muuttuva kustannus. Jako kiinteisiin ja muuttuviin tapahtuu sen mukaan, miten riippuvaisia ne ovat yrityksen toimintaan. Alhola ja Lauslahti määrittelevät muuttuvien kustannuksien muuttuvat yrityksen toiminta-asteen mukaan. Muuttuvia kustannuksia ovat mm. raaka-aine hankinnat. Mitä enemmän on tuotannon volyymia, sitä enemmän tarvitaan raaka-aineita. Myös tuotantoon liittyvät energiakustannukset voidaan luokitella muuttuviksi kustannuksiksi, koska energian määrä vaihtelee tuotantolaitteiden käyttöasteen mukaan. Kiinteät kustannukset taas pysyvät samoina, vaikka tuotannon volyymi vaihtelisi. (2000, 55;57.)

Välillisissä ja välittömissä kustannuksissa seurataan kustannuksien aiheuttamisperiaatetta tuotteen suhteen. Välittömät kustannukset ovat luonteeltaan sellaisia, että ne voidaan kohdistaa suoraan tuotteeseen. Enimmäkseen välittömät kustannukset vastaavat muuttuvia kustannuksia. Välilliset kustannukset voivat olla luonteeltaan muuttuvia tai kiinteitä. Välillisten kustannuksien ongelmana on niiden käsittelytapa: kaikkia kustannuksia ei välttämättä voida suoraan kohdistaa tuotteelle vaan organisaation on tehtävä päätös, kuinka kustannuksia käsitellään ja kuinka niitä kohdennetaan. (Alhola & Lauslahti 2000, 63.)

Kustannuslaskelmat ovat osa operatiivista laskentatoimea. Kustannuslaskelmien ensisijaisena tehtävänä on tukea johdon päätöksentekoa selvittämällä yritykseen kohdistuvat kustannukset. Kustannuslaskelmia tarvitaan selvittämään asiakas- tai tuotekohtaisia kustannuksia. Kustannuksien lisäksi laskelmissa otetaan myös huomioon yrityksen kyky tehdä tuottoa. Laskelmat antavat lisätukea päätöksiin, joissa pitää ottaa kantaa mitä asioita voidaan liiketoiminnassa karsia tai jättää kokonaan pois. Kustannuslaskelmilla on monia vaikutuksia, kun päätetään minkä tuotteen tuottaminen kannattaa ja minkä tuotteen tuottaminen ei tuo tarpeeksi voittoa yritykselle vaan on yritykselle kallis. Kustannuslaskentaan voidaan katsoa kuuluvaksi kustannuslajilaskenta, vastuualuelaskenta ja suoritekohtainen laskenta. (Alhola & Lauslahti 2000, 185-186.)

Alhola ja Lauslahti määrittelevät kirjassaan kustannuslaskennan osa-alueet seuraavasti (2000, 186). *Kustannuslajilaskenta* perustuu yrityksen päätökseen seurata tiettyä kustannuslajia. Kustannuslajeja voivat olla esimerkiksi asiakaskohtainen kustannuslaskenta tai tuotekohtainen

kustannuslaskenta. Näin ollen yrityksen kustannukset ovat kaikki eri kustannuslajit yhteensä. Kustannuksia seurataan usein tietyssä aikavälissä, esimerkiksi kuukausittain.

Vastuualuelaskenta perustuu yrityksen organisaatioon. Vastuualueesta puhutaan usein myös nimellä kustannuspaikka. Isoissa yrityksissä yritys on jaettu eri osastoihin tai toiminnot eri projekteihin. *Suoritekohtainen laskenta* perustuu kustannusten jakautumiseen välillisiin ja välittömiin kustannuksiin. Nämä kustannukset kohdistetaan suoraan tuotteelle erilaisten kalkyyllilaskentatapojen mukaan. Kalkyyllilaskentatapoja ovat minimikalkyyli, normaalikalkyyli ja keskimääräiskalkyyli. Laskentatavan valitseminen on johdon strateginen päätös.

Jones ym. luokittelevat valmistusyrityksien tyypillisimmiksi kustannuksiksi raaka-aineet ja materiaalikustannukset, tuotantokustannukset (koneet, laitteet, energia), työvoimakustannukset ja hallintokustannukset. Palvelualalla kustannukset muodostuvat eri tavoin. Tyypillisiä palvelualan kustannuksia Jones ym. mukaan on työvoimakustannukset, hallinnolliset kustannukset ja markkinointikustannukset. (2000, 26;37). Myllyntaus on jäsennellyt diasarjassaan ”Palvelujen kustannuslaskenta” (2005) kustannuslaskennalle tyypillisiä ominaisuuksia. Myllyntauksen mukaan yrityksen kustannuksia voidaan seurata ja hallita kustannuslaskennan avulla. Kustannuslaskenta on johdon päätöksenteon työkalu. Kustannuslaskennan avulla johto voi ottaa kantaa hinnoitteluun, yrityksen ostamien tuotteiden ja palveluiden kilpailuttamiseen, edullisuusvertailujen tekemiseen, tuloksellisuuden arviointiin ja budjettiin. (2005).

3.2.3 Hinnoittelulla kilpailukykyä

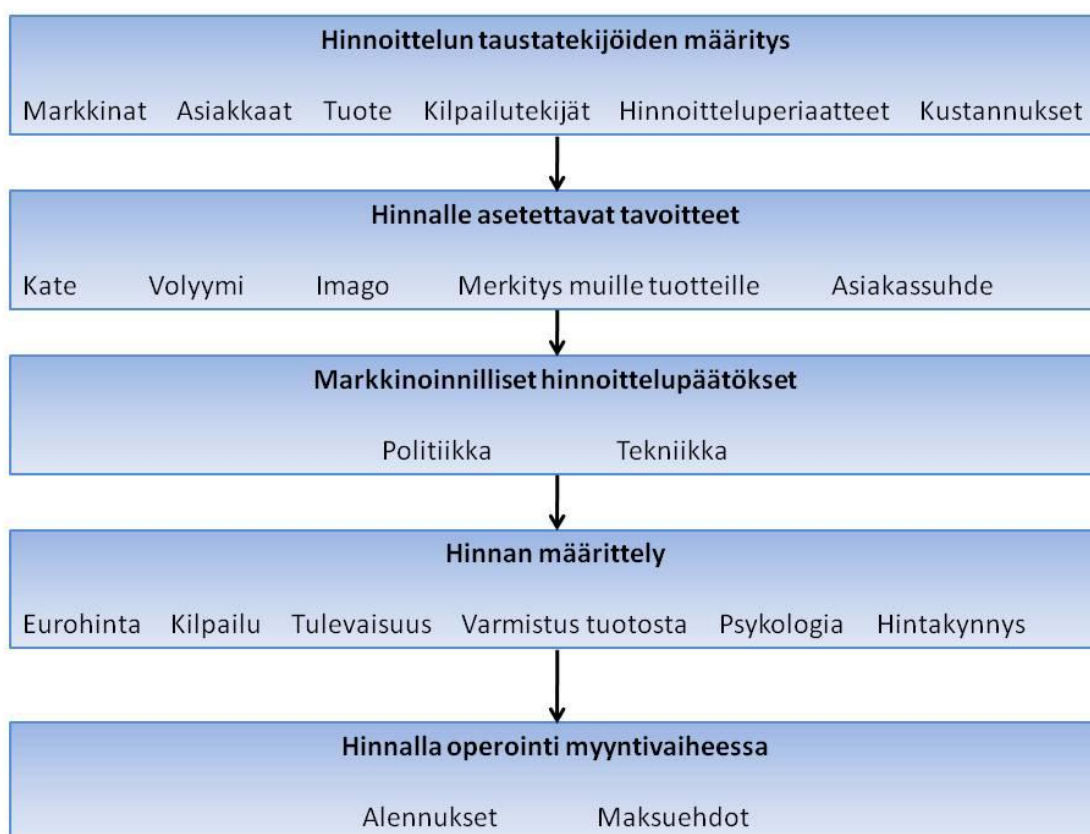
Hinnoittelulla pyritään selvittämään myytävän tuotteen tai palvelun myyntihintaa. Hinnoittelun peruslähtökohtana on se, että tuotteen myyntihinta kattaa tuotteeseen kohdistuneet kustannukset. Peruslähtökohtaan lisätään usein johdon toimesta jokin suunniteltu voittotavoite, joka lisätään esimerkiksi tietyntä prosenttina hintaan. Hinnoittelua voidaan tarkastella markkinaperusteisesti tai laskentatoimen kautta. Kustannuslaskentaan perustuva hinnoittelu voidaan katsoa kuuluvan laskentatoimeen. Markkinahinnoittelussa sen sijaan tarkastellaan tuotteen markkinoita ja kilpailijoita ja suhteutetaan omalle tuotteelle hinta näiden tekijöiden mukaan. (Alhola & Lauslahti 2000, 221.)

Hinnoittelu ei ole pelkkää myyntihinnan määrittämistä tuotteelle. Hinnoittelu on olennainen osa yrityksen strategiaa ja sitä kautta yksi yrityksen kilpailutekijöistä. Hintastrategia voi pelkän myyntihinnan lisäksi sisältää erilaiset maksutavat, alennukset ja hintakampanjat. Hinnoittelussa on myös osattava ottaa huomioon tuotteen kustannukset, yrityksen voittotavoite, jakelutiet, laatu, asiakassegmentit, markkinat, tuotteen elinikä, yritykseen ja tuotteeseen haluttu imago ja tuotteeseen liittyvät hinnoittelurakenteet. Nämä kaikki tekijät vaikuttavat siihen, että hinta muodostaa tuotteelle arvon ja hinta toimii tuotteen arvon mittarina. Lisäksi hinta vaikuttaa siihen, kuinka hyvin tuote kilpailee markkinoilla, kuinka kannattava tuotteen

tuottaminen on ja millaiselle kohderyhmälle tuote on tuotettu. (Alhola & Lauslahti 2000, 222.)

Alla olevassa kuvassa on esitelty hinnoitteluprosessin vaiheet. Hinnoittelun taustatekijöiden määrittäminen on peruskäytäntö, joka yrityksessä suoritetaan esimerkiksi uuden tuotteen lanseeraamisen yhteydessä. Samat asiat tulee käsitellä itse tuotteen kohdalla: kenelle tuote on tarkoitettu, millaisille markkinoille tuote viedään, mitkä ovat tuotteelle kohdistuvat kustannukset. Samat peruskäsitteet vaikuttavat tuotteen hinnoitteluun. Hinnalle asetettavat tavoitteet kuvaavat yrityksen strategiaa ja toimintamallia. Korkeamman hinnoittelun avulla yritys voi luoda parempaa imago- mielikuvaa asiakkaille. Korkea hinta voi olla myös osoitus tuotteen laadukkuudesta. Alhaisemmillä hinnoilla pyritään usein kasvattamaan myyntimääriä.

Hinnoittelun ja taustatekijöiden lisäksi hinnoitteluun vaikuttavat markkinoinnilliset hinnoittelupäätökset. Markkinoinnillisissa hinnoittelupäätöksissä vaikuttavat tekniikka ja politiikka. Varsinaisessa hinnoittelussa otetaan kantaa tuotteen kilpailevuuteen. Lisäksi varsinaisessa hinnoittelussa laskennallisesti varmistetaan, että hinnassa on mukana tuotto-odotukset. Tässä vaiheessa voidaan vielä miettiä tuotteen tulevaisuutta markkinoilla ja hinnoitteluun liittyvää psykologia. Vielä varsinaisen myyntihinnankin jälkeen voidaan hinnoittelulla kilpailla. Kilpailu tapahtuu alennuksien ja maksuehtojen kanssa. Mitä parempia maksuehtoja ja alennuksia voidaan tarjota, sitä korkeampia myyntivolyymeja voidaan odottaa.



Kuvio 5: Hinnoitteluprosessin vaiheet (Alhola & Lauslahti 2000, 225.)

Yrityksillä on käytössään erilaisia hinnoittelumenetelmiä. Yleisimpiä näistä ovat omakustannuslaskelmaperusteiset hinnoittelulaskelmat, katetuottooperusteiset hinnoittelulaskelmat, toimintoperusteiset hinnoittelulaskelmat ja markkinaperusteiset hinnoittelulaskelmat. Yrityksellä voi olla käytössään yksi tai useampi eri hinnoittelumalli tai tuotekohtaisesti erilaisia hinnoitteluratkaisuja. (Alhola & Lauslahti 2000, 226.) Ohessa on esiteltynä lyhyesti kukin hinnoittelumenetelmä.

Omakustannuslaskentaperusteinen hinnoittelumenetelmä perustuu siihen, että tuotteen kustannukset kohdistetaan hintaan ja siihen lisätään johdon määrittelemä voittotavoite. Tämän hinnoittelumallin tavoitteena on, että vähintään tuotteen aiheuttamat kustannukset katetaan ja tuotteen hinnasta saadaan vielä vähän voittoakin. Omakustannusarvo tulee vähintään kattaa tuotteen hinnalla. Edes pienellä aikavälillä tuotetta ei pidä myydä alle omakustannushinnan.

Tuotteen omakustannusarvo /OKA + Voittolisä = Myyntihinta (ilman alv.:tä)

Katetuottolaskelmaperusteinen hinnoittelumenetelmä perustuu yrityksen katetuottolaskelmiin. Tämä hinnoittelu pohjautuu minimikalkyyliin, eli tuotteelle kohdistetaan vain välittömät kustannukset. Perustana on, että tuotteen hinta kattaa kaikki muuttuvat kustannukset ja niihin lisätään laskettu katetavoite (kiinteiden kustannusten ja voittotavoitteen summa). Pitkällä aikavälillä katetuottolaskelmaan perustuva hinnoittelu ei ole järkevää, koska yrityksen kiinteät kustannukset jäävät kokonaan huomioimatta.

Tuotteen muuttuvat kustannukset + Katetuottotavoite = Myyntihinta (ilman alv.:tä)

Toimintoperusteisessa hinnoittelumenetelmässä tarkastellaan yrityksen eri toimintojen kohdistumista tuotteelle. Tarkoituksena on kohdistaa tuotteelle niiden toimintojen kustannukset, jotka liittyvät tuotteeseen. Tarkoituksena on ottaa huomioon myös niitä toimintoja, jotka mielletään ns. ”piilopalveluiksi”.

Tuotteen toimintoperusteiset kustannukset + Katetavoite = Myyntihinta (ilman alv.:tä)

Markkinaperusteinen hinnoittelumenetelmä perustuu markkinoilla olevien tuotteiden hintojen tutustumiseen ja sen pohjalta hinnoitteluun. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että yritys tutkii tuotteenmarkkinahintaa, josta yritys vähentää oman voittotavoitteen. Näin saadaan selville, mitä tuotteen tai palvelun tuottaminen saa yritykselle maksaa. Usein markkinapohjainen hinnoittelu saa yrityksissä aikaan sen, että kustannuksissa säästetään ja toimintoja

tehostetaan, jotta tuote tai palvelu saadaan tuotettua sellaisilla kustannuksilla joilla voidaan kilpailla markkinoilla. Markkinapohjaiseen hinnoitteluun sisältyy myös markkinoiden tutkiminen: hintaan vaikuttavat kysyntä, tarjonta, asiakkaiden mielikuvat, myyntitapahtuma ja asiakas.

Markkinahinta - Voittotavoite = Kustannukset, jotka tuottamisesta saa syntyä

3.3 Johdon laskenta palveluyrityksessä

Johdon laskennan perusteet ovat lähtöisin teollisuusyrityksien johdon laskennasta. Yritysten erilaisuus perustuu niiden määritelmiin: teollisuusyrityksen tarkoituksena on tuottaa jotakin konkreettista hyödykettä, palveluyritys sen sijaan tuottaa aineettomia hyödykkeitä. Palveluyrityksiä voivat olla mm. asianajotoimistot, tilitoimistot, kampaamot ja kosmetologit. Sekä palvelu- että teollisuusyritys ovat organisaatioita, jotka tekevät liiketoimintaa. Niinpä johdon laskentaa on kehitelty niin, että sitä voidaan soveltaa myös palveluyrityksissä. (Horngren & Sundem 1990, 9.)

Palveluliiketoiminnan johdon raportoinnissa tulee ottaa huomioon erot teollisuusyritykseen. Palveluyrityksille on ominaista työvoiman intensiivisyys, tuotteen vaikea määriteltävyys ja tuotteiden ”varastoitavuus”, välilliset ja välittömät kulut ja palvelua varten tarvittavat tarvikkeet. Palveluyrityksissä suurin osa menoista koostuu palkoista ja palkkioista, työnantajakasvuista eikä niinkään työvälaineistä, työkoneista tai laajoista työtiloista. Työntekijöitä tarvitaan tuottamaan asiakkaalle palvelu ja pitämään palveluyrityksen toimintaa yllä. Suurin tulokseen vaikuttava tekijä on työntekijät ja se mitä työntekijät maksavat yritykselle. (Horngren & Sundem 1990, 9.)

Palveluyrityksien lopputuotteita voi olla myös joskus vaikea määrittää. Esimerkiksi voidaan ajatella että kouluissa menestymistä mitataan arvosanoin. Todellisuudessa arvosanat eivät ole oikea tapa mitata opiskelijan henkistä kasvua tai osaamista, joka kehittyy koulun käynnin aikana, koska arvosanat eivät heijasta koulutuksen todellista tuotosta. (Horngren & Sundem 1990, 9.)

Tuotteiden varastoitavuudella tarkoitetaan, että palveluita ei voida varastoida vaikka palveluihin tarvittavia välineitä ja raaka-aineita voidaan. Esimerkiksi kampaajalla palvelutuoli voi olla joko varattu tai tyhjä. Kampaaja ei siis pysty tarjoamaan hyödykettä uudella asiakkaalle ”varastosta”, jos sillä hetkellä hänellä sattuu olemaan palvelutuolilla toinen asiakas. (Horngren & Sundem 1990, 9.)

Kiinteiden ja muuttuvien kustannusten jaottelu ei aina ole selvä, kun puhutaan palveluyrityksestä. Materiaaleja ja kustannuksia seurataan sen mukaan, miten ne ovat osallisina palvelun

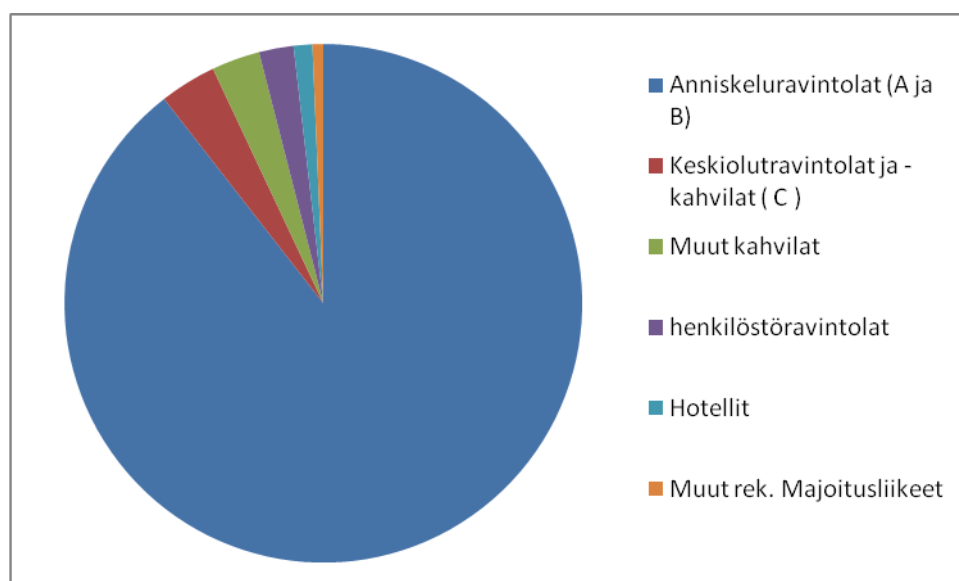
tuottamisessa. Esimerkiksi vuokra on yrityksissä kiinteä kustannus. Usein palveluyrityksissä vuokrattu tila on edellytys palvelun tarjoamiseen. Näin ollen kiinteää vuokratilasta voidaan käsitellä välillisenä tai välittömänä palvelun tuottamisen kustannuksena. Raja kustannukseen ei aina ole selvä ja tämä tekee palveluyrityksen johdon laskennan haastavaksi. (Jones, Jones, Terrel & Terrel 2000, 27.)

Palveluyrityksen tuotteisiin liittyy varsinaisen palvelun lisäksi palveluun kuuluvia tarvikkeita. Palveluyrityksissä tarvikkeet ovat olennainen osa palvelua ja ne ovat välttämättömiä. Esimerkiksi kampaajalle välttämättömiä tarvikkeita ovat harjat, föönit ja erilaiset muotoilutarvikkeet. Erona palveluyrityksien ja teollisuusyrityksien tarvikekustannuksissa on niiden suuruusero. Palveluyrityksissä tarvikekustannukset ovat mitätön kustannuserä. Teollisuudessa tarvikekustannukset ovat osa valmistettavia tuotteita, mistä syystä tarvikkeiden määrä kasvaa, jos tuotanto kasvaa. Samalla kasvavat myös kustannukset. (Jones ym. 2000, 27.)

4 Johdon laskenta ravintola-alalla

4.1 Ravintola-ala

Ravintolat voidaan luokitella anniskeluosuuksien mukaan A-, B- ja C- kirjaimilla toimiviksi ravintoloiksi. A- ravintoloissa on täydet anniskeluosuuksudet, B-ravintoloissa saa tarjoilla enintään 22 %:n alkoholijuomia ja C- ravintoloissa enintään 4,7 %:n alkoholijuomia. Lisäksi on olemassa ravintoloita, joissa ei ole anniskeluosuuksuetta. Näitä ovat usein erilaiset kahvilat, hampurilaisravintolat ja henkilöstöravintolat. (Miettinen & Santala 2003, 40.) Alla olevassa kuvassa on kuvattuna ravintolatyyppien jakaantuminen Suomessa vuonna 2008.



Kuvio 6: Ravintoloiden jakaantuminen Suomessa 2008 (Mara Ry 2008, 1).

Ravintola-alalla olevilla yrityksillä on erilaisia liike- ja toimintaideoita. Ravintola-alalla liike-toimintaideoita ovat mm. ruokaravintolat, pikaruokaravintolat, henkilöstöravintolat, juoma-seuravintolat, kahvilat, tanssi- ja viihderavintolat, tilausravintolat ja cateringyksiköt, erityisravintolat, tienvarsiravintolat ja katuyksiköt. Kun ravintola-alalle perustetaan uutta yritystä, on otettava huomioon yrityksen liiketoiminta-ajatus, koska sillä on vaikutusta mm. siihen, kuinka yrityksen kulut ja tulot muodostuvat. Ruokaravintolassa tarvitaan enemmän henkilökuntaa kuin pienessä kahvilassa. Lisäksi myynti ruokaravintolassa voi olla volyymiltaan suurempaa kuin kahvilassa, jossa myydään hinnaltaan pieniä tuotteita. (Miettinen & Santala 2003, 41-42.)

Miettisen ja Santalan mukaan ravintola-ala on suhdannevaihteluille herkkä. Tämä johtuu siitä, että ravintolan palvelut eivät kuulu ihmisen välttämättömyshyödykkeisiin ja siksi niistä voidaan rahapulan vuoksi tinkiä. Talouden pitkä laskusuhdanne vaikuttaa ravintola-alan kysynnän laskuun ja myyntituottojen heikkenemiseen. Suhdanteiden lisäksi ravintola-alaan vaikuttavat merkittävästi myös sesonginvaihtelut, viikonpäivät ja jopa kellon ajat. (2003, 43.) Esimerkiksi henkilöstöravintolassa voi päivän vilkkain myynti tapahtua lounasaikaan. Tanssi- ja viihderavintoloissa myynti on suurinta erityisiltoina ja viikonloppuisin.

Myös vuonna 2008 alkanut taantuma on vaikuttanut ravintola-alaan. Matkailu - ja ravintolapalvelut ry:n teettämän tutkimuksen mukaan (Taloussanomat 8.9.2009) ihmiset kuluttavat varojaan mieluummin pikaruokaloihin ja retkeilymajoihin kalliiden ravintoloiden ja hotellien sijaan. Kysynnän vähennys on vuoden 2009 alusta laskenut 10 % ravintola-alalla. Ainoastaan pikaruokaketjut onnistuivat kasvattamaan myyntiään 5 %, joista suurin osa koostui hintojen noususta. Taantumana lisäksi kysynnän vähenemiseen ovat vaikuttaneet liikematkailun väheneminen ja yleinen hintojen nousu. Vuonna 2010 yli 50 % ravintoloitsijoista kuitenkin uskoo liiketoiminnan elpävän vuoteen 2009 verrattuna (Kauppalehti 14.1.2010.)

Ravintola-alalla menestymiseen vaikuttavat oleellisesti tarjottavat tuotteet, henkilöstön määrä ja liikepaikka. Ravintolalle voi olla joko laaja tai suppea viinivalikoima, kahvilalla laaja valikoima erilaisia erikoiskahveja jne. Usein myytävät tuotteet sisältävät itse tuotteen lisäksi myös palvelua. Niinpä ravintola-alalla tarvitaan paljon työvoimaa, koska koneet eivät voi korvata henkilökohtaista palvelua. Työvoimakulut ovat ravintolayrityksen yksi suurimmista kuluista. Henkilöstökulujen ja tuotevalikoiman lisäksi menestymiseen vaikuttaa liikepaikka. Ravintolan tai kahvilan liikepaikka tulee valita oikein. Esimerkiksi kahvilan sijoittaminen alueelle, jossa ei liiku paljon ihmisiä, ei ole kannattavaa. Liikepaikkaa valittaessa on myös hyvä huomioida alueella oleva vuokra, jotta osataan varautua tuleviin kuluihin. (Miettinen & Santala 2003, 43-44).

4.2 Johdon raportoinnin erityispiirteitä

Miettisen ja Santalan (1997) mukaan ravintola-alalla sisäinen laskentatoimi keskittyy myyntituottojen suunnittelu- ja tarkkailulaskelmiin, tuotteiden raaka-aine ja tarveainelaskelmiin, hinnoittelulaskelmiin, työvoimaan käyttöön liittyviin laskelmiin ja kannattavuuslaskelmiin (2003, 121.)

Hotelli- ja ravintola-alalle on olemassa yleinen suositus mm. ravintolan sisäiselle tuloslaskelmalle, joka perustuu katetuottoajatteluun. Yleisen suosituksen käyttäminen mahdollistaa ravintola-alan yritysten vertailtavuuden. Sisäinen tuloslaskelma on mukailtu yrityksen vuosittain tekemästä tuloslaskelmasta. Tavalliseen tuloslaskelmaan verrattuna sisäinen tuloslaskelma on yksityiskohtaisempi erittely tuotoista ja kuluista. Tuloslaskelmaerittely auttaa arvioimaan toiminnan onnistumista ja mahdollistaa toiminnan suunnittelun. Sisäinen tuloslaskelma on monissa ravintolayrityksissä ensisijainen tiedon lähde. Tuloslaskelma kertoo, kuinka hyvin yritys on onnistunut laskentakauden aikana hallinnoimaan omaa talouttaan. Laskelma soveltuu hyvin tuloksen seurantaan ja suunnitteluun. (Miettinen & Santala 2003, 124; Heikkilä & Saranpää 2008, 24-25.) Ravintola-alan sisäinen tuloslaskelma MS Dynamics NAV:sta tulostettuna on liitteessä 9.

Sisäisen tuloslaskelman vahvuutena on, että siinä on eriteltynä lähes kaikki tärkeimmät seurannan kohteet omille tulos- ja kannattavuusriveilleen. Eri katelukujen avulla raportin lukija saa yksityiskohtaista tietoa eri tulostekijöistä ja niiden vaikutuksista tulokseen. Kulut on katsottu vähennettäväksi siinä järjestyksessä, mitä kiinteimmin ne liittyvät yrityksen liiketoimintaan ja tuloksen muodostumiseen. Tuloslaskelmassa esitetyt välitulokset eli katetulokset auttavat johtoa hahmottamaan paremmin eri tulostekijöiden, myyntien ja kuluerien, vaikutusta tulokseen. (Heikkilä & Saranpää 2008, 29.)

4.3 Seurannan kohteet ja tunnusluvut

Yrityksen kannattavuutta seurataan usein tilinpäätöksen antaman informaation mukaan ja verrataan lukuja tilastollisiin keskiarvoihin. Tilinpäätöksen luvuista seuraaminen on kuitenkin karkeaa eikä aina anna oikeaa kuvaa. Johdon laskennan keskeisimpiä asioita on seurata oikeita asioita oikeaan aikaan. Tässä kappaleessa esitellään ravintola-alan yleisimpiä seurannan kohteita ja käytettyjä tunnuslukuja, joita ravintolan omistaja voi käyttää omaan sisäiseen seurantaan ja suunnitteluun.

4.3.1 Katetuottoajattelu

Lyhyen aikavälin päätöksenteon pohjana käytetään usein katetuottolaskentaa, koska se yksinkertaistaa ja havainnollistaa. Katetuottolaskennan avulla voidaan seurata kannattavuuteen

vaikuttavia olennaisia tekijöitä ja löytää toiminnan ongelmakohdat. Katetuottolaskenta perustuu muuttuvien ja kiinteiden kustannusten jaotteluun. Katetuottoajattelua voidaan koko yrityksen sijaan soveltaa myös toiminnan eri osa-alueille, kuten osastoihin, toimipaikkoihin, tuoteryhmiin, tuotteisiin, asiakkaisiin ja myynteihin. (Heikkilä & Saranpää 2008, 53.)

Muuttuvilla kuluilla tarkoitetaan kuluja, joiden syntyminen on yhteydessä myynnin kehittymiseen. Esimerkiksi raaka-ainekulut (ostot), liikevaihtoon sidottu vuokra ja muuttuvat palkat ovat muuttuvia kustannuksia. Kiinteät kustannukset syntyvät liiketoiminnan pyörittämisestä eivätkä ne ole yhteydessä myynnin volyymeihin. Kiinteät kustannukset ovat kustannuksia, joita syntyy vaikka myyntiä ei syntyisikään. Esimerkkejä kiinteistä kustannuksista ovat toimitilavuokrat, vakuutukset ja perusmiehityksen aiheuttamat työvoimakulut. (Heikkilä & Saranpää 2008, 54.)

Ravintola-alan suositus ravintoloiden tuloslaskelmaan sisältää erilaisia katelukuja. Ohessa esiteltynä, mistä mikäkin kateluku muodostuu ja mitä ne kertovat lukijalle.

Yksinkertaisimmillaan katetuotto voidaan esittää seuraavasti:

Liikevaihto

Muuttuvat kulut

=**katetuotto**

Kiinteät kulut

=**tulos**

Katetuottolukua voidaan käyttää mm. *kriittisen pisteen liikevaihdon* määrittämiseen. Kriittisen pisteen liikevaihdolla tarkoitetaan sitä liikevaihdon määrää, jolla yritystoiminnan tulos on 0, eli katetaan kaikki kulut mutta voittoa ei synny. Tämä on liiketoiminnan ehdoton alaraja, jos ei haluta tuottaa tappiota. (Heikkilä & Saranpää 2008, 55.)

Katetuotto = kriittisen pisteen liikevaihto

Myyntikate saadaan, kun liikevaihdosta vähennetään kaikki myyntiin liittyvät raaka-ainekulut. Myyntikatteen tulisi pystyä kattamaan kaikki muut liiketoiminnan kulut. (Heikkilä & Saranpää 2008, 29.)

Liikevaihto

Aine- ja tarvikekäyttö

= **Myyntikate**

Palkkakate on kateluku, joka muodostuu kun liikevaihdosta on eritelty kaksi tärkeintä kulu-erää: raaka-aineet ja työvoimakulut. Palkkakatteella pitäisi pystyä kattamaan lyhytvaikutteiset liiketoiminnan kulut (markkinointi, siivous- ja puhtaanapito, käyttötarvikkeet jne.), korot, poistot ja verot. Palkkakatteella voidaan verrata erilaisten tuotantotapojen kannattavuutta. Esimerkiksi kannattavatko työntekijät vuokrata vai palkata, käytetäänkö esikäsiteltyjä raaka-aineita vai käsittelemättömiä raaka-aineita. (Heikkilä & Saranpää 2008, 29-30.)

Liikevaihto

Aine- ja tarvikekäyttö

Työvoimakulut

=**Palkkakate**

Käyttökate kertoo mikä on yrityksen tulos ennen pitkävaikutteisia investointeja.

Katetuottoa voidaan käyttää apuna myös tuotteiden hinnoittelussa. Ravintola-alalla käytetään erilaisia sovelluksia toiminnan pyörittämiseen. Kassaohjelmien lisäksi ravintoloissa on usein käytössä oma reseptiikkaohjelmisto, jonne ateriat voidaan suunnitella käytettävien raaka-aineiden ja raaka-ainemäärien perusteella. Ohjelmiin on mahdollista syöttää tarvittavien raaka-aineiden kustannukset per aterialle. Tämän jälkeen ateriaan voidaan lisätä haluttu katetuotto. Hinnoittelu helpottuu, kun ohjelma laskee halutun katteen ja raaka-ainekustannuksien avulla aterialle hinnan.

Liitteessä 9 on esitetty raportti ravintola-alan sisäisestä tuloslaskelmasta. Tämä raportti on ravintola-alan suositus tuloslaskelmamalliksi, koska siinä esiintyy tärkeimmät katetuottoluvut. Liitteestä voidaan havainnoida katetuottolukujen käytännöllisyyttä.

4.3.2 Työvoimakustannukset ja asiakkaat

Ravintola-alalla on tärkeää seurata syntyviä kustannuksia. Kustannuseurannassa tulisi kiinnittää huomiota niihin tekijöihin, joiden kohdalla kustannuksia voidaan säästää. Esimerkiksi ravintoloissa kustannusten leikkaaminen pienentämällä aterioita, ei tuota haluttuja säästöjä, koska varsinaisen annoksen raaka-ainekulut ovat pieniä. Sen lisäksi, että saatu säästö on pieni, asiakas kärsii raaka-ainesäästöstä. Niukan aterian takia menetetty asiakas on suurempi kulu yritykselle kuin mitä raaka-ainesäästö tuottaa yritykselle. Sen sijaan, että kitsastellaan raaka-aineissa, tulisi kustannuksien seurannassa kiinnittää erityistä huomiota ravintoloiden yhteen suurimpaan kuluerään: työvoimakustannuksiin. (Blomqvist 2009.)

Käytettävissä oleva työvoima on osattava kohdistaa oikein. Suunniteltaessa työvuoroja, työvuorosuunnittelijan tulisi osata ottaa huomioon mihin aikaan päivästä on suurin tarve työntekijöille. Esimerkiksi ravintoloissa lounas- ja viikonloppuillat voivat olla kiireisintä aikaa ja

iltapäivät hiljaisinta. Tällöin paikalla on oltava tarpeeksi työntekijöitä vastaamaan asiakkaiden tarpeita. Hiljaisina aikoina on turha pitää palkattua työvoimaa paikalla, jos asiakkaita ei ole ja myynti on pientä. Työvuorosuunnittelussa voidaan käyttää apuna seurantaa. Ravintolalalla jokainen viikonpäivä on edellisensä kaltainen. Tämä tarkoittaa sitä, että jos ravintolassa maanantaiaamu on kiireinen, se on joka maanantaiaamu kiireinen. Jos kahviossa on keski- viikkoisin viikon hiljaisin päivä, keskiviikko on hiljainen seuraavallakin viikolla. Lähiseudun erikoistapahtumat usein kasvattavat myyntiä, joten työvuorosuunnittelussa kannattaa ennakoita. Vakituisen työntekijän pitäminen palkkalistoilla on aina kalliimpaa. Joskus parempi vaihtoehto kiireisille illoille voi siis olla vuokratyöntekijä. Ravintoloitsijan kannattaa ottaa selvää, kuinka paljon erilaiset työllistämismahdollisuudet kustantavat. (Blomqvist 2009.)

Työvoiman käyttöä voidaan seurata erilaisin tunnusluvuin. Ravintoloitsija voi seurata työntekijän myyntiä per tehty työtunti. Myyntiä kannattaa myös seurata aukioloaikojen mukaan, jotta resursseja osataan jatkossa kohdistaa oikein. Myyntiä voidaan seurata myös henkilöittäin tai myyntikatteen perusteella. (Heikkilä & Saranpää 2008, 70.)

$\text{Myynti} / \text{tehty työtunti} = \text{Myyntituotot} / \text{tehdyt työtunnit}$

$\text{Myynti} / \text{henkilö aikayksikössä} = \text{Myyntituotot} / \text{henkilökunnan lukumäärä aikayksikössä}$

$\text{Myyntikate} / \text{henkilö aikayksikössä} = \text{Ravitsemismyynnin myyntikate} / \text{henkilökunnan lukumäärä aikayksikössä}$

$\text{Myynti aukiolotunneittain} = \text{Ravitsemismyynti} / \text{aukiolotunnit}$

Ravintolatoiminnan, kuten minkä tahansa palveluliiketoiminnan, bisnes tulisi lähteä asiakkaasta. Asiakas harvoin tulee ravintolaan ainoastaan nälän takia. Usein taustalla ovat sosiaaliset syyt. Ravintolan henkilökunnalla pitäisi olla aikaa palvella asiakkaita, koska he ovat siellä tuottamassa asiakkailleen ruuan lisäksi lisäarvoa. Asiakas on valmis maksamaan ateristaan hiukan korkeampaa hintaa, jos saa rahan vastikkeeksi palvelua. (Blomqvist 2009.)

Esimerkiksi asiakaspaikkakierron avulla voidaan seurata, mikä on asiakkaiden vaihtuvuus tietyssä aikayksikössä. (Heikkilä & Saranpää 2008, 71.) Tämä helpottaa ennakkovarauksien vastaanottamista ja kiireisten iltojen pöytävarauksien suunnittelua. Asiakaspaikkakierto on tärkeä suunnittelun väline.

$\text{Asiakaspaikkakierto} = \text{Asiakasmäärä} / \text{asiakaspaikkojen lukumäärä (aikayksikössä)}$

Asiakaskohtaisella myynnillä ja keskiostoksen tunnusluvuilla voidaan seurata, kuinka paljon asiakas keskimäärin ostaa tuotteita tietyssä aikayksikössä. (Heikkilä & Saranpää 2008, 70-71.)

Keskiosastos = Ravitsemismyynti / asiakasmäärä

Myynti/asiakaspaiikka = Ravitsemismyynti / asiakaspaiikkojen määrä (aikayksikössä)

Asiakasmäärä aikayksikössä = Asiakkaiden lukumäärä / aikayksikkö

4.3.3 Varaston seuranta

Hankitun raaka-aineen seuranta on yksi keskeisimmistä ravintola-alan yritysten tehtävistä. Oikeanlaisella varaston seurannalla voidaan välttää suuret hävikit. Hävikillä tarkoitetaan osattuja raaka-aineita, joista ei enää voida valmistaa myytäviä tuotteita. Hävikkiin voivat vaikuttaa vääränlainen raaka-aine käyttö, vääränlainen varastointi tai raaka-aineiden pilaantuminen. (Nieminen 2003, 67.) Hävikin seuraaminen on tärkeää, jotta osataan vastaisuudessa tilata raaka-aineita tai tuotteita oikeat määrät. Jos hävikkiä ei kirjata, on usein tapana tilata samoja määriä jotakin raaka-ainetta, tiedostamatta että seuraavastakin erästä joudutaan ehkä heittämään pois. Hävikin seuranta mahdollistaa raaka-aineiden tehokkaan seurannan ja sitä kautta tietoisuuden siitä, mitä kannattaa tilata ja kuinka paljon. Näin välttyään turhilta ostoilta ja hallitaan kuluja. (Blomqvist 2009.)

Hävikkiä voidaan seurata mm. hävikkiprosentin avulla:

Hävikkiprosentti = hävikki / raaka-ainekäyttö (aikayksikössä) x 100

Varastoa seurataan varastokirjanpidon avulla. Nykyisin ravintoloiden käyttämissä ohjelmitoissa on varastokirjanpito-ohjelma, joka mahdollistaa saapuneen tavaran kirjaamisen varastoon ja raaka-aineen seurannan. Varastotuotteelle määritetään ostohinta ja saapunut määrä. Varaston tuoterakenteisiin on määritelty kuinka paljon tiettyä raaka-ainetta käytetään tiettyyn annokseen tai ateriaan. Ravintolan kokit käyttävät näitä tuoterakenteita valmistaessaan aterioita. Myynnin kautta raaka-aineet ja käytetyt määrät vähentyvät varastosta. (Nieminen 2003, 67.)

Varaston poikkeavuudet johtuvat usein punnituksessa tapahtuneista pyöritysvirheistä tai kokkien epähuomioista. Usein ravintoloilla ei ole resursseja tarkkaan varaston seurantaan vaan keittiömestari vastaa tavaran saapumisesta ja kirjaamisesta ohjelmistoon. Vastaanottamisessa on tärkeää tarkistaa että saapunut tavara vastaa tilausta, tilauksen laatu on hyvää ja että tiedot tulee syötettyä ohjelmistoon oikein. Atk-avusteinen varastoseuranta mahdollistaa viikoittaiset tai kuukausittaiset raportit, joissa näkyy ostetut ja myydyt raaka-aineet ja varastossa olevien raaka-aineiden määrät ja varastoarvot. (Nieminen 2003, 68.)

Seurannan kannalta on tärkeää hahmottaa kuinka paljon mitäkin tuotetta myydään. Varastokirjanpidon avulla on mahdollista seurata tietyn tuotteen tuotekiertoa eli kuinka kauan tuote on varastossa ennen kuin se saadaan myydyksi. Tehokkaimmillaan varastoseuranta tapahtuu, kun tiedetään tuotteen keskimääräinen kierto ja sille voidaan asettaa kriittinen piste. Tuotteen kriittinen piste kertoo, että tuote on loppumassa varastosta ja lisää täytyisi tilata. Usein kriittinen piste asetetaan niin, että tuotetta riittää varastossa vielä esimerkiksi tuotteen toimitusajan verran. Tuotekierron seuraaminen mahdollistaa myös myytävien tuotteiden tehostamisen. Esimerkiksi pienen kahvion kannattaa asettaa myyntiin vain tuotteita, joiden tuotekierto on lyhyt, eli tuotteita jotka myyvät hyvin. (Blomqvist 2009.)

Tuotekiertoa voidaan seurata esimerkiksi varaston kiertonopeuden avulla. Varastonkiertonopeus kertoo kuinka monta kertaa esimerkiksi vuoden aikana varasto vaihtuu. Jos luvuksi tulee 4, se tarkoittaa, että tuotteen kohdalla varastointiaika on usein 3 kk, eli varasto vaihtuu vuodessa 4 kertaa. Jos aikayksikkönä käyttää kuukausia, saadaan ajantasaisempia tuloksia.

Varaston kiertonopeus = Ainekäyttö / varaston arvo keskimäärin (aikayksikössä)

5 ERP- toiminnanohjausjärjestelmä

5.1 ERP:n määritelmä ja historia

ERP kirjainlyhennys muodostuu sanoista Enterprise Resource Planning. Suomessa ERP:stä käytetään nimitystä toiminnanohjausjärjestelmä. Toiminnanohjausjärjestelmällä tarkoitetaan yrityksen tietojärjestelmää, jonka avulla hallinnoidaan yrityksen erilaisia tietovirtoja kuten taloutta, henkilöstöhallintoa, asiakkaita ja jalostusketjua. (Granlund & Malmi 2004, 31-32.) Kappaleessa 5.2 on kerrottu tarkemmin toiminnanohjausjärjestelmän rakenteesta ja toiminnasta.

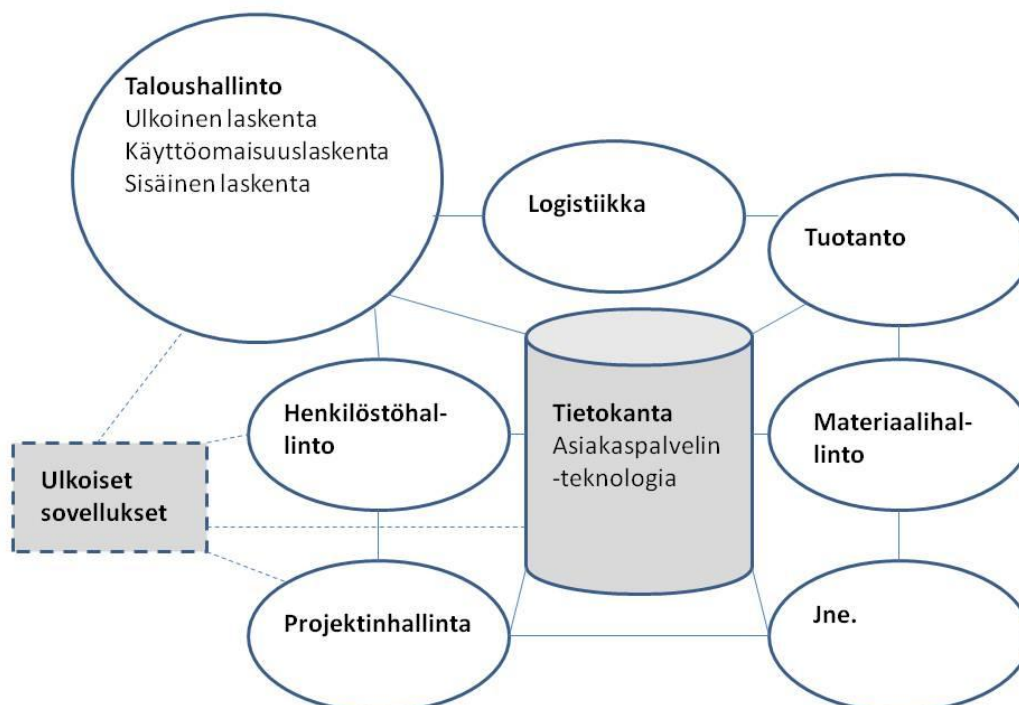
ERP:n kehitys on saanut alkunsa jo 1960- luvulla, kun tuotantoyrityksien käytössä oli MRP - järjestelmä (Material Requirements Planning) ja myöhemmin vuosina myös MRP II - järjestelmä (Manufacturing Resource Planning). MRP - järjestelmillä ohjattiin yrityksen materiaali- ja tuotantovirtoja. Käytännössä yritys pystyi järjestelmän avulla toteuttamaan automatisoidusti raaka-aineiden hankinnan ja tuotannon suunnittelun etukäteen. ERP - järjestelmät ovat järjestelmä rakenteeltaan hyvin samantyyppisiä ohjaussovelluksia. (Granlund & Malmi 2004, 32; From 9.1.2008.)

Kilpailun koveneminen markkinoilla aiheutti järjestelmien kehittymisen 1980-1990-luvulla. Yritys tarvitsi reaaliaikaista tietoa yrityksen eri osa-alueilta. Tietoa tarvittiin paljon enemmän kuin mitä materiaali- ja tuotantovirrat pystyivät tuottamaan. Reaaliaikaisen tiedon saavuttamiseksi ohjausjärjestelmät kehittyivät ja toiminnanohjaus laajeni tarkastelemaan liiketoimin-

taa kaikilta yrityksen toimintojen osalta. Eri järjestelmät integroitiin toimimaan saman tietokannan kautta. Järjestelmien yhteinen tietokanta mahdollisti reaaliaikaisen tiedon siirtymisen järjestelmien välillä, jolloin tieto oli kaikkien osastojen ja yrityksen toimijoiden saatavilla syötettiinpä tieto mistä tahansa järjestelmän osasta. (Monk & Wagner 2006, 19-20; From 9.1.2008.)

Kova kilpailu ja järjestelmien nopea kehittyminen toi markkinoille monia palveluntarjoajia. Kilpailu ja tietotekniikan kehittyminen alensi järjestelmien hintoja, jolloin myös pienempien yritysten kynnys hankkia ERP- toiminnanohjausjärjestelmä pieneni. ERP:n kehittymiseen on vaikuttanut eniten yritysten tarve saada tietoa omasta liiketoiminnastaan. Reaaliaikainen tieto yrityksen tilasta koetaan ensisijaisen tärkeäksi johtamisen ja seurannan kannalta. Lähes jokaisessa suomalaisessa yrityksessä käytetään tietotekniikkaa apuna toiminnan ohjaukseen ja seurantaan. Kehityksen jatkuessa ERP:n rinnalle on markkinoille tullut myös muita vastaavanlaisia toiminnanohjausjärjestelmiä kuten CRM (Customer Relationship Management). CRM on järjestelmä, joka on keskittynyt hallinnoimaan ja seuraamaan yrityksen asiakkaita ja heidän toimintaa. CRM:n avulla yritys voi saada tarvittavaa tietoa myyntiin ja markkinointiin. (From 1.9.2008.)

5.2 Toiminnanohjausjärjestelmien rakenne



Kuvio 7: ERP-järjestelmän perusrakenne (Granlund & Malmi 2004, 33).

ERP koostuu erilaisista toiminnallisista komponenteista (sovelluksista), jotka integroidaan yhteisen tietovaraston avulla. Tällaisia komponentteja ovat pääasiallisesti aina laskentatoimen ja kirjanpidon komponentit. Muita keskeisiä komponentteja ovat mm. varaston hallinta, materiaalin tuotanto, tuotannon suunnittelu ja hallinta, henkilöstöhallinto ja tilausten käsittely. Koska järjestelmä muodostuu erilaisista komponenteista, yrityksen ei tarvitse heti käyttöön ottaa koko järjestelmää. Yritys voi edetä käyttöönotossa asteittain hankkimalla komponentit tarpeen mukaan. (Tekes 2001).

ERP:n rakenne mahdollistaa sen, että tieto syötetään vain kerran ja se päivittyy koko järjestelmään. ERP:n rakenteella pyritään saavuttamaan tilanne, jossa yrityksen tietojärjestelmäkokonaisuudessa on vain yksi toimintaa kuvaava luku ja se on saatavilla mistä tahansa järjestelmän osasta. Rakenne mahdollistaa tiedon kulun nopeuden ja luotettavuuden, vaikkakin tiedon syöttämisessä tiedon oikeellisuus korostuu. (Granlund & Malmi 2004, 32.)

Kuvio 7 havainnollistaa ERP - järjestelmän rakennetta. Keskellä oleva tietokanta tarjoaa tiedon siihen integroituihin komponentteihin (esim. taloushallinto, henkilöstöhallinto). Järjestelmällä ei ole olemassa globaaleja rajoja. Syötettiinpä tieto mistä päin maailmaa hyvänsä, se on järjestelmän käytössä reaaliajassa. ERP:n soveltama asiakas-palvelin-teknologia perustuu siihen, että järjestelmän käyttäjät voivat hyödyntää verkon välityksellä palvelinkoneita, joissa järjestelmän komponentit sijaitsevat. Palvelimella tarkoitetaan tietokonetta, jota ohjaavat samaan verkkoon kytketyt tietokoneet. Kuviossa palvelinta hahmottaa keskellä oleva kartio. Asiakkaalla tarkoitetaan käyttäjäkonetta, josta erilaiset komennot suoritetaan. Käyttäjäkoneelta tulevat komennot siirtyvät verkkoa pitkin palvelimelle, joka toteuttaa toiminnon. (Granlund & Malmi 2004, 32-33.)

Ymmärtääkseen ERP:n toimintaa, täytyy ymmärtää yrityksen liiketoiminta-alueet ja niiden toiminta. Monilla yrityksillä keskeisimmät toiminnot ovat myynti ja markkinointi, toimitusketjun hallinta, taloushallinto ja henkilöstöhallinto. Jokaisella liiketoimintojen osa-alueilla on olemassa järjestelmät, joiden avulla suoriudutaan päivittäisistä tehtävistä. ERP:n avulla nämä järjestelmät on mahdollista integroida yhden tietojärjestelmän kautta, jolloin kaikki tarvittavat tiedot ovat löydettävissä samasta paikasta. (Monk & Wagner 2006, 2-3.) Seuraavalla sivulla olevassa taulukossa on kuvattu kunkin toimintojen vastualueet ja tehtäväkentät.

Toiminnalliset alueet	Markkinointi ja myynti	Toimitusketjun hallinta	Kirjanpito ja talous	Henkilöstöhallinto
Liiketoiminnot	Tuotteiden markkinointi	Tavaroiden ja materiaalien hankinnat	Tilinpäätökset	Rekrytointi ja palkkaaminen
	Myyntitilauksien vastaanotto	Tavaroiden ja materiaalien vastaanotto	Kustannusten jakaminen ja valvominen	Kouluttaminen
	Asiakkaan tukeminen	Kuljetukset ja logistiikka	Suunnittelu ja budjetointi	Työnantajamaksut
	Asiakkaan hallinta	Tuotantosarjojen aikatauluttaminen	Kassavirran hallinta	Hyödyt
	Myyntien ennustaminen	Tavaroiden tuottaminen		Sääntöjen noudattaminen
	Mainostaminen	Laitoshuolto		

Taulukko 3: Esimerkki yrityksen operatiivisista ja toiminnallisista alueista (Monk & Wagner 2006, 2).

5.3 Raportointi ja laajentuminen pk-yrityksiin

Miksi sitten ERP on ajankohtainen yrityksen raportoinnin kannalta? Aikaisemmin yrityksellä oli erilaisia yksittäisiä tietojärjestelmiä. Koska järjestelmät olivat erillisiä, raporttien laatiminen vaati tiedon keräämistä jokaisesta tietojärjestelmästä erikseen ja näiden tietojen yhdistelemistä manuaalisesti esimerkiksi taulukkolaskentaohjelmien avulla. Sen lisäksi, että raportointi on hidasta, se ei ollut reaaliaikaista. ERP on integroitu tietojärjestelmä, josta kaikki tieto voidaan saada suoraan ja reaaliaikaisena vaikka jokaisella osa-alueella olisi käytössä oma sovellus (markkinointi, tuotanto). Tiedon luotettavuus paranee, kun se on kaikkialla samanlainen ja tulostuu raporteihin samoilla periaatteilla. (Monk & Wagner 2006, 111.)

ERP mahdollistaa kirjanpidon raportit, tuloslaskelman ja taseen, jotka toimivat tietolähteenä monissa johdon raporteissa. Taseesta johdon on mahdollista seurata käteisvaroja, yrityksen velkoja, raaka-ainekustannuksia, varastoarvoja ja omaisuutta (rakennukset, laitteet, koneet). Taseen avulla voidaan määrittellä yrityksen taloudellista tilaa. Tuloslaskelman avulla johto saa selville yrityksen myynnit, myyntien kustannukset, saadut voitot tai tappiot. Tuloslaskelma on tärkeä johdon työkalu, kun halutaan seurata onko toiminta kannattavaa ja saavutetaanko asetetut tavoitteet. Kun tuloslaskelma osoittaa tappiota, voidaan todeta että yrityksellä on ongelmia, jotka tulee ratkaista. Perinteisen tuloslaskelman ja taseen lisäksi ERP mahdollistaa myös toisenlaisia raporteja. Integroitavuus ja yhteinen tietojärjestelmä tuovat monia etuja

raporttien laatimiseen. Vaikka raportointi on helpottunut, yrityksille on haastavaa luoda päätöksen tekoon oikeanlaisia raportteja, jotka palvelevat juuri tiettyä tarkoitusta. (Monk & Wagner 2006, 109-110; 122-124.)

Aikaisemmin toiminnanohjausjärjestelmiä on pidetty ainoastaan isojen yritysten etuoikeutena. Pienille ja keskisuurille yrityksille massiiviset järjestelmät tulivat liian kalliiksi. Lisäksi järjestelmien käyttö oli vaikeaa ja vaati osaamista, mistä syystä ERP:n ei nähty tuottavan suurtakaan hyötyä. (Ollikainen & Pönniö 2009, 10.) Pk-yritykset ovat ERP - markkinoilla kasvava markkinakohde. Euroopan pk-yritykset budjetoivat vuosittain n. 50 miljardia dollaria (35 miljardia euroa) IT:hen. Amerikassa pk-yritykset budjetoivat enemmänkin. Uusiin markkinoihin vedoten, ERP - toimittajat ovat alkaneet kehittää pk-yritykselle sopivia ERP - sovelluksia, jotka ovat kevyempiä ja joista toimintoja voidaan ottaa käyttöön asteittain. (Monk & Wagner 2006, 30.) Monet toimittajat myös vuokraavat pk-yrityksille sovelluksia.

Halvempien sovellusten ilmestyminen markkinoille on luonut pk-yritysten kiinnostusta ottaa omaan käyttöön toiminnanohjausjärjestelmä. Järjestelmien käyttöönottoa on perusteltu olevan edellytys, jos haluaa kilpailla dynaamisesti muuttuvilla markkinoilla. Toiminnanohjausjärjestelmän hankkiminen on kiinnostuksesta huolimatta suuri kynnyksellä pk-yritykselle. Tämä johtuu siitä, että pk-yritykset panostavat operatiiviseen toimintaan strategisen ajattelun sijaan. Yrityksiä johdetaan pitämään toiminta tehokkaana ja kustannukset alhaalla. Toiminnanohjausjärjestelmän hankkiminen vaatii yritykseltä sitoutumista ja suuria investointeja. (Ollikainen & Pönniö 2007, 10-11.)

Pk-yritysten tarpeesta käyttöönottaa ERP - toiminnanohjausjärjestelmä on tehty erilaisia tutkimuksia. Yleisesti voidaan todeta, että informaatiotekniikan lisääntyminen markkinoilla kasvattaa pk-yritysten painetta hankkia ERP. Kun lähes kaikilla isoilla yrityksillä on käytössä ERP, kaupankäynti helpottuu, jos pk-yrityksetkin hankkivat käyttöönsä vastaavanlaisen järjestelmän. ERP:n aiheellisuutta perustellaan myös yrityksen kasvun kautta: kun yritys kasvaa, yrityksen hallinnointi, tarkkailu ja mittaaminen muuttuvat haastavimmiksi. Lisäksi ERP on uudelleen muokattavissa ja päivitettävissä, koska siihen voidaan lisätä erilaisia sovelluksia sitä mukaan, kun ne tulevat yritykselle aiheelliseksi. Pk-yritysten päätös siirtyä ERP käyttöön ei kuitenkaan aina ole yksiselitteinen. ERP hankitaan päivittäisten prosessien tarkkailuun ja ylläpitoon. Usein syynä hankintaan on verkostoituminen: ERP hankitaan enimmäkseen asiakkaiden tai toimittajien takia. (Ollikainen & Pönniö 2007, 11-12.)

5.4 ERP ja palveluliiketoiminta

Vaikka ERP - järjestelmät ovat pääasiallisesti suunniteltu teollisuusyrityksille, ovat myös palveluyritykset kasvavissa määrin panostaneet järjestelmien hankintaan. Palveluyrityksien järjestelmähankinnat eivät tule yllätyksenä: palvelualat ovat tuottoisa markkinakohde ERP - toimittajille, koska kehittyneissä maissa valtaosa bruttokansantuotteesta tulee palvelualalta. Syyt järjestelmä hankintoihin ovat ilmeiset. Palvelut tulevat kasvattamaan taloutta ja olemaan suurin työllistäjä. Samanaikaisesti globaali palvelujen kasvu ja tietotekniikan kehittyminen lisäävät palvelualojen painetta pystyä kilpailemaan markkinoilla. Palvelualojen toiminnanohjausjärjestelmien käytöstä on olemassa vähän teoreettisia tutkimuksia, mutta nyt tutkimukset alkavat olla ajankohtaisia. (Botta-Genoulaza & Millet 2006.)

ERP on suunniteltu teollisen yrityksen tarpeisiin. Kun ERP:iä käyttöönotetaan palveluyrityksessä, tulee ottaa huomioon palvelualan ja teollisuusalan erot. Teollisuusyrityksissä tuotetaan usein konkreettisia tuotteita, joita voidaan fyysisesti muotoilla, visualisoida ja kosketella. Palvelut puolestaan koostuu usein toiminnasta. Palveluntarjoaja usein tarjoaa tuotetta, mutta tuote on aineetonta eikä sitä voida kuvata samalla tavoin kolmiulotteisesti kuin konkreettista, käsin kosketeltavaa tuotetta. Palvelulle on ominaista varastojen puuttuminen, asiakassuhteet, yhteinen palvelujen tuottaminen, asiakaskohtainen palvelu ja toiminnan vaihtelevuus. Palvelutoiminnassa tulee ottaa huomioon markkinat, kilpailu- ja sopimusmenettelyt. Lisäksi monilla palveluyrityksillä toiminta on työntekijävaltaista, mistä syystä toiminnan parantamisessa tulee ottaa huomioon työntekijöiden asenteet ja käyttäytymismallit. (Botta-Genoulaza & Millet 2006.)

ERP:n soveltaminen palvelualalla vaatii ymmärryksen palvelualan luonteesta. ERP - toimittajat ovat kuitenkin kiinnostuneita palvelualojen yrityksistä, koska yritykset budjetoivat vuosittain n. 24 % menoistaan ERP:n kustannuksiin. Kun lasketaan kuinka paljon palvelualoilla on ERP - käyttäjiä, tulee kuitenkin ottaa huomioon ERP:n määritelmä. Palvelualoilla ERP voidaan määritellä olevan standardoitu tai integroitu tietopaketti, joka tukee useita yrityksen taktisia ja operatiivisia yritysjohton tehtäviä keskitetyn tietokannan kautta. Tämä määritelmä on mahdollistanut tuotanto- ja palveluyritysten ERP:n rajapintojen ja erityispiirteiden vertailun, kun tutkija voi verrata ERP:tä erikseen tuotannon, teollisuuden ja jakelun osa-alueilla. (Botta-Genoulaza & Millet 2006.)

Monet toimittajat ovat jo saaneet markkinoille ERP - sovelluksia, joilla voidaan vastata palvelualan vaatimuksiin. Esimerkiksi SAP, PeopleSoft, ja Oracle tarjoavat ratkaisuja rahoituspalveluille (pankit, vakuutusyhtiöt), yleishyödyllisille palveluille, terveydenhuollolle, ammatillisiin palveluihin (lakimiehet, tilitoimistot), julkiselle sektorille, tukulle, jakelu- ja vähittäiskaupalle ja tietoliikennepalveluille. Tämä käy ilmi Yhdysvaltalaisen AMR Researchin tekemästä kyse-

lytutkimuksesta vuodelta 2002. Tutkimus osoitti myös, että palveluyritykset käyttävät ERP:tä pääasiassa (91 %) rahoituksen ja tulojen hallintaan, kuten muidenkin toimialojen ERP - käyttäjät. Sen sijaan palvelualat käyttävät muita toimialoja enemmän henkilöstön johtamiseen (67 %) ja kehittämiseen (73 %) liittyviä sovelluksia, kuten CRM:ää. Terveystieteiden ja liikenteeseen keskittyneet palvelualan yritykset käyttävät eniten ERP:iä liiketoiminnassa (82 %). (Botta-Genoulaza & Millet 2006.)

5.5 ERP ja ravintolatoiminta

ERP käyttöönotto ravintola-alan yrityksiin on ollut hidasta. Tekniikan on yleisesti katsottu vain lisäävän kustannuksia eikä investointien kannattavuutta tulevaisuuteen osata arvioida. Yleisesti kustannuksia pyritään välttämään, koska alalla on yleistä pienet voitot. Erityisesti ravintola-alalla kustannuksia pyritään leikkaamaan, mm. automatisoimalla niin kutsuttuja back-office -toimintoja kuten palkkahallintoa ja kirjanpitoa. Back-office -toiminnoiksi kutsutaan niitä toimintoja, jotka eivät suoranaisesti liity yrityksen erityisosaamiseen ja jotka eivät näy asiakkaalle. Monet ongelmat, joita ERP:n käyttöön siirtyvät ravintolat kohtaavat, johtuvat ravintoloiden käyttämistä järjestelmistä. Perustamisvaiheessa ei ole osattu ottaa huomioon yrityksen mahdollista laajentumista, mistä syystä yksittäisten ravintolajärjestelmä ei välttämättä sovellu isomman yrityksen käyttöön. (Botta-Genoulaza & Millet 2006.)

ERP:n käyttöönotolla voidaan ravintolaketjuissa tuottaa hallinnon raportteja ja tietoja markkinointiin. ERP:n avulla voidaan seurata yrityksen historiaa, auttaa hallitsemaan henkilöstöresursseja ja yrityksen taloutta ja mahdollisuuksien mukaan arvioida asiakastyytyväisyyttä. ERP mahdollistaa ravintola-alan tärkeimpien asioiden seuraamisen: minkälaisia aterioita asiakkaat syövät (mitkä tuotteet myy), keskimääräisen aterioinnin kesto, tehty myynti tunneissa. Nämä tiedot auttavat ravintolaa tarjoamaan palveluita oikeille asiakkaille oikeaan aikaan, palvelemaan asiakkaita paremmin ja testaamaan erilaisia hinnoittelustrategioita. Ravintolat ovat vaikuttaneet monien ERP - sovelluksien kehittymiseen, kuten asiakasseurantaan, henkilöstöresursseihin ja taloushallintoon liittyvissä osioissa. ERP:n mahdollisuuksista huolimatta ravintolat eivät näe ERP:iä pitkän aikavälin näkökulmasta, mistä syystä ravintoloiden käyttämät järjestelmät ovat pääasiassa yksittäisiä järjestelmiä, joita on vaikea integroida yhteiseen tietojärjestelmään. (Botta-Genoulaza & Milletb 2006.)

6 Opinnäytetyön CASE- osuudet ja oppimisympäristön toteuttaminen

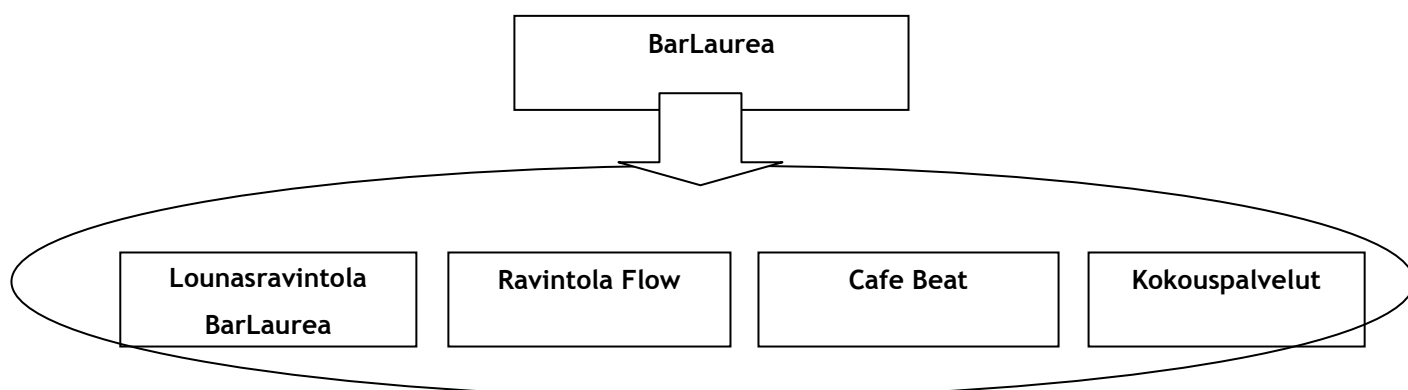
Tässä luvussa esitellään työn caset: ravintola BarLaurea ja ERP - ohjelmisto MS Dynamics NAV.

6.1 CASE BarLaurea

6.1.1 BarLaurea

BarLaurea on opiskelijalähtöinen oppimisympäristö ja palvelukonsepti, joka on toiminut vuodesta 2002 asti Laurea Leppävaarassa. Opetusympäristönä BarLaurea tarjoaa haasteita oppimis-, tutkimis-, palvelu- ja kehittämistoiminnassa. Jokainen opiskelija työskentelee opintonsa aikana BarLaureassa kehittämisen omaa osaamistaan. Opiskelija toimii oppimisympäristössä prosessien täysinäisenä jäsenenä ja prosessien kehittäjänä. BarLaurea oppimisympäristössä opiskelija pääsee soveltamaan käytännössä oppimaansa teoriaa tekemällä itse. (Laurea intra 2009.)

BarLaurean ensisijaisena tavoitteena on tuottaa palveluja opiskelijoille ja henkilöstölle. BarLaurea käsittää neljä eri palveluyksikköä, joita ovat Lounasravintola BarLaurea, Ravintola Flow, kahvila Cafe Beat ja kokouspalvelut. (Laurea intra 2009.) BarLaurea ei ole voittoa tavoitteleva ”yritys”, mistä syystä ostojen ja tuottojen on aina mentävä tasan. Ylituotoille pysytään aina kohdistamaan muita kuluja, kuten esimerkiksi uudet työasut, vakituisten työntekijöiden palkat ja tiloissa käytettävät somisteet. BarLaurean toiminnan luonteen takia myös esimerkiksi kahvion hinnoittelu on edullista. (Lumio, A. & Oksanen, H. 2009.)



Kuvio 8: BarLaurean rakenne

Opinnäytetyössä käsitellään esimerkkiryhtyksiä Cafe Beatia ja Ravintola Flowta.

Cafe Beat on perustettu osaksi BarLaurea -konseptia vuonna 2007. Cafe Beat on Laurea Leppävaaran pääaulassa oleva kahvio, jossa on 20 asiakaspaikkaa. BarLaurea mallin mukaan kah-

vion toiminta perustuu opiskelijoihin. Opiskelijat ovat kahviossa toimijoita, jotka tuottavat palvelut asiakkaille. Pääasiassa he vastaavat kaikesta kahvion toiminnasta. BarLaureassa tarjoillaan välipaloja, jotka suurimmaksi osaksi tilataan valmiina toimittajilta. Resurssien sallies- sa osa tarjonnasta pyritään tekemään itse. (Laurea Intra 2009.)

Ravintola Flow on Laurea Leppävarassa toimiva oppimisympäristö, joka on mukautettu aidon- tuntuiseksi tilausravintolaksi. Ravintola Flowssa on asiakaspaikkoja 40. Ravintolassa opiskeli- jat itse toteuttavat ruokien suunnittelun, toteutuksen ja salin puolen palvelun. Asiakkaan palvelu on osa koko toiminnan prosessia alkaen siitä kun asiakas tulee ravintolaan ja päättyen siihen kun asiakas lähtee. (Laurea Intra 2009.)

Cafe Beatin ja Ravintola Flown lisäksi BarLaureaan kuuluu opiskelijoille suunnattu lounasra- vintola ja kokouspalvelut. Nämä osa-alueet eivät ole osa tätä opinnäytetyötä, joten niitä ei tarkastella sen tarkemmin.

BarLaurealla on käytössään muutamia ohjelmistoja myyntiin, varaston hallintaan ja toiminnan ohjaukseen. Myyntiin ja tavaran vastaanottoon käytetään Cathrine kassajärjestelmää. Ruuan valmistamiseen käytetään apuna Aroma reseptiikkaohjelmaa. Lisäksi BarLaurealla on käytös- sään ohjelmisto, jonka avulla voidaan tehdä Laurea Leppävaaran tilavarauksia. Tavaratilauk- set toimittajille tehdään pääsääntöisesti Internetin kautta.

Cathrine on BarLaurean myynnin ja varastohallinnan keskeisin ohjelmisto. Cathrinea käyte- tään BarLaureassa myynti- ja varastotuotteiden luomiseen, tuotteiden kirjaamiseen varastoon (saapuneiden tuotteiden vastaanotto) ja myyntiin.

Aromaa käytetään lounasravintolan ja Ravintola Flown ateriakokonaisuuksien hallintaan. Aro- ma on ohjelma, jonne on syötetty ateriakokonaisuuksien reseptit. Esimerkiksi makaronilaati- kon ohje löytyy jokaisen raaka-aineen tarkkuudella Aromaan syötetystä reseptistä. Tällä het- kellä Aromaa käytetään vain aterioiden toteuttamista varten. Aroma mahdollistaa reseptiik- kaan perustuvan valmistuksen ja myynnin. Tämä tarkoittaa sitä, että valmistaessa tai myytä- essä ateriaa, Aroma vähentää varastosta ateriaa tai valmistusta kohden käytetyt raaka- ainemäärät automaattisesti. Tämä mahdollistaa raaka-ainekäytön tehokkaan seurannan.

BarLaurean järjestelmäkuvaus on liitteessä 1.

6.1.2 BarLaurean raportoinnin ja sisäisen laskennan nykytila

BarLaurean raportoinnin kehittämiseksi on tehty muutamia opinnäytetöitä. Totuus kuitenkin on, ettei BarLaurean henkilökunnalla ole aikaa eikä resursseja toteuttaa BarLaurean rapor-

tointia tarvittavalla tasolla. Ainoa mitä seurataan, ovat päivittäiset myynnit ja kuukausittaiset yhteenvedot myynneistä ja BarLaurean rahaliikenne (Paananen, I.; Vakkuri, M 2009.).

BarLaurean keittiöpäällikön Ilari Paanasen ja ravintolapäällikön Miia Vakkurin haastattelussa selvisi, että BarLaurean kannalta raportointi olisi tärkeätä opiskelijoita ajatellen. Raporttien kautta opiskelijat oppisivat ymmärtämään raporttien merkityksen ravintolabisneksessä ja liikkeenjohdossa. BarLaureassa raportointia ei kuitenkaan toteuteta resurssipuutteiden takia siinä laajuudessa kuin olisi tarpeellista. Päivittäisten myyntien ja rahaliikenteen lisäksi tulisi haastateltavien mukaan seurata tarkemmin myyntiä, varastoa, hävikkiä ja tuotteen kiertoa. Tällä hetkellä esimerkiksi hävikkiä tulee paljon, mutta sitä ei kirjata mihinkään ylös pois luki-lounasravintola. BarLaureassa ei myöskään tehdä inventaarioita, joiden avulla voitaisiin seurata varastosta hävinneitä tuotteita. (Paananen, I.; Vakkuri, M 2009.)

Raportoinnin vähäisyyttä selittää se, että BarLaurean toiminta on ravintolamittapuiden mukaan hyvin vähäistä, eli raportoinnilla ei ole suurtakaan merkitystä. Ravintolapäälliköllä on tarvittava kokemus toiminnan pyörittämiseen. Kokemuksensa perusteella ravintolapäällikkö osaa määritellä tilaustuotteiden tarpeen ja tämän perusteella tehdä päivittäiset tilaukset. BarLaurean raportointia ollaan kuitenkin parantamassa vuoden 2010 alusta alkaen. Suunnitteilla on, että mahdollisesti tutkimusharjoittelija vastaa raportoinnin tarpeen määrittelystä ja raportoinnin kehittämisestä. Tarkoituksena on kehittää ensin Cafe Beatin raportointia ja siirtyä sen jälkeen Ravintola Flown raportoinnin kehittämiseen. Haastattelun aikana tämä oli kuitenkin vain suunnitteluasteella. (Paananen, I.; Vakkuri, M 2009).

BarLaurean budjetointi toteutetaan Laurea-ammattikorkeakoulu Oy:n Taloushallintokeskuksessa. Budjetoinnin pohjana ovat BarLaurean päivittäisesti lähetettävät myyntitiedot. BarLaurean budjetti on kuitenkin hyvin raakile, koska budjetti on tehty Laurea Leppävaaralle ja BarLaurea on budjetissa vain hyvin pieni osa. Budjetti ei myöskään ole BarLaurean henkilökunnan käytettävissä, jolloin tarkempaa myynnin ja ostojen seuranta budjetoituihin arvoihin ei tapahdu. (Paananen, I.; Vakkuri, M 2009.) Sen sijaan seuranta tehdään myyntien ja ostojen osalta Cathrine järjestelmän avulla. Cathrinesta on mahdollista saada määritellyltä aikaväliltä raportteja, joissa vertailukohteena on edeltänyt vuosi. Edellisvuoden myyntiraporttien avulla voidaan arvioida tulevia kuluja ja menekkiä, koska ravintola-alalla myyntipäivien tapaa olla samankaltaisia. (Lumio, A. & Oksanen, H. 2009.)

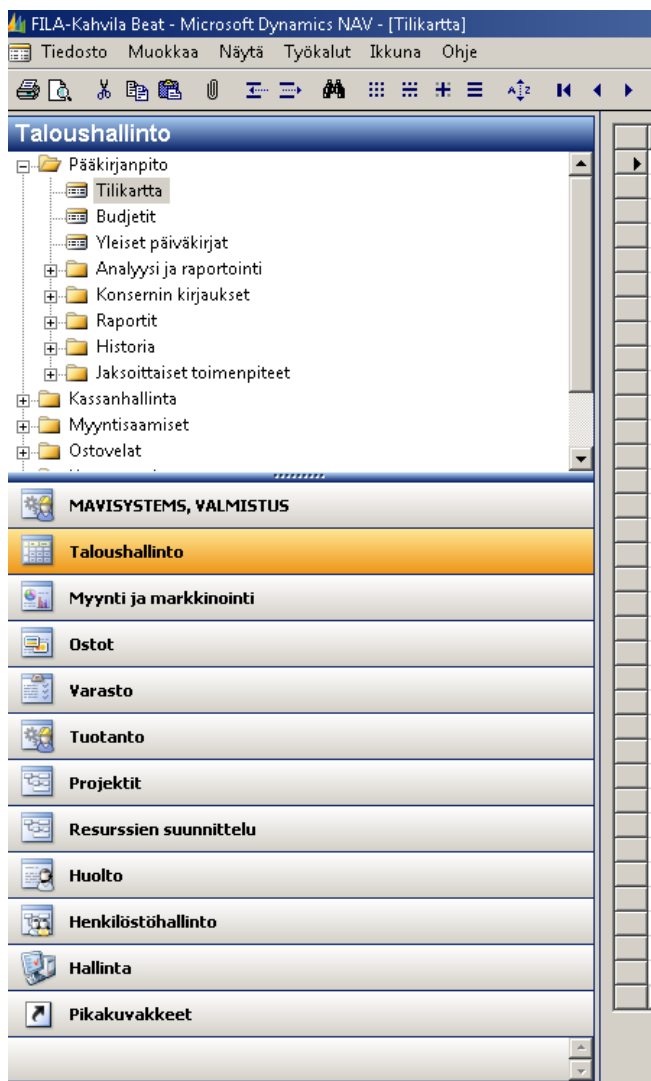
Hinnoittelu toteutetaan BarLaureassa keittiö- ja ravintolapäällikön laskelmien mukaisesti. Laskettu kate kirjataan myyntijärjestelmään, joka määrittelee ostohinnan ja katetavoitteen mukaan myyntihinnan. Cafe Beatin tuotteet on kahviomittapuiden mukaan edullisesti hinnoiteltu. Cafe Beatin myyntihinnat vastaavat tavallisen elintarvikekaupan hinnoittelua. Hinnoitteluratkaisu johtuu siitä, ettei BarLaurea ole voittoa tavoitteleva yritys vaan hinnoittelulla

pyritään kattamaan tavaroiden hankintamenot ja vakituisten työntekijöiden palkat. Hintoihin vaikuttaa siis oleellisesti se, millä hinnalla myyntituotteita saadaan ostettua. Ravintola Flown osalta siirryttiin syksyllä hinnoitteluun, jonka mukaan aterian hinta on kaikille sama. Ennen hinta oli opiskelijoille halvempi kuin muille. Flown hinnoittelun takana on kysyntä: opiskelijat syövät mieluummin halvemmassa lounasravintolassa, joten ei ole merkitystä maksaako ateria Flowssa muutaman euron enemmän tai vähemmän. Pääasiallisia Flown asiakkaita ovat Laurean projekti- tai kutsuvieraat. (Paananen, I.; Vakkuri, M 2009.)

6.2 CASE MS Dynamics NAV

Microsoft Dynamics NAV (aiemmin Microsoft Navision) on toiminnanohjausjärjestelmä, joka on suunnattu kasvaville ja keskisuurille yrityksille ja suurten yritysten tytäryhtiöille. Ohjelmisto keskittyy yrityksen taloushallinnon ja tuotantoketjun ohjaamiseen. MS Dynamics NAV- ohjelmistoa käytetään yli 150 eri maassa ja 65 000 eri yrityksessä. (Microsoft Dynamics kotisivut 2009.)

MS Dynamics NAV- ohjelmistosta löytyvät taloushallinto, myynti ja markkinointi, ostot, projektit, varasto, tuotanto, resurssien suunnittelu, huolto, henkilöstöhallinto ja hallinta osa-alueet. Lisäksi ohjelmistossa on sähköinen kauppa ominaisuus. Jokainen osa-alue sisältää kaikki työntekijän tarvittavat työkalut. Jokaisessa osiossa on oma raportointimahdollisuus. Ohjelmiston helppo integroitavuus mahdollistaa sen, että yritys voi hyödyntää aikaisempia ohjelmiaan ja muita Microsoftin ohjelmia tiedon tuottamiseen. Tietoa voi tuoda ja viedä ohjelmiston eri osissa. (Microsoft Dynamics NAV 2009.)



Kuva 1: Päänäkymä MS Dynamics NAV:in valikoista (MS Dynamics NAV 6.2.2010).

Yrityksessä käyttäjien määrä vaihtelee parista käyttäjästä maksimissaan noin sataan käyttäjään. Käyttäjakohtaiset asetukset mahdollistavat, että jokaisella on näkyvissään vain se työkalu, jota työssään tarvitsee. Näin ollen esimerkiksi kirjanpitäjällä ei ole käyttöoikeuksia henkilöstöhallinnon työkaluihin. Ohjelmistolla on mahdollisuus hallinnoida myös useita yrityksiä samanaikaisesti. Tällainen tilanne voi olla esimerkiksi silloin kun emoyhtiöllä on useimpia tytäryhtiöitä. (Microsoft Dynamics kotisivut 2009.)

MS Dynamics NAV koostuu moduuleista, mistä syystä yrityksen ei tarvitse hankkia kaikkia ohjelmistoon liitettäviä osa-alueita. Osioita voidaan liittää ohjelmaan sitä mukaan, kun yritys kasvaa. Jokaisessa yrityksessä käytettävä MS Dynamics NAV- ohjelmisto on erilainen, koska ohjelmisto on räätälöity yrityksen tarpeiden vastaiseksi. Microsoftilla on yli 1000 erilaista tuotteistettua ratkaisua. Ohjelmiston helppokäyttöisyyttä tukee ohjelmiston vastaavuus Microsoftin muihin, yrityksissä paljon käytettyihin, ohjelmiin kuten Exceliin, Wordiin, Outlookiin

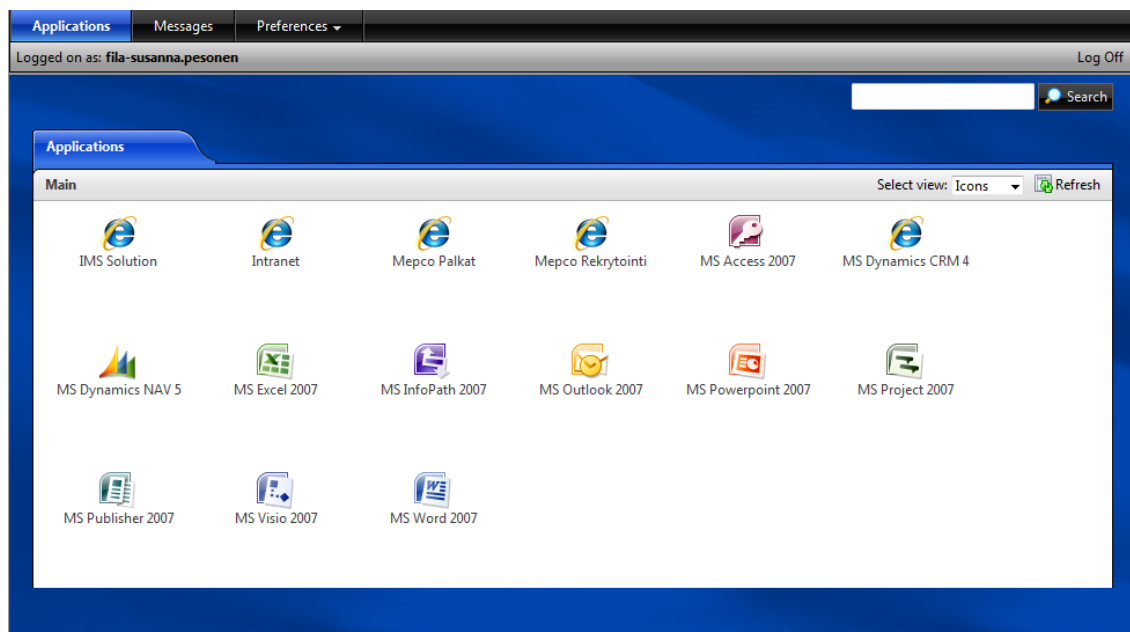
ja SharePointiin. Ohjelmistossa on myös tuttuja Windows- toimintoja. (Microsoft Dynamics NAV kotisivut 2009.)

Ohjelmisto on kansainvälinen. Ohjelmistosta pystytään tulostamaan raportteja, tuotekuvauksia ja raportteja useilla eri kielillä. Ohjelma mukautuu eri maiden verojärjestelmään, markkinavaatimuksiin ja lainsäädäntöön. Tämä helpottaa ulkomaisten asiakkaiden kanssa työskentelyä. Ohjelmistoa on mahdollisuus käyttää selainpohjalta, mikä mahdollistaa työnteon paikasta ja ajasta riippumatta. (Microsoft Dynamics NAV kotisivut 2009.)

MS Dynamics NAV- ohjelmistolla saa toiminnanohjausjärjestelmien tyypilliseen tapaan ajan-kohtaista tietoa ja raportteja. MS Dynamics NAV on integroitavissa yrityksen muiden käytettävien ohjelmistojen kanssa. Tiedot päivittyvät reaaliajassa kaikkiin ohjelmiston osiin, riippumatta siitä, mihin ohjelmiston osaan tiedot syötetään. Integroitavuus helpottaa myös tiedon tuottamista. Integroimisen ansiosta tieto on helposti saatavilla. MS Dynamics NAV- ohjelmistoon voi esimerkiksi määritellä tiettyjen raporttien lähettämisen suoraan vastaanottajan Outlook- sähköpostiin tiettyinä aikoina päivästä, viikosta tai kuukaudesta. (Microsoft Dynamics NAV kotisivut 2009.)

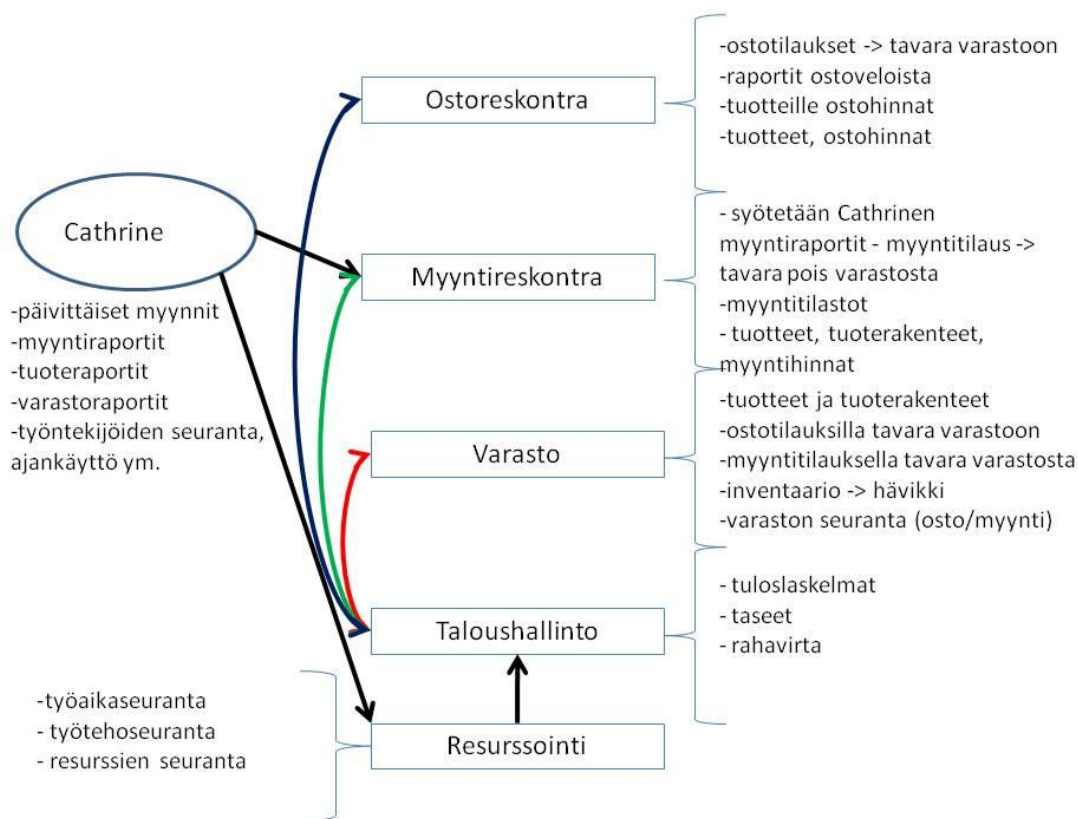
6.2.1 Oppimisympäristön kehittäminen osana opinnäytetyötä

Opinnäytetyö on osana Laurea SID Balancen ERP- hanketta, jonka tarkoituksena on saada opetuskäyttöön toimiva ERP- oppimisympäristö. Vastaavanlaisia ERP- kehittämishankkeita on käynnissä muissakin ammattikorkeakouluissa. Ammattikorkeakoulujen yhteisen ERP- projektin kautta sain toisen Laurea opiskelijan kanssa tunnukset Citrix- ympäristöön, jossa tunnuksilla pääsi käyttämään MS Dynamics NAV:ia. Citrix - ympäristössä meillä oli käytössämme MS Dynamics NAV, Mepco Palkat, IMS Solutions ja Microsoft Office - paketin ohjelmia.



Kuva 2: Citrix - ympäristö

Osa opinnäytetyön onnistumisen edellytyksenä oli luoda toimiva ERP- alusta, johon voidaan syöttää erilaista liiketoimintaan liittyvää dataa. Syötetyn datan perusteella ohjelmasta on mahdollisuus saada erilaisia liiketoiminnan raporteja. Ohjelmistoon syötettävää dataa ovat mm. myynnit, ostot, tuotenimikkeet, varastosaldot ja resursointi. Oppimisympäristöä varten opinnäytetyön alkuvaiheilla kirjattiin ylös BarLaurean prosessit, joista selviää mitä liiketoimintatietoja MS Dynamics NAV- ympäristö tarvitsee toimiakseen. Yksityiskohtaisempi prosessikartta Cafe Beatin ja Ravintola Flown prosesseista on liitteessä 2. Alla olevassa kuvassa on eritelty mitä osioita MS Dynamics NAV - ohjelmassa pääasiallisesti käytetään, ja millaisia toimintoja osioissa toteutetaan.



Kuvio 9: kuva BarLaurean prosesseista MS Dynamics NAV:ssa

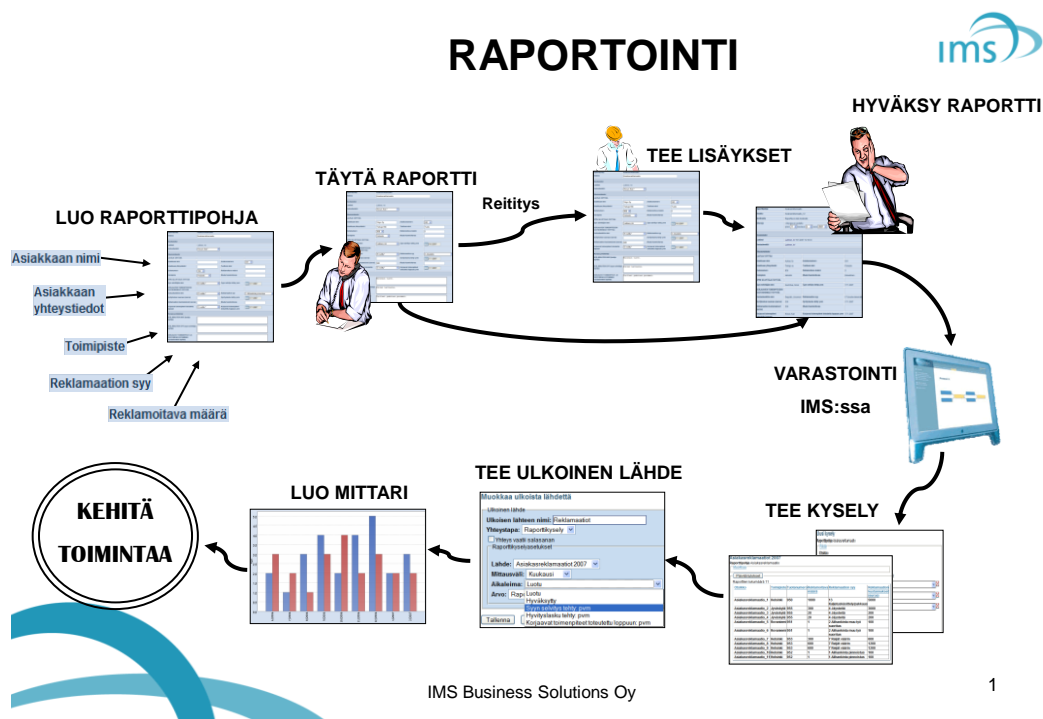
MS Dynamics NAV- ohjelmistoon oli alun perin toteutettu linja-autoja valmistavan yrityksen rakenne. BarLaurea toteutettiin ohjelmistoon muuttamalla linja-autoyrityksen asetuksia BarLaurealle sopivaksi. Uuden yrityksen luominen ohjelmistoon olisi ollut haastavaa ja vaatinut enemmän toiminnanohjausjärjestelmien osaamista kuin mitä projektin aikana oli käytössä. Tausta-asetuksien tekeminen itse olisi ollut lähes mahdotonta ilman syvempää kokemusta yritysten käyttämisestä ohjelmistoista ja niiden toimintaperiaatteista. Asetuksien muokkaaminen tuntui järkevimmältä vaihtoehdolta, koska pääpiirteittäin BarLaurea ympäristössä toteutettavat toiminnot sopivat mihin tahansa palveluyrityksen toimintaan (ostot, myynnit, varasto, kirjanpito). Valmiit asetukset takasivat myös sen, että tehtävät toiminnot toimivat ympäristössä oikein, koska tausta-asetukset olivat tehty valmiiksi.

MS Dynamics NAV ohjelmiston lisäksi Citrix- ympäristössä oli mahdollisuus tutustua MS Dynamics NAV:in kanssa yhteensopivaan Mepco - palkanlaskentaohjelmistoon ja IMS ohjelmistoon, joka on suunniteltu erityisesti johdon raportointia ajatellen. MS Dynamics NAV:ssa ei ole erikseen omaa palkanlaskentaosiota, koska ohjelmisto on monikansallinen ja yhtenäisen palkanlaskentaohjelman toteuttaminen eri maiden kulttuurien ja vaikuttavien lainsäädäntöjen toteuttaminen samaan ohjelmaan on haastavaa (Koskinen 8.12.2009.) Tästä syystä MS Dynamics NAV:in käyttäjille tarjotaan erillistä palkanlaskentaohjelmaa, Mepcoa, jos käyttäjä sen halu-

aa. IMS puolestaan on johdon raportointiin keskittynyt ohjelmisto, johon voidaan kerätä erilaisia johdolle tarkoitettuja raportteja. Ohessa on ohjelmistoista lyhyet esittelyt

Mepco Palkat on MS Dynamics NAV:in kanssa yhteensopiva henkilöstöhallinnon ja taloushallinnon työväline. Mepco Palkat ohjelmiston avulla voidaan hoitaa yrityksen palkanlaskenta ja henkilöstöhallintoon liittyviä tehtäviä. Esimerkiksi työvuorosunnittelu on mahdollista Mepcossa. Ohjelmisto täyttää työehtosopimuksen ja viranomaisten vaatimukset. Mepcosta on mahdollistaa tulostaa erilaisia raportteja liittyen henkilöstöhallintoon, palkanlaskentaan ja palkanlaskentaan liittyviin ilmoituksiin. (Mepco palkat esite 2009.)

IMS (Integrated Management System) on selainpohjainen toimintajärjestelmä, jonka avulla voidaan koota kaikki yrityksestä saatava tieto samaan paikkaan. Näin tieto on aina löydettävissä samasta paikasta. IMS ratkaisut sopivat erilaisille yrityksille ja organisaatioille ja ohjelmisto on integroitavissa yrityksen muihin tietojärjestelmiin. IMS kokoaa yrityksen kuvaukset, ohjeet, tiedot, palautteet ja mittaristot. (IMS esite 2009.) Esimerkiksi kuvauksiin voidaan koota kaikki yritystä koskevat prosessikuvaukset ja -kartat, yrityksen dokumenttiosioon voidaan kerätä kaikki toimintoihin liittyvät asiakirjat ja laatukäsikirjat tai vaikkapa työlistat. Mittaristo-osiossa voidaan havainnoida erilaisin taulukoin ja piirroksin tärkeitä tunnuslukuja päätöksentekoon ja toiminnan seurantaan. Esimerkiksi myyntilukujen ja asiakasmäärien seurannassa ohjelmiston graafiset ominaisuudet auttavat hahmottamaan paremmin yrityksen nykytilannetta verrattuna pelkkiin numeerisiin lukuihin. Ohjelmistossa on myös valmiina erilaisia lomakepohjia asiakaspalautteen ja henkilöstötyytyväisyyskyselyiden toteuttamiseen ja tiedon keräämiseen. Alla oleva kuva havainnollistaa raportoinnin prosessia IMS:in avulla.



Kuvio 10: Esittely IMS raportoinnista (IMS 2009).

Kokonaisuudessaan oppimisympäristö koostuu MS Dynamics NAV ohjelmasta, jossa voidaan toteuttaa ostoihin, myynteihin, varastonhallintaan ja resurssien hallintaan liittyviä toimintoja. Lisäksi ohjelmistossa voidaan ylläpitää yrityksen taloushallintoa. Koska Cathrinea ei ole saatu integroitua MS Dynamics NAV:iin, vaihtoehtoinen tapa ylläpitää BarLaurean myyntejä on luoda päivittäin manuaalisesti Cathrinen raporttien pohjalta päivän myyntitilaus, jossa kohdistetaan myynnit tuotteittain ja maksutavoittain. Palkanlaskennan osalta palkanlaskentaan liittyvät kirjaukset voidaan toteuttaa manuaalisesti kirjanpidon kautta, kunnes palkanlaskentaohjelma saadaan integroitua MS Dynamics NAV:iin.

Seuraavassa luvussa on kuvattu tarkemmin, kuinka BarLaurea toteutettiin MS Dynamics NAV:iin ja mitä asioita jouduttiin huomioimaan.

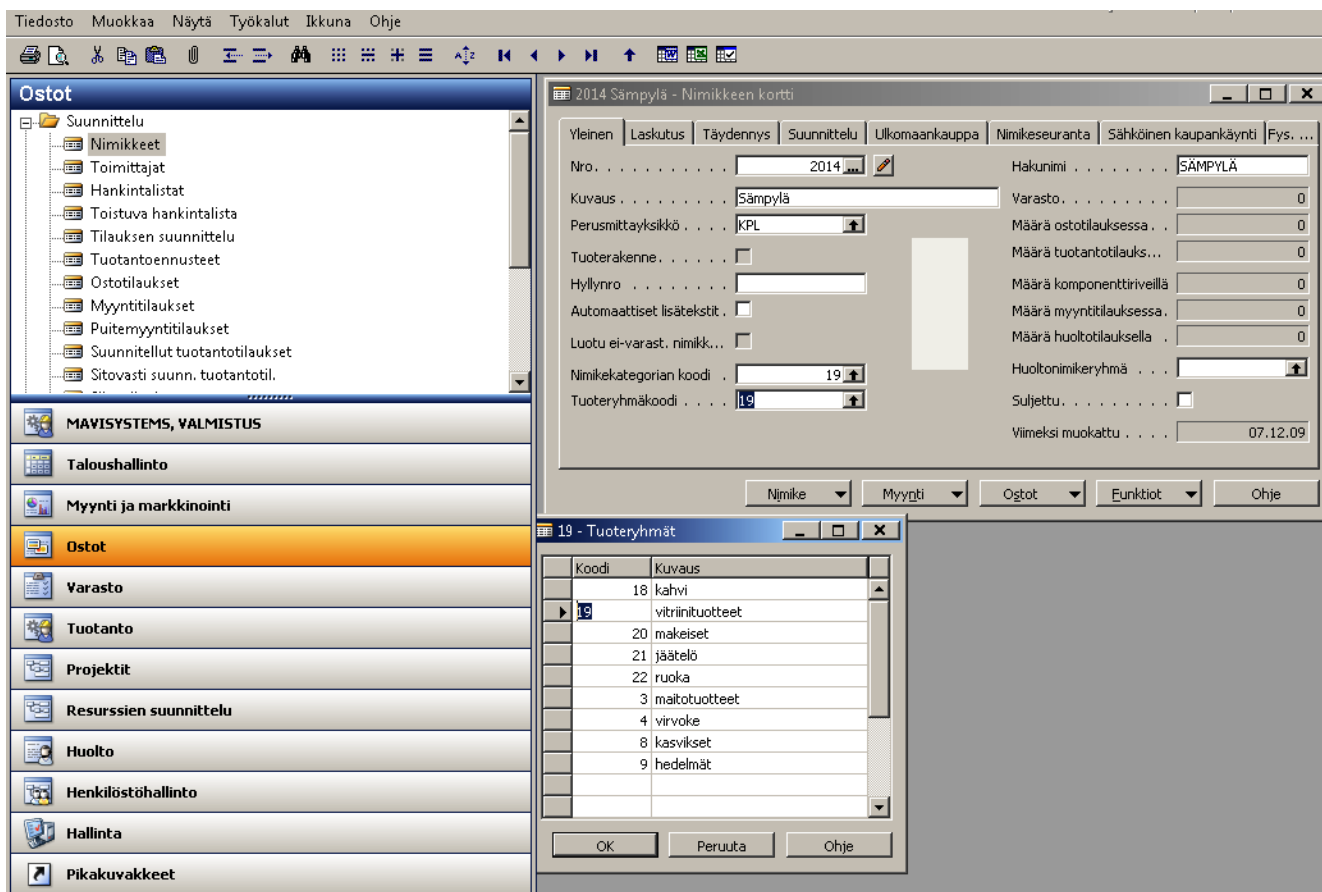
6.2.2 BarLaurean rakentaminen MS Dynamics NAV:iin

BarLaurean toiminnoista myyntien ja ostojen hallinta, varastonhallinta ja resursointi päätettiin toteuttaa MS Dynamics NAV:ssa. Lisäksi ympäristössä on myös taloushallinto-osio, jossa voidaan tehdä tilinpäätösviennit ja muita tarpeellisia kirjauksia. Tällaisia kirjauksia voi olla mm. palkkakirjaukset ja poistot. Jokaisessa osiossa on oma osioon liittyvä raportointimahdollisuus. Osioiden asetusten muokkaaminen aloitettiin keräämällä tarvittavat tiedot BarLaureasta ja syöttämällä ne ohjelmistoon. Tiedot saatiin BarLaureasta ja BarLaurean käyttämästä taloushallintokeskuksesta. Linja-autoyrityksen tiedot poistettiin ja korvattiin BarLaurean tie-

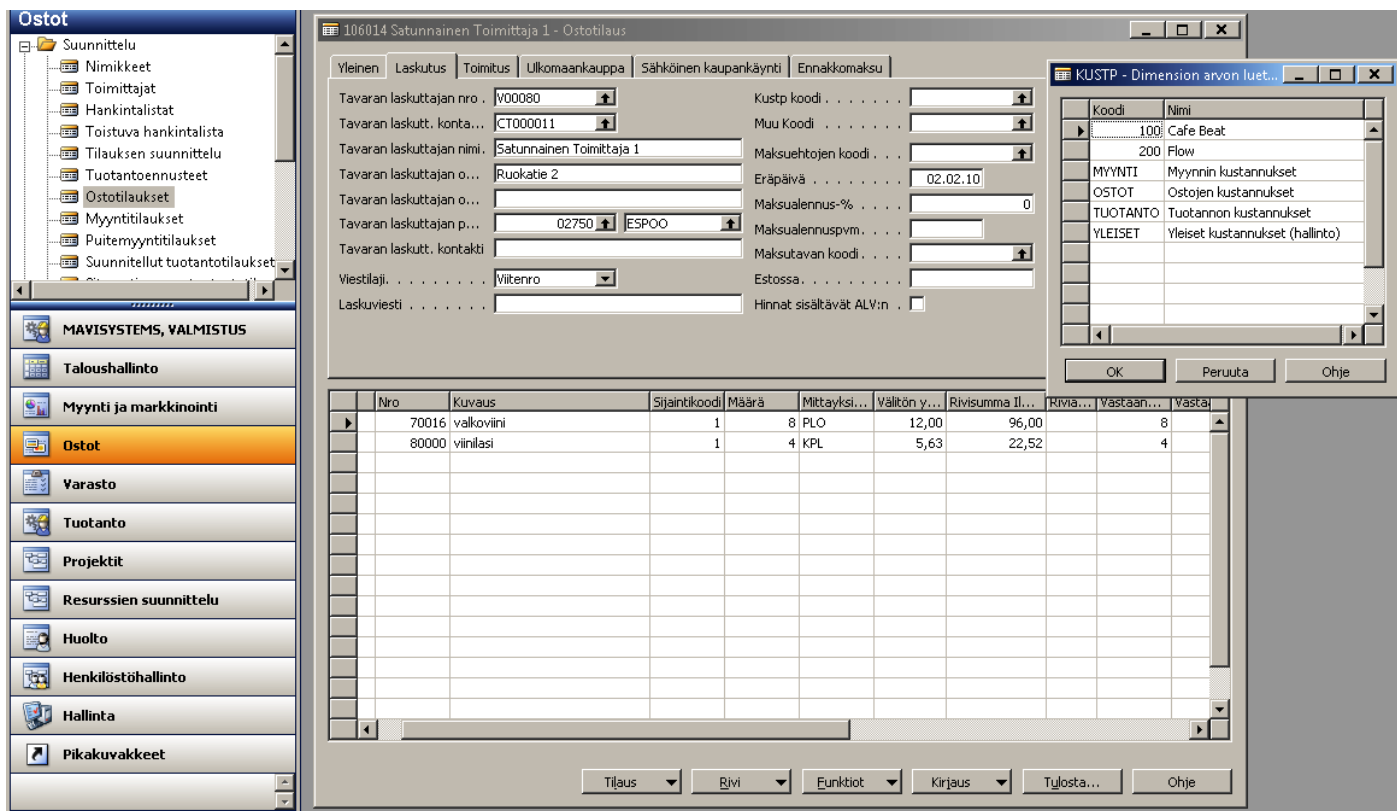
doilla. Tarvittavia muutoksia olivat mm. asiakkaiden nimet, toimittajien nimet, tuotenimikkeiden nimet, tuotteiden tuoterakenteet, osto- ja myyntihinnat ja tarvittavien vastuupaikkojen ja varastopaikkojen määrittely. Alla on erittely kuinka eri ryhmiä käsiteltiin MS Dynamics NAV:ssa.

Myynti- ja ostonimikkeet

MS Dynamics NAV:ssa on ostoille ja myynneille omat seurantaosiot. Reskontrissa voidaan luoda uusia osto- ja myyntituotteita, joita kutsutaan tuotenimikkeiksi. Nimikeluetteloihin lisättiin tarvittavat myynti- ja ostonimikkeet. Osto- ja myyntinimikkeet saatiin BarLaurean käyttämästä Cathrine- järjestelmästä. Nimikkeillä tarkoitetaan myytäviä tai ostettavia tuotteita kuten PepsiMax, korvapuusti tai Twix-suklaapatukka. Jokaisesta nimikkeestä luotiin osto- tai myyntireskontraan oma nimikekortti, jossa otettiin kantaa nimikkeen tuoteryhmään, osto- ja myyntihintaan, käytettävään varastoon, käytettävän tuotteen kirjausryhmään ja käytettävään arvonlisäverokoodiin (luettelo ohjelmistossa valmiina).

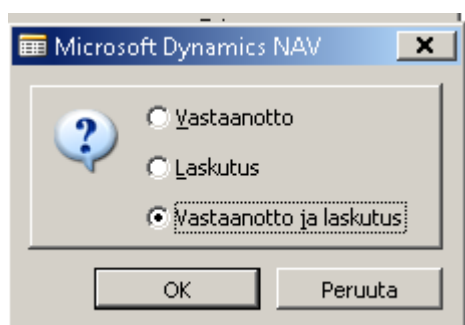


Kuva 3: Nimikekortin ensimmäinen sivu (MS Dynamics NAV 6.2.2010)



Kuva 5: Esimerkki ostotilauksesta (MS Dynamics NAV 6.2.2010).

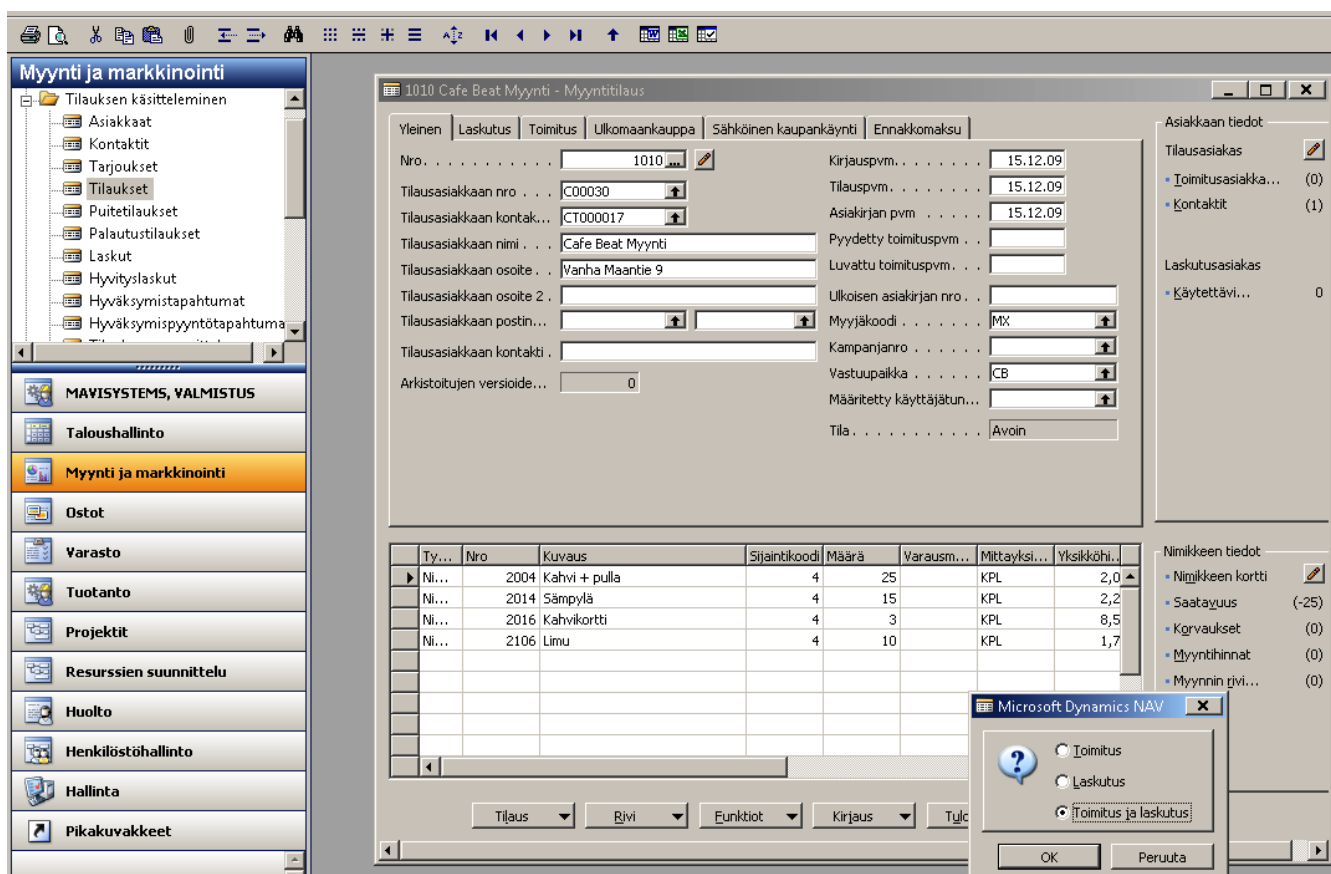
Järjestelmään kirjaus voidaan suorittaa kolmella eri tavalla. Ensimmäinen vaihtoehto on kirjata osto- tai myyntitilaus ainoastaan avoimeksi laskuksi osto- tai myyntireskontraan. Tällöin osto- tai myyntireskontraan jää avoimeksi osto- tai myyntilasku. Toinen vaihtoehto on kirjata oston tai myynnin vastaanotto. Tämä vaihe suoritetaan ensimmäisen kirjauksen jälkeen, kun tavara on saapunut (osto) tai tavara on luovutettu (lähetetty myyntiasiakkaalle). Tämän vaiheen jälkeen lasku on valmis maksettavaksi tai lähetettäväksi asiakkaalle. Kolmannessa kirjaustavassa voidaan kirjata oston tai myynnin laskutus ja vastaanotto samaan aikaan. Tässä tapauksessa ohjelmistoon kirjautuu avoin myynti- tai ostolasku ja samalla tavara kirjautuu varastoon (osto) tai ulos varastosta (myynti), jonka jälkeen lasku on heti valmiina käsiteltäväksi osto- tai myyntireskontrassa.



Kuva 6: Kirjaus vaihtoehdot (MS Dynamics NAV 6.2.2010).

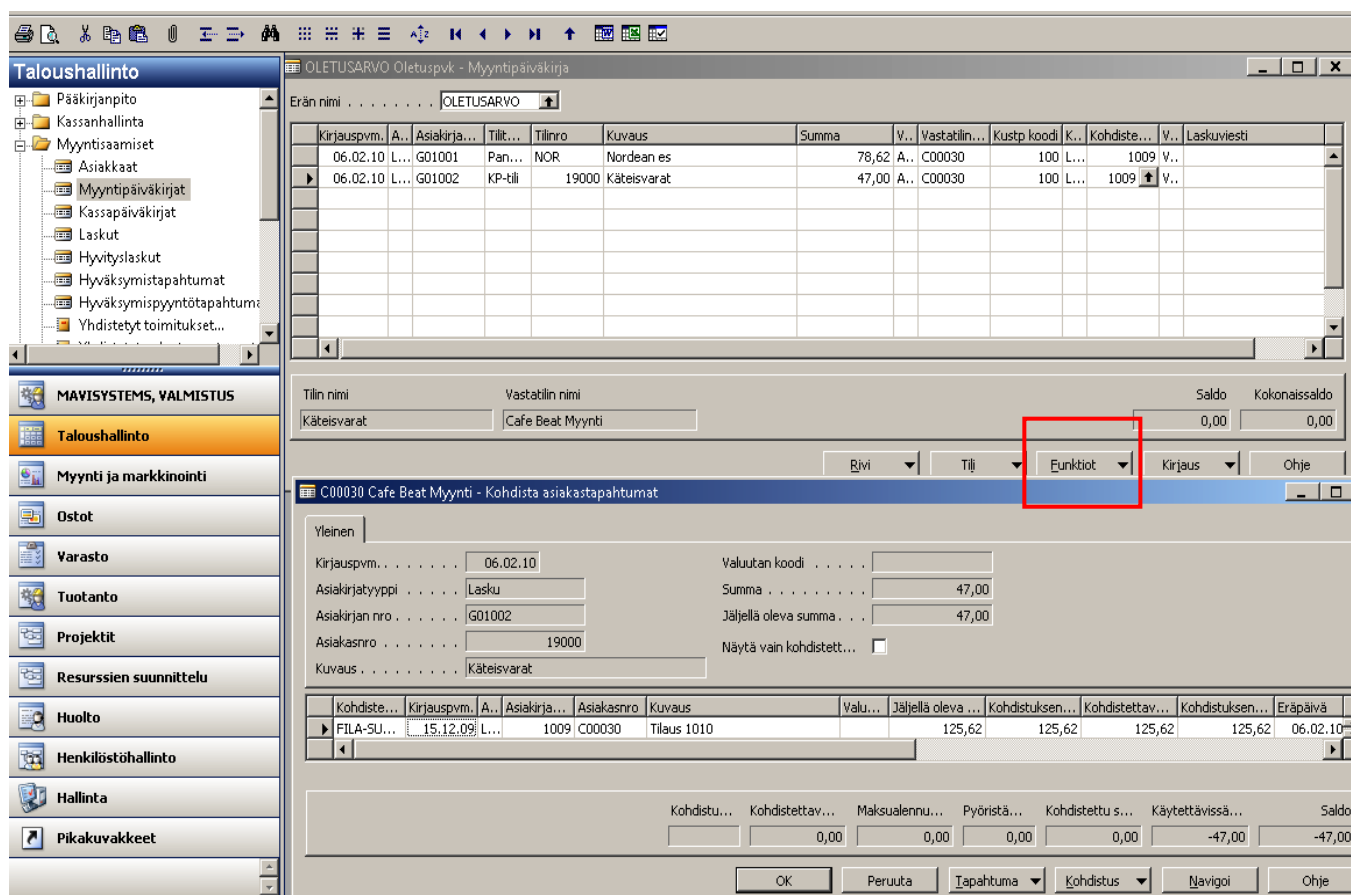
Opinnäytetyössä oli tarkoituksena saada integroitua Cathrine kassajärjestelmä osaksi MS Dynamics NAV:ia. Integrointi ei kuitenkaan onnistu ilman erillistä lisäosaa, mistä syystä integrointia ei toteutettu tämän opinnäytetyön aikana. Tällä hetkellä ainoa tapa syöttää päivittävät myynnit oppimisympäristöön, on tehdä manuaalisesti päivittäin myyntitilaus, jossa kirjataan jokainen tuote erikseen. Tarvittava raportti saadaan Cathrine järjestelmästä. Myyntitilaus voidaan kirjata niin, että se vähenee samalla varastosta, kun se merkitään maksetuksi. Myyntitilauksen maksu voidaan toteuttaa erilaisilla maksutavoilla, kuten käteisellä, pankkikortilla ja luottokortilla, koska eri maksutavat voidaan kirjata suorituksiksi eri kirjanpidon tileille.

Alla olevilla kuvilla on pyritty havainnollistamaan myynnin kirjausta. Ensin tehdään kuvan 7 kaltainen myyntitilaus.



Kuva 7: Esimerkki Cafe Beatin myynnin kirjauksesta (MS Dynamics NAV 6.2.2010).

Kun myyntitilaus on valmis, se kirjataan ”toimitus ja laskutus” vaihtoehdon mukaisesti. Tällöin myynti kirjautuu toimitetuksi, jolloin nimikkeet vähenevät varastosta ja myyntilasku siirtyy laskutukseen. Myyntilasku voidaan kohdistaa erilaisille maksutapahtumille, kuten esimerkiksi pankkimaksu ja käteismaksu. Maksun kohdistaminen tapahtuu taloushallinto-osiosta olevalla myyntipäiväkirjalla. Alla olevassa kuvassa on esimerkki myyntilaskun kohdistamisesta.



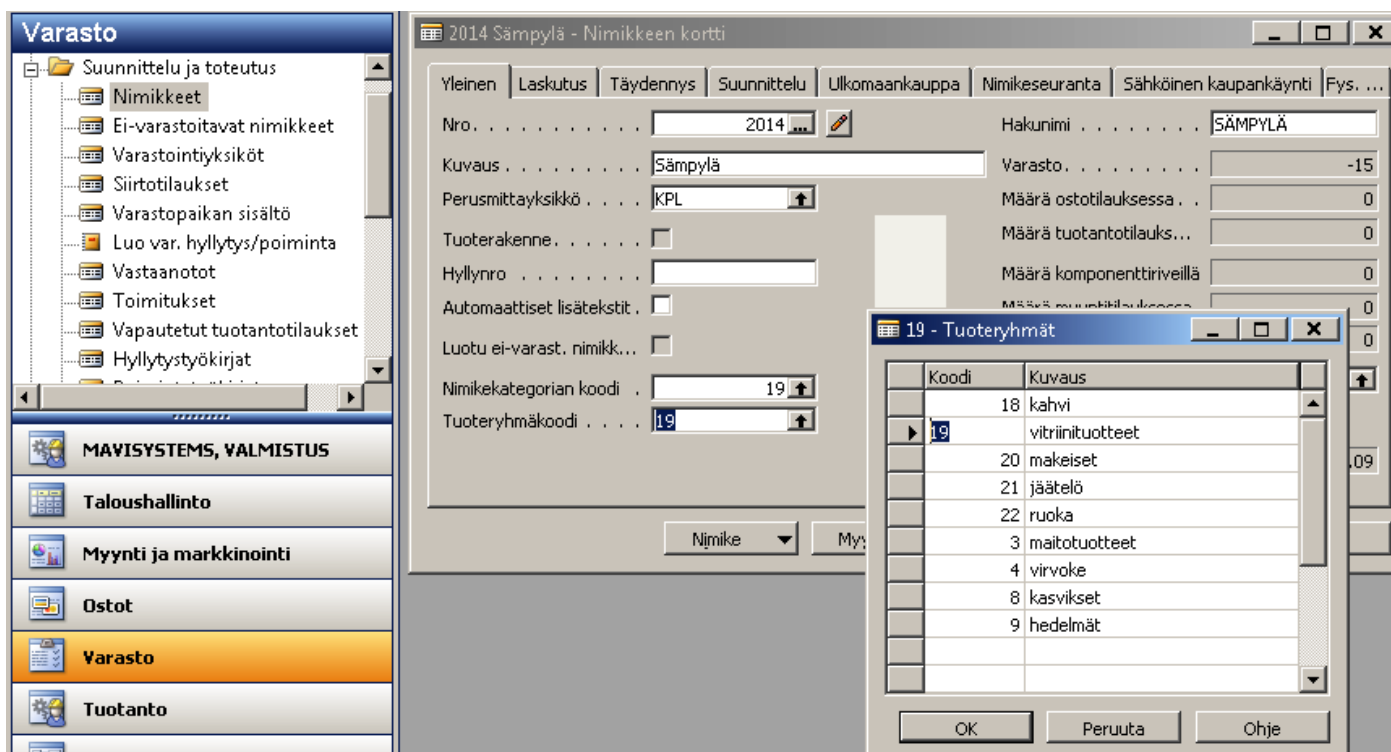
Kuva 8: Myyntilaskun kohdistaminen maksutapahtumille (MS Dynamics NAV 6.2.2010).

Yllä olevassa kuvassa kohdistetaan myyntilasku maksutapahtumille myyntipäiväkirjan avulla. Myyntipäiväkirjassa voidaan samalle laskulle kohdistaa erilaisia maksuja, kuten pankkikortti ja käteismaksuja. Esimerkin mukaisesti 125,62 euron myyntilaskun maksusta 78,62€ on ensin kohdistettu pankkitilille. Samalla on kohdistettu maksu kyseiseen laskuun. Ylemmän ikkunan toisella rivillä kohdistetaan laskun avoin saldo, 47 euroa, käteismaksuksi. Funktiot ominaisuuksien avulla voidaan maksut kohdistaa tiettyyn asiakkaan laskuun hakemalla asiakasnumerolla kyseinen myyntilasku (alempi ikkuna). Kun summat on kohdistettu oikeille maksutavoille, voidaan tapahtuma kirjata kohdasta kirjaus, jolloin summat kirjautuvat kirjanpidon tileille.

Tuoteryhmät ja kirjausryhmät

Tuoteryhmät luotiin ohjelmistoon BarLaurean käyttämien tuoteryhmien perusteella. Tuoteryhmiä ovat kahvi, vitriinituotteet, makeiset, jäätelö, ruoka, maitotuotteet, virvoke, kasvikset ja hedelmät. Jokainen yksittäinen tuotenimike määriteltiin kuuluvaksi johonkin näistä ryhmään. Tuoteryhmä määrittelyjen avulla on mahdollista seurata esimerkiksi tuoteryhmän kiertoa: mikä tuoteryhmä myy eniten ja mikä vähiten. Käytettävät varaston ja tuotteen kirjausryhmät ja arvonlisäverokoodit löytyivät valmiiksi määriteltynä ohjelmistosta. Näillä asetuksilla tuotenimikkeet sijoittuvat oikeille varastoille ja ohjelmisto käsittelee ne arvonlisäve-

rollisesti oikein. Käytettävän varaston, tuotteen kirjausryhmällä ja arvonlisäverokoodien taustalla on erilaisia kirjanpidollisia ja toiminnallisia asetuksia, mistä syystä kirjausryhmien asetukset pidettiin samoina kuin linja-autoyrityksen.



Kuva 9: Esimerkki nimikkeen kortista ja tuoteryhmän lisäämisestä (MS Dynamics NAV 6.2.2010).

Tavaroiden toimittajat ja asiakkaat

BarLaurean tavaroiden toimittajat halutaan pitää salassa. Tästä syystä Ms Dynamics NAV:iin luotiin kuvitteellisia toimittajia kuten TukkuLiike, Satunnainen toimittaja ja Päätoimittaja. Toimittajia tarvitaan ostotilauksien tekemiseen. Asiakkaiden seurantaan voidaan luoda erilaisia asiakasryhmiä. Asiakasryhmiä voivat olla esimerkiksi talon sisäiset projektit, henkilökunta, oppilaat ja muut asiakkaat. Asiakasryhmien avulla voidaan seurata, minkälaisille asiakkaille myynti jakaantuu. Tällä hetkellä BarLaurealla on vain yksi asiakasryhmä, mutta asiakasryhmiä voidaan lisätä sitä mukaan, kun ne tulevat käytön ja seurannan kannalta ajankohtaisiksi.

The screenshot shows a software interface for managing suppliers. The main window is titled 'V00020 Päätoimittaja - Toimittajan kortti'. It contains several tabs: 'Yleinen', 'Yhteystiedot', 'Laskutus', 'Maksut', 'Vastaanotto', and 'Ulkomaankauppa'. The 'Yleinen' tab is active, displaying various fields for the supplier 'Päätoimittaja', including its number (V00020), name, address (Ruokatie 1), postal code (02130), city (ESPOO), country (FI), and contact information (Risto Ruokala). Below this, a smaller window titled 'Toimittajaluettelo' displays a list of suppliers with columns for Nro, Nimi, Vastuup..., Sijaintikoodi, Puhelinno, and Kontakti. The list includes entries for 'Päätoimittaja', 'Satunnainen Toimittaja 1' through '4', 'Tukkuliike', and 'Tavarantoimittaja'. At the bottom of the interface are buttons for 'OK', 'Peruuta', 'Toimittaja', 'Ostot', and 'Ohje'.

Kuva 10: Esimerkki toimittajakortista ja toimittajaluettelosta (MS Dynamics NAV 6.2.2010).

Vastuupaikka eli kustannuspaikka

Cafe Beat ja Ravintola Flow päätettiin toteuttaa saman yrityksen eli BarLaurean alle. Näin ollen Cafe Beatista ja Ravintola Flowta luotiin erilliset vastuupaikat eli kustannuspaikat. Myynneissä, ostoissa, varastoissa ja muissa toiminnoissa voidaan ottaa kantaa mihin kustannuspaikkaan toiminto kuuluu, jolloin kulut ja tulot kohdistuvat oikeaan vastuupaikkaan. Kustannuspaikan luominen on olennainen osa raportointia ja seurantaa. Samaan ympäristöön on mahdollista lisätä vastuupaikan kautta myös BarLaurean opiskelijaruokala ja kokouspalvelut.

Varastopaikkojen luonti

Cafe Beatille ja Ravintola Flowlle luotiin molemmille oma varastopaikka, jotta nimikkeiden seuranta, osto- ja myyntitilauksien tekeminen voivat kohdistua oikeisiin tuotteisiin ja oikeaan kustannuspaikkaan. Vaikka tällä hetkellä BarLaureassa on käytössä vain yksi varasto, jota ei seurata, luotiin erilliset varastopaikat. Ratkaisulla pyritään saamaan todentuntuisempi kuva yrityksen varastoseurannasta: usein isoissa yrityksissä eri kustannuspaikoilla on olemassa erilaisia varastoja erilaisiin tarpeisiin. Lisäksi ratkaisu mahdollistaa laajemman mahdollisuuden varaston hallintaan ja sen opetteluun, koska mukaan saadaan erilaisia toimintoja kuten varastonsiirrot ja seurannat.

Resurssit ja resurssiryhmät

Resursseissa voidaan tarkastella yrityksen resursseja. Resurssi voi olla henkilö tai kone. Resurssiryhmiksi määriteltiin harjoittelijat, vakituiset työntekijät, kokous- ja neuvottelulaitteet, muut laitteet ja tarvikkeet ja pöytävaraukset. Resurssien hallinnassa voidaan suunnitella resurssien saatavuutta (kapasiteettia) viikonpäivittäin ja kirjata resurssien käytettävyyttä. Alla olevassa kuvassa on esimerkki kapasiteetin kirjaamisesta. Jos työtunnit ovat samoja samoina viikonpäivinä, voidaan kortille määritellä viikkoaikataulu ja määritellä millä aikavälillä kirjaus on voimassa. Esimerkissä Heidi Harjoittelijan viikoittainen kapasiteetti, eli työaika, on yhteensä 29 tuntia.

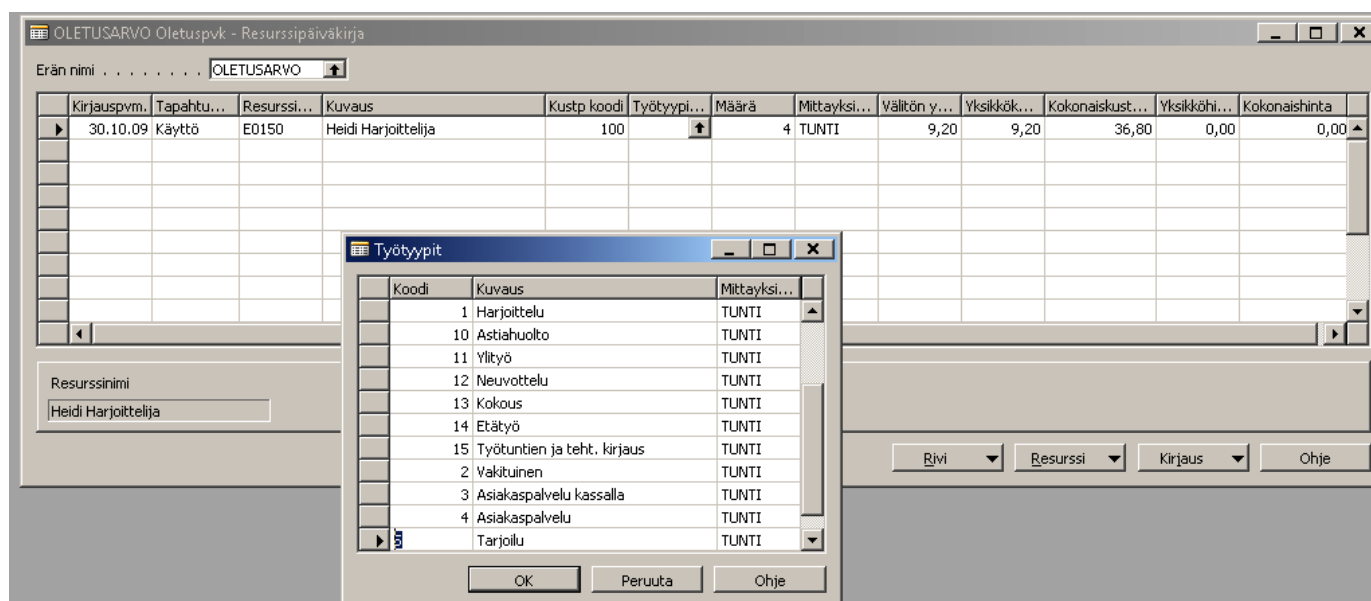
Nro	Nimi	20.12.09	21.12.09	22.12.09	23.12.09	24.12.09	25.12.09
E0110	Hanna Harjoittelija	0	3	4	0	0	0
E0120	Tommi Harjoittelija	0	4	3	7	0	0
E0130	Laura V Harjoittelija	0	7	0	3	4	0
E0140	Majastina Harjoittelija	0	0	7	0	4	0
E0150	Heidi Harjoittelija	0	7	7	0	4	0
E0160	Tuuli Harjoittelija	0	4	0	7	0	0
E0170	Olli Harjoittelija	0	3	4	3	4	0
E0180	Nora Harjoittelija	0	7	0	7	0	0
E0190	pöytävaraus	0	8	8	8	8	0
F0001	Videoneuvottelulaitteisto	12	12	12	12	12	12
F0002	Videotykki	12	12	12	12	12	12
F0003	Kannettava tietokone	12	12	12	12	12	12
F0004	Piirtoheitin	12	12	12	12	12	12

Yleinen	Arvo
Aloituspvm	20.12.09
Lopetuspvm	31.01.10
Työtunnin malli	
Maanantai	5,00
Tiistai	4,00
Keskiviikko	7,50
Torstai	7,50
Perjantai	5,00
Lauantai	0,00
Sunnuntai	0,00
Viikko yhteensä	29

Kuva 11: Esimerkki resurssikapasiteetin asettamiseksi harjoittelijalle ajalle 20.12.2009-31.01.2010 (MS Dynamics NAV 6.2.2010).

Tämän jälkeen resurssipäiväkirjalla voidaan kirjata, kuinka työpäivien työtunnit on käytetty. BarLaurealle luotiin resursseihin erilaisia työtehtäviä. Näin 8 tunnin työpäivä voidaan kirjata esimerkiksi seuraavasti: 3 tuntia tarjoilua, 2 tuntia kassatyöskentelyä, 3 tuntia valmisteluja ja 2 tuntia siivoamista. Kirjaus voidaan tehdä niin, että se on BarLaurealle kulua tai myyntiä. Resurssi voidaan myös liittää osaksi myyntitilausta. Esimerkiksi pöytävaraus voidaan liittää osaksi asiakkaan tilausta määrittelemällä pöytävaraukselle tuntikustannus. Näin pystytään seuraamaan pöytävarauksien kapasiteettia ja käytettävyyttä. Kaikille BarLaurean resursseille

on määritelty tuntikustannus, jonka perusteella ohjelma laskee, kuinka paljon resurssi on BarLaurealle kustantanut tai tuottanut. Resurssihin luodut henkilöille, BarLaurean opiskelijoille, määriteltiin tuntikustannus ravintola-alan TES:in perusteella. Alla olevassa esimerkikuvassa kuinka kohdistus työtyypille voidaan tehdä. Esimerkkikuvassa näkyy myös, kuinka työtuntien määrän ja tuntikustannuksen perusteella määräytyy resurssin kokonaiskustannus yritykselle.



Kuva 12: Esimerkki resurssin työtyypin lisäämisestä (MS Dynamics NAV 6.2.2010).

BarLaurean työaikaseuranta suunniteltiin toteutettavaksi resurssien suunnittelu osiossa. Resurssien suunnitteluun on mahdollista kirjata jokainen työntekijä henkilöresurssiksi. Henkilölle on mahdollista määritellä viikoittain resurssin käytettävyys, eli BarLaurean tapauksessa kirjaataan henkilön työtunnit. Resurssipäiväkirjan avulla jokainen työntekijä voi työpäivänsä päätteeksi kirjata resurssien suunnitteluun, kuinka on työpäivänsä käyttänyt. Lisäksi resurssille on mahdollista asettaa tuntikustannus, mistä voidaan seurata kuinka paljon BarLaureassa työskentelevät ihmiset kustantaisivat yrityksille. Resurssien suunnittelussa on se etu, ettei kustannuksen kirjaudu kirjanpitoon. Tämä on hyvä, koska BarLaurea ei maksa palkkaa siellä töissä oleville harjoittelijoille.

Yllä olevien tietojen lisäksi ohjelmistoon kirjattiin Laurea-ammattikorkeakoulu Oy:n Taloushallintokeskuksesta saaduista raporteista vuoden 2009 loka- ja marraskuun tulo- ja menoerät. Pääasiassa loka- ja marraskuun viennit olivat myyntejä ja ostoja ja muita tuloja (Kela-avustus) ja menoja (konttoritarvikkeita, työasuja, somisteita).

Palkanlaskenta on suunniteltu MS Dynamics NAV:ssa niin, että palkanlaskenta toteutetaan erillisessä ohjelmistossa, Mepcossa, josta palkkakirjaukset saadaan suoraan MS Dynamics

NAV:in kirjanpitoon. Ohjelmasta on mahdollisuus saada myös valmiit raportit kaikista palkkoihin liittyvistä asiakirjoista. Tässä opinnäytetyö casessa ei ollut mahdollista saada erillistä Mepco -ympäristöä BarLaurealle. Tällä hetkellä vaihtoehtoinen tapa syöttää BarLaureaan palkkoja on käyttää yleisiä päiväkirjoja ja resurssien hallintaa. Resurssien hallinnan kautta on mahdollista saada raportteja käytetyistä henkilöiden työtunneista, joiden perusteella on mahdollista tehdä palkkaerittely työtunneista. Tehty palkkaerittely voidaan syöttää kirjanpidon kautta manuaalisesti yleisellä päiväkirjalla, jotta yrityksen kirjanpitoon saadaan tietoja myös maksetuista palkoista ja palkkoihin liittyvistä muista menoeristä. Palkkakirjaus tallennettiin päiväkirjoihin vakiopäiväkirjaksi. Näin joka kerta, kun palkkakirjauksia halutaan tehdä ohjelmistoon, voidaan hakea valmis pohja kohdasta funktiot ja hae päiväkirjat.

Kirjauspvm.	Asiakirjatyyppi	Asiakirja...	Tilityyppi	Tilinro	Kuvaus	Y..	Summa	Kustp koodi
06.02.10		G00073	KP-tili	50100	Kuukausipalkat		7 970,11	200
06.02.10		G00073	KP-tili	29210	Ennakonpidätysvelka		-1 864,69	200
02.02.10		G00073	KP-tili	61400	Työntekijäin TyEL-maksut		-373,51	200
06.02.10		G00073	KP-tili	64200	TT:den työttömyysvak.maksut		-15,94	200
06.02.10		G00073	Pankkitili	NOR	Nordean es		-5 715,97	200
06.02.10		G00074	KP-tili	64100	Työttömyysvak.maksut		1 088,76	200
06.02.10		G00074	KP-tili	61400	Työntekijäin TyEL-maksut		52,28	200
06.02.10		G00074	Pankkitili	NOR	Nordean es		-1 141,04	200
06.02.10		G00075	KP-tili	29230	Sosiaaliturvamaksuvelka		-123,02	200
06.02.10		G00075	KP-tili	63000	Sosiaaliturvamaksut		123,02	200
* 06.02.10		G00076	KP-tili				0,00	

Tilin nimi: Vastatilin nimi: Saldo: 0,00 Kokonaissaldo: 0,00

Rjvi Tili Funktiot Kirjaus Ohje

Kuva 13: Palkkakirjausesimerkki (MS Dynamics NAV 6.2.2010).

Kun kaikki asetukset ja data oli syötetty ohjelmistoon, ympäristön toimivuutta testattiin Antti Hämäläisen laatiman harjoituksen avulla. Harjoituksen tarkoituksena on antaa opiskelijalle mahdollisimman laaja kuva siitä, mihin eri tarkoituksiin MS Dynamics NAV:ia voidaan liiketoiminnassa käyttää. Harjoitus toteutettiin ohjelmaan muutaman kerran testimielessä: näin pystyttiin määrittelemään menevätkö kirjaukset ja toiminnot ohjelmassa oikein. Samalla ohjelmaan saatiin liiketoimintadataa, jotka näkyvät raporteissa.

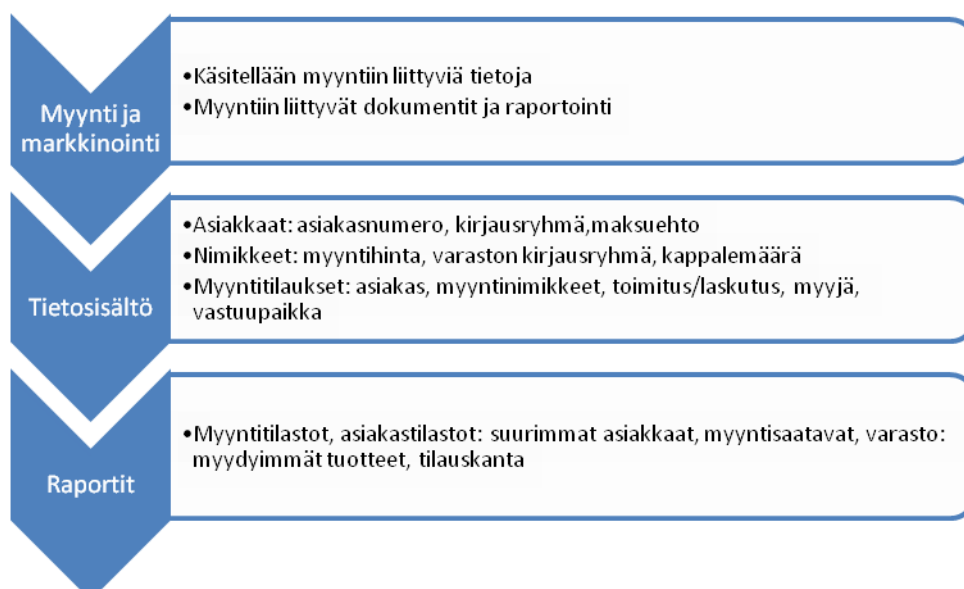
7 Raportointi MS Dynamics NAV:ssa

Tämä luku on jaettu kahteen eri osioon. Ensimmäisessä osiossa tarkastellaan lyhyesti, mistä tiedoista MS Dynamics NAV - ohjelmiston raportit syntyvät. Toisessa osiossa esitellään työn tulos eli opinnäytetyön aikana toteutetut johdon raportit MS Dynamics NAV:sta.

7.1 Raporttien muodostuminen

MS Dynamics NAV:sta on tulostettavissa peruseraportteja, jotka perustuvat ohjelmassa tehtyihin liiketoimintatapahtumiin ja kirjauksiin. Tässä luvussa on tarkoitus kartoittaa, mistä tiedoista raportit muodotuvat.

Alla olevassa kuvassa on kuvattu raporttien syntyminen myynnin ja markkinointi osion osalta.



Kuvio 11: Myynnin ja markkinoinnin raportit

Myynti ja markkinointi moduulin osalta tullaan tulostamaan seuraavat raportit:

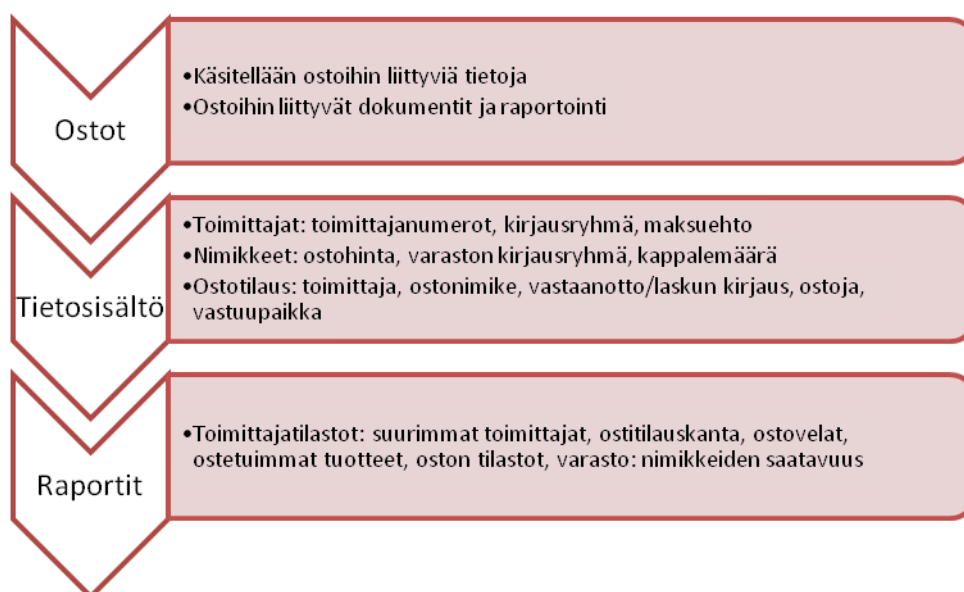
- 10 suurinta asiakasta
- tilausyhteenveto
- myyntitilastot
- myyjän myyntitilasto
- varaston 10 myydyintä tuotetta.

Myynti ja markkinointi moduulista voidaan tulostaa myynteihin liittyviä dokumentteja ja tulosteita. Raporttien tietosisältö koostuu pääasiassa asiakkaiden tiedoista, nimikkeiden tiedoista ja myyntitilaukseen syötetyistä tiedoista.

Esimerkiksi myyntitilausta tehdessä otetaan kantaa kenelle asiakkaalle myydään ja mitä myydään. Kun asiakas on luotu järjestelmään, asiakas saa oman asiakasnumeron, jonka avulla on mahdollista seurata kaikkia asiakkaaseen liittyviä tapahtumia. Asiakaskortissa on otettu kantaa asiakkaan kirjaryhmään, eli onko asiakas kotimainen, EU-asiakas, ulkomainen asiakas vai konserniasiakas. Jokaisen kirjaryhmän takana on omat tiliöinnit, jolloin tulot ja menot kohdistuvat oikeille kirjanpidon tileille. Myyntituotteille taas on määritelty esimerkiksi myyntihinta ja varaston kirjausryhmä. Kun myyntitilaus kirjataan järjestelmään, järjestelmään kirjautuvat tilauksen tietojen lisäksi kaikki asiakkaan ja myyntituotteen takaa tulevat määritykset. Tilauksen tietoja voivat olla asiakkaan ja myyntituotteiden lisäksi asiakkaalle annettu maksuaika, joka mahdollistaa myyntisaatavien seurannan. Kirjattujen tietojen perusteella on mahdollista tulostaa raportteja myydyimmistä tuotteista, suurimmista asiakkaista ja tehdä tilausseurantaa, koska ohjelmisto muistaa historiasta tehdyt tilaukset ja niiden kirjaukset.

Osto puolella raportoinnin ja raporttien tietosisältöjen periaate toimii samalla tavalla. Ostopuolelta voidaan tulostaa mm. seuraavanlaisia raportteja:

- 10 suurinta toimittajaa
- ostotilastot
- toimittajille erääntyvät saldot.

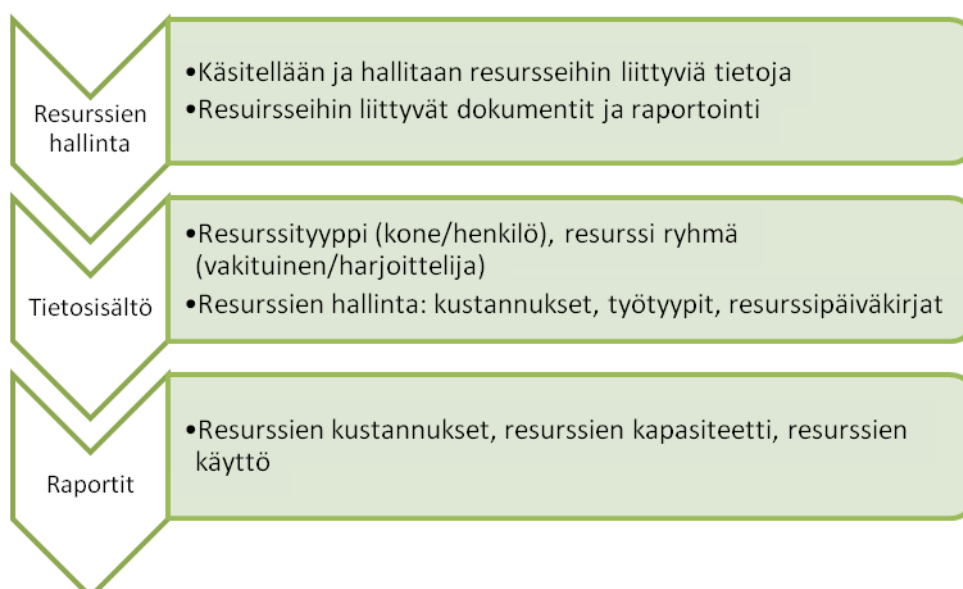


Kuvio 12: Ostopuolen raportointi

Osto moduulissa voidaan seurata toimittajia, ostotilauksia, ostovelkoja ja varastoa. Päätidon lähteet tulevat toimittajien ja ostonimikkeiden määrytyksistä. Toimittaja voidaan määritellä kotimaan, EU-maan, konsernin tai ulkomaan toimittajaksi. Tämä mahdollistaa esimerkiksi ostovelkojen seuraamisen kotimaisten ja ulkomaisten toimittajien osalta erikseen. Toimittajan lisäämisen yhteydessä toimittajalle määrytyy oma toimittajanumero, joka mahdollistaa yksittäisen toimittajan seurannan. Ostonomikkeelle määritellään ostohinta (myös myyntihinta jotta voidaan laskea katetta). Ostotilauksessa otetaan kantaa keneltä tilataan, millä maksuehdolla ja mitä tuotteita ostetaan. Ostotilauksen kirjauksen jälkeen ohjelmistosta voidaan tulostaa raportteja koskien yllä mainittuja raportteja.

Resurssien hallinassa voidaan tulostaa seuraavia raportteja:

- resurssien käyttö ja kustannuserittely
- resurssitilasto.



Kuvio 13: Resurssien raportointi

Resurssien raportointi muodostuu pääasiallisesti resursseista, resurssiryhmistä, resurssikapasiteetista ja resurssipäiväkirjoista. Resurssiksi voidaan määritellä henkilö tai kone. Kaikkien resurssien perusmittayksiköksi on määritelty tunti ja jokaiselle resurssille on määritelty tuntikustannus. Perusmittayksikkö mahdollistaa sen, että jokaista resurssia voidaan seurata tunneissa, raportoida tunneissa, laskuttaa tunneissa ja kirjata tunneissa. Kustannusmäärittely mahdollistaa resurssien kustannuksien seurannan ja resurssin laskutuksen asiakkailta. Resurssille voidaan asettaa resurssikapasiteetit eli käytettävyyttä. Päiväkirjoja käytetään resurssien käytön kirjaamiseen. Kirjauksessa päätiedot muodostuvat resurssinumerosta (resurssi), tapahtumasta (käyttö vai myynti), tuntimäärästä, kustannuspaikasta ja työtyypistä. Näin ollen re-

sursseihin liittyvät raportit koostuvat pääosin resurssiin määriteltyihin asetuksiin eli kustannuksiin ja perusmittayksikköön.

Taloushallinnon raportit ovat kaikki yhteenvetoja muiden moduulien tapahtumista. Kaikkien yleisasetuksien ja kirjausryhmien perusteena on kirjanpidon tilejä. Esimerkiksi myynnin asiakkaiden kirjausryhmiin on määritelty sarja erilaisia kirjanpidon tilejä, jotka poikkeavat ulkomaisten asiakkaiden taakse määriteltyihin tileihin. Määritellyt kirjausryhmät mahdollistavat sen, että kaikki tieto mitä ohjelmistossa käsitellään ja tallennetaan, tallentuu kirjanpidon tilien taakse. Kirjanpidon tilien lisäksi raportoinnin mahdollistavat erilaiset määritellyt dimensiot, joita MS Dynamics NAV:ssa on esimerkiksi vastuupaikat. Alla on esimerkki asiakkaiden kirjausryhmien tilimäärytyksistä.

Asiakkaan kirjausryhmät

Koodi	Myynti- saamis- tili	Palve- luveloi- tustili	Maksua- lennus debet-tili	Maksua- lennuk. kredit-tili	Korkoti- li	Lisämak- sun tili	Laskun pyöristysi- li
EU	17020	33430	35250	35250	91700	32540	85740
KANSALL	17010	30000	35000	35000	91700	32500	85740
KONSERNI	17310	30000	35000	35000	91500	32500	85740
ULKOMAAT	17030	33930	35040	35040	91700	32530	85740

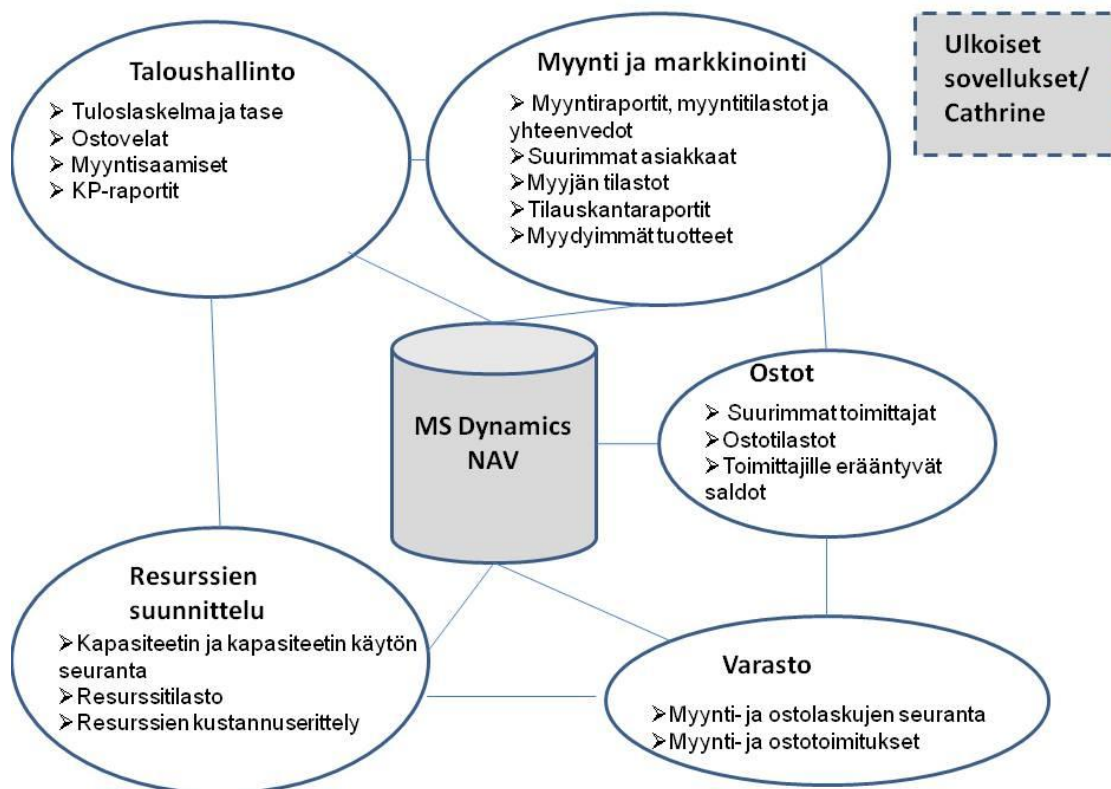
Taulukko 4: Asiakkaan kirjausryhmien tilimäärytykset

7.2 MS Dynamics NAV:ssa toteutetut raportit

MS Dynamics NAV:ssa on monia eri raportointimahdollisuuksia. Ohjelmaa tutkimalla voidaan todeta, että jokaisesta osiosta (taloushallinto, myynti ja markkinointi, ostot, varastot, resursien hallinta) on saatavilla osioihin liittyviä perusraportteja. MS Dynamics NAV:sta saatavia perusraportteja ovat esimerkiksi raportit kaikista ohjelmaan tehdyistä tapahtumista, alv-yhteenvetoilmoitukset, intrastat - raportointi, ostovelkojen ja myyntisaamisten raportit, käyttöomaisuuden seuranta, varastoraportit, asiakas- ja tuotekohtaiset raportit ja tuloslaskelma ja tase. Myynnin osalta voidaan tehdä ennusteraportteja, joissa voidaan päivämäärän tarkkuudella seurata tulevia tilauksia ja ennakoitua menekkiä. Nämä ovat kuitenkin enemmän jokapäiväisen liiketoiminnan työkaluja, mistä syystä niitä ei esitellä tässä työssä.

Ohjelmistoon on mahdollista ladata Exceliin tehty budjetti. Kun budjetti ladataan ohjelmistoon, voidaan verrata raportointia budjettiin päivittäin, kuukausittain, neljännesvuosittain tai vuosittain. BarLaurealle laadittua budjettia ei ole ladattu ohjelmistoon, mistä syystä vertailu budjetteihin ei raportointiyhteydessä onnistu. Raportoinnin helpottamiseksi MS Dynamics

NAV:ssa on myös mahdollisuus siirtää osa tulostetuista raporteista suoraan Excel tai World ohjelmiin. Tämä helpottaa raporttien jatkokäsittelyä.



Kuvio 14: Raportointi MS Dynamics NAV:ssa

Seuraavaksi esitellään mitä raportteja tähän työhön on tulostettu ja analysoidaan kuinka joh-to voisi käyttää kyseisiä raportteja hyväkseen.

7.2.1 Myynnin ja markkinoinnin raportit

10 tärkeintä asiakasta löytyy liitteen 5 lopusta. Tämän raportin avulla yritys voi seurata suurimpia asiakkaitaan. Asiakkaita voidaan seurata esimerkiksi neljännesvuosittain, jolloin voidaan vertailla ovatko asiakassuhteet muuttuneet ja jos ovat niin mihin suuntaan. Vaikka raportissa vain luetellaan asiakkaat ja heille tehty myynti, voi raportti olla avainasemassa jatkoselvityksiä ajatellen. Raportista muutokset huomataan nopeimmin. Sen perusteella voidaan tehdä jatkoselvityksiä, mitkä tekijät vaikuttavat siihen, miksi jokin asiakas on yritykselle tuottavampi kuin toinen. Syitä voi olla monia, esimerkiksi asiakkaalle tarjottu palvelun laatu tai asiakasalennukset.

Liitteessä 3 on raportit asiakkaan tilausyhteenvedosta ja tilauserittelystä. Tilausyhteenvedon avulla voidaan seurata tietyillä päivämäärillä, esimerkiksi kuukausittain, asiakkaalla sisässä olevat tilaukset. Tilausyhteenvedo kertoo, kuinka paljon tilauksia ajanjaksolla on tehty ja mitä on vielä laskuttamatta. Raportin avulla voidaan ennustaa kassavirtaa: jos asiakkaalle annettu toimitusaika on esimerkiksi 15 vuorokautta ja asiakkaan maksuaika toiset 15 vuorokautta, voidaan raportista ennustaa, että sisässä syyskuussa sisällä olevat tilaukset eräännyvät asiakkaalle maksettavaksi viimeistään lokakuun lopussa. Raporttia voidaan käyttää myös myynnin seuraamiseen: kuinka hyvin sisässä olevat tilaukset vastaavat tehtyjä myyntiennusteita? Tilausyhteenvedoa voidaan seurata vastuupaikoittain tai koko yrityksen näkökulmasta. Tilauserittelyraportti taas auttaa hahmottamaan, mitä asiakkaan tilaukset pitävät sisällään. Raportti on hyödyllinen, jos halutaan tietää mistä asiakkaan tilausyhteenvedo koostuu.

Liitteessä 4 on raportti myynnin tilastosta. Raportti analysoi asiakkaittain asiakkaille kohdettuneita myyntejä ja niistä syntyneitä tuotteita, kustannuksia ja alennuksia. Raportti tiivistää yhteen asiakkaiden tapahtumat, ja antaa kaikki oleelliset tiedot asiakkaiden merkityksestä yritykselle. Erityisen tärkeää on hyödyntää raportin antamaa tietoa siitä, mitä asiakas yritykselle tuottaa. Jos suhde tuoton ja kustannuksien välillä on väärä, tulisi hinnoittelua asiakkaan kohdalla miettiä uudelleen.

Raportti varaston 10 myydyimmästä tuotteesta on liitteessä 6. Raportin avulla johto voi seurata, mitkä tuotteet myyvät eniten eli mitkä kiinnostavat asiakkaita. Raporttia voidaan seurata tietyillä aikajaksoilla, kuten neljännesvuosittain, jolloin voidaan seurata muuttuvatko myydyimmät tuotteet. Raportista voidaan myös havainnoida aikajaksoittain, miten tuotteiden myyntimäärät muuttuvat. Raportti voi herättää lisäkysymyksiä: onko tuotteiden hinnoittelu kohdallaan ja vastaako varastosaatavuus kysyntää. Samassa liitteessä on esitetty myös raportti varaston myyntitilastosta, joka tiivistää kaikki varastosta myytyjen tuotteiden merkittävimmät tunnusluvut. Raportti mahdollistaa monipuolisen seurannan. Raportista voidaan samalla silmäyksellä nähdä missä suhteessa tuotteen kustannukset ja myyntihinnat ovat. Raportista voidaan myös havainnoida tuotteen myyntiä kappaleittain tai valuuttamäärittäin ja seurata myyntiartikkelien tuottoja yritykselle ja todellisia tuotto prosentteja.

7.2.2 Ostojen raportit

Osto-osiossa voidaan ostoja suunnitella sisässä olevien tuotantotilauksien perusteella. Tällöin on myös mahdollista tehdä ennusteita esimerkiksi tuotteiden valmistumisajoista. Tämä toiminto ja raportointi eivät kuitenkaan ole ajankohtainen kun puhutaan palveluliiketoiminnan raportoinnista, koska palvelualalla on harvoin varastotuotteita. Näin ollen alla olevat kolme raporttia muodostavat tärkeän pohjan ostojen seurantaan ja johtamiseen.

Ostojen osalta MS Dynamics NAV:sta saatavat tärkeimmät raportit ovat:

- 10 suurinta toimittajaa
- ostotilastot
- toimittajille erääntyvät saldot.

10 suurinta toimittajaa - raportti löytyy liitteestä 5. Sen avulla voidaan kartoittaa, miltä tavaran-toimittajalta ostetaan eniten ja millaisella volyymilla. Raportti auttaa hahmottamaan, mihin tavarantoimittajaan kannattaa mahdollisesti keskittää ostokset.

Ostotilastot erittelevät toimittajittain tehdyt ostot ja ostoihin aiheutuneet kustannukset. Tämän raportin avulla johto voi tarkkailla keneltä tavaraa tilataan, mihin hintaan ja millä alennuksilla. Samalla voidaan tehdä havaintoja siitä, keneltä tavaraa kannattaa tilata ja saako toiselta toimittajalta parempia alennuksia. Keskittämällä ostot samalle toimittajalle, voidaan saavuttaa suuriakin etuja. Ostoja voidaan raportin avulla seurata eri ajanjaksoilla, kuten esimerkiksi kuukausittain tai neljännesvuosittain, jolloin nähdään selvemmin pientenkin alennusten merkitys. Esimerkki ostotilastosta on liitteessä 7.

Toimittajille erääntyvät saldot kertovat mitä yritys on velkaa toimittajille. Kyseinen raportti on rajattu yhden kuukauden jaksoihin. Raportti auttaa hahmottamaan kuinka paljon maksuja on esimerkiksi suorittamatta käynnissä olevan kuukauden aikana. Raportin avulla voidaan seurata yrityksen ostovelkoja ja tehdä ennusteita kassavirrasta tulevien maksujen suhteen. Raportti on liitteessä 5.

Tuotantoyrityksissä varaston seuranta ja varastoihin liittyvät raportit ovat ensisijaisempia tiedon lähteitä. MS Dynamics NAV:ssa on mahdollisuus tulostaa raportteja myyntitoimituksiin ja ostovastaanottoihin liittyen. Samasta osiosta on myös saatavilla jokaiseen tilaukseen liittyvät myynti- ja ostolaskut ja -lähetteet. BarLaurean kannalta johdon raportointiin soveltuvia raportteja varastojen osalta ovat raportit inventaariojaksoista, nimikkeiden vanhentumisista ja raportit varastosaldoista.

7.2.3 Raportit resurssien suunnittelusta

Resursseihin on pääasiassa syötetty BarLaurean harjoittelijoita. Jokaiselle harjoittelijalle voidaan määritellä vakiokustannus. Resurssien suunnittelusta saadaan BarLaurealle esimerkki-raportteja siitä, mitä harjoittelijat kustantaisivat BarLaurealle jos heille oikeasti maksettai-siin TES:in mukaista palkkaa. Osioista on myös mahdollista saada raportteja suunnitelluista ”työvuorotunneista” ja siitä, kuinka ”työtunnit” ovat toteutuneet.

Resurssin käyttö - raportissa (liite 8) on resurssiyhteenveto per harjoittelija. Kapasiteetilla tarkoitetaan suunniteltua kapasiteettia, joka on yhteistuntimäärä loka-joulukuulta. Käyttö - sarake kertoo kuinka paljon kyseiselle harjoittelijalle on syötetty käytettyjä työtunteja. Jos saldoksi jää positiivinen luku, tämä tarkoittaa sitä, ettei harjoittelija ole tehnyt kaikkia niitä työtunteja, joita hänelle on kirjattu. Negatiivinen saldo kertoo, että tehtyjä työtunteja on enemmän kuin mitä alun perin on suunniteltu. Raportin avulla työnjohto voi seurata, kuinka paljon suunnitelluista työkapasiteetista toteutuu.

Resurssien kustannuserittely antaa johdolle enemmän informaatiota kuin resurssien käyttö - raportti. Kustannuserittelyraportin (liite 8, toinen raportti) avulla voidaan seurata mihin käytetty työaika on kulunut. Seuranta on erityisen tärkeää esimerkiksi juuri ravintolassa, missä resursseja pitää osata kohdentaa oikeaan aikaan oikea määrä. Työvuorolistojen avulla voidaan seurata kuka on ollut töissä missäkin vuorossa, ja kustannuserittelyn avulla tarkastella mitä työvuoron aikana on ollut henkilöiden tarve. Kustannuserittelystä voidaan analysoida kuinka paljon ovat resurssin kokonaiskustannukset yritykselle.

Kustannuserittelyssä voidaan työtyyppikoodin avulla seurata mihin työntekijä on työtuntinsa käyttänyt. Ohessa on listattuna BarLaureaan luoduista työtyyppikoodeista.

Koodi	Kuvaus
1	Harjoittelu
10	Astiahuolto
11	Ylityö
12	Neuvottelu
13	Kokous
14	Etätyö
2	Vakituinen
3	Asiakaspalvelu kassalla
4	Asiakaspalvelu
5	Tarjoilu
6	Salin hoito
7	Siivoustyöt
8	Tuotteiden esillelaitto
9	Valmistelut

Taulukko 5: BarLaurean työtyyppikoodit

7.2.4 Taloushallinnon tuottamat raportit

Myös taloushallinto-osiosta on mahdollisuus saada liiketoimintaan liittyviä raportteja. Valmiiden raporttien lisäksi MS Dynamics NAV:ssa on mahdollisuus rakentaa raportteja käyttäen kirjanpidon tilejä. Näitä raportteja kutsutaan KP-raporttimalleiksi (KP=kirjanpito). Raporttipohjien luominen perustuu siihen, että ohjelma ottaa saldot raportteihin raporttimalliin määritellyistä kirjanpidon tileistä. Raporttimalliin voidaan esimerkiksi määritellä kohta ”myynnit” ja myynteihin käytettävät myyntitilit. Kun raportin tulostaa, ohjelma tulostaa saldot kaikista niistä myyntitileistä, jotka malliin on määritetty.

Ohjelmistosta löytyy valmiina virallinen tuloslaskelma, pitkä tuloslaskelma ja pitkä tase raporttimallit. Tärkein ravintolayrityksen johdon tiedon lähde on ravintola-alan sisäinen tuloslaskelma, joten ravintola-alan sisäisen tuloslaskelmamalli toteutettiin MS Dynamics NAV KP-raporttimalli osioon. Esimerkki ravintola-alan sisäiseen tuloslaskelmaan saatiin Miettisen ja Santalan teoksesta ”Tuloksen tekijät - yritystoiminta ja talous hotelli- ja ravintola-alalla.. Esimerkki MS Dynamics NAV:iin toteutetusta ja tulostetusta ravintola-alan sisäisestä tuloslaskelmasta on liitteessä 9.

Tämän raportin avulla johto saa yhdelle sivulle koottuna kaikki keskeisimmät liiketoiminnan tunnusluvut käyttöönsä. Raporttiin on kerätty kaikki liiketoimintaan liittyvät tuotot ja menot. Lisäksi välituloksina on ilmoitettu katelukuja, jotka auttavat johtoa hahmottamaan mistä tulokset syntyvät ja mihin katteen pitäisi vielä riittää.

KP-raportointimallien lisäksi taloushallinnosta saadaan yhteenveto yrityksen ostoveloista ja myyntisaamisista (liite 10). Raportissa voidaan jakaa erääntyvät toimittaja- ja asiakassaldot tietyille ajanjaksoille, kuten vaikka kuukaudelle. Tämä raportti helpottaa kassavirran ennustamista. Liiketoiminnan seurannan kannalta raportti on hyvä johdon raportiksi, koska se antaa välittömän palautteen onko kassavirta positiivista vai negatiivista tietyillä ajanjaksoilla. Raportti ei kerro mistä luvut syntyvät, mutta raportti voi antaa aihetta jatkoselvityksiin.

Näiden raporttien lisäksi osiosta on saatavilla jokapäiväistä toimintaa helpottavat kirjanpidon pää- ja päiväkirjat, alv. yhteenvetolaskelma ilmoitusta varten, valmis intrastat laskelma, käyttöomaisuusraportit. Näistä raporteista ei tässä opinnäytetyössä ole esimerkkiä, koska ne eivät varsinaisesti ole osa johdon raportteja vaan apuvälineitä yrityksen joka päiväseen toimintaan.

8 Yhteenveto ja johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli toteuttaa toimiva ERP - oppimisympäristö, jossa voidaan toteuttaa palveluliiketoimintaan tarvittavia johdon raportteja. Opinnäytetyön case yrityksenä toimi Laurea Leppävaaran BarLaurea ja case ERP - ympäristönä MS Dynamics NAV - ohjelmisto. Työn tuloksena syntyi toimiva raportointiympäristö, josta voidaan tulostaa liiketoiminnan peruseräraportteja.

Seuraavissa luvuissa on esitetty yhteenvetona työn keskeisimmät tulokset ja painopistealueet.

8.1 Palveluliiketoiminnan johdon raportointi

Johdon raportointi on saanut alkunsa yritysten tarpeesta saada oleellista tietoa yrityksen johtamiseen ja seurantaan. Yleisesti voidaan ajatella, että johdon raportoinnissa tuotetaan tietoa yrityksen johdolle seurantaan, toiminnan ohjaamista ja valvomista varten. Johdon raportoinnin keskeisimmät elementit ovat budjetointi, hinnoittelu ja kustannuslaskenta. Erilaiset yritykset ja toimialat asettavat johdon raportoinnille erityiskysymyksiä.

Raportoinnissa raporttien muodolla on merkitystä. Johdon raporttien ei tule olla liian yksityiskohtaisia, vaan yhteenvetoja, jotka antavat kokonaiskuvan liiketoiminnasta. Johdon tulee itse määritellä raportointikohteet, jotta raporttien sisältö vastaa odotettua. Raporttien muodossa tulee ottaa huomioon myös vertailukohteet. Raportin informaatio on erilainen, jos vertailukohteena on esimerkiksi toimiala, kilpailijat tai oma tulos viime vuodesta. Vertailukohteet tulee valita niin, että ne antavat raportin lukijalle halutun tiedon. Erilaiset kate- ja tunnusluvut auttavat johtoa hahmottamaan nopeammin liiketoiminnan kehityssuunnan.

Oleellista johdon raportoinnissa on tunnistaa toimialan erityispiirteet. Palveluliiketoiminnassa erityiskysymykset syntyvät kustannuksista, koska palveluyrityksessä kustannusten hallinta korostuu. Palveluyrityksen kustannuksille on tyypillistä se, että niitä on vaikea jakaa muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin. Kustannuksia kannattaakin seurata esimerkiksi kustannuslajeittain. Suurin kustannuserä onkin henkilöstökustannukset eikä niinkään tavarat ja materiaalit. Johdon raportoinnin kannalta palveluyrityksessä kannattaa keskittyä seuraamaan kustannuksia ja myyntiä ja niiden välistä suhdetta.

Opinnäytetyön case yritys ja siihen liittyvät haastattelut osoittavat, että ravintolatyypisessä yrityksessä johdon raportointi koostuu myynnin ja kustannusten seurannasta. Esimerkiksi ravintolassa myyntiä voidaan seurata monella tapaa: myyntiä asiakkaittain, myyntiä työtunneittain, myyntiä asiakaspaikoittain, myyntiä asiakasryhmittäin. Kustannuksia tulisi pääasiassa seurata suurimpien kustannuserien osalta. Ravintolassa annosten pienentäminen tuo voittoa 0,10 euroa, millä ei ole suuremman kokonaisuuden kannalta merkitystä. Sen sijaan suurempi

voitto syntyy, kun työvuorot osataan resursoida oikein. Ravintolalle on kallista pitää työvuorossa kolme henkilöä, jos kaksi henkilöä pystyy suoriutumaan vuoron töistä.

8.2 ERP- raportointiympäristönä

ERP on ollut yleisien mielipiteiden mukaan kiistelty liiketoiminnan työskentely-ympäristö. Koska ERP on mielletty ensisijaisesti suurten yritysten ja etenkin tuotantoyritysten työkaluksi, pk-yritykset ja palveluliiketoimintaa harjoittavat yritykset kokevat jäävänsä ERP:n etujen ulkopuolelle. ERP eteen tehdään kuitenkin useilta tahoilta jatkuvaa kehitystyötä, jonka tarkoituksena on mahdollistaa erilaisten yritysten toiminnanohjausjärjestelmien käyttöönottoa ja hyödyntämistä. Kysymys kuitenkin kuuluu, tarvitaanko toiminnanohjausjärjestelmiä ylipäättään pk-yrityksiin. Lisäksi voidaan pohtia, soveltuvatko toiminnanohjausjärjestelmät edes palveluja tuottavaan yritykseen?

Luvussa ”ERP ja ravintolatoiminta” otetaan esille artikkeli ”An investigation into the use of ERP systems in the service sector”, joka käsittelee ERP:n käyttöä palveluliiketoiminnassa. Artikkelista löytyy myös oma kappaleensa ERP:stä ja ravintola-alasta. Kyseisessä kappaleessa otetaan esille se, että ravintola-alan ohjelmistot ovat hyvin pitkälle kehittyneitä. Ravintola-alan sovellukset mahdollistavat kaikki tarvittavat toiminnot ja raportit, mitä alalla tarvitaan. Lisäksi esimerkiksi ohjelmista tulostuvat raportit vastaavat lain ja yhteisöjen asettamiin vaatimuksiin. Kehittyneet ohjelmistot ovat usein myös liian monimutkaisia liittää ERP - ympäristöön. Moni yritys ei edes tunne tarvetta ERP - järjestelmän hankintaan. Käytettävissä olevat ohjelmistot vastaavat yrittäjien ja ketjujen tarpeita. Lisäksi taloushallinto voidaan ulkoistaa, jolloin ohjelmistoa tarvitaan vain päivittäisten töiden hoitamiseen eikä niinkään raportointiin.

Opinnäytetyön casen pohjalta voidaan havainnoida toiminnanohjausjärjestelmien sopivuutta ravintolabisnekseen. BarLaurean käyttämä Cathrine järjestelmä on suunniteltu erityisesti ravintoloita varten. Näin ollen Cathrinesta löytyy kaikki ravintolabisneksen tarvitsemat toiminnot ja myös niihin liittyvät raportointi, joka riittää pienten ja keskusurten ravintoloiden toiminnanohjaukseen. ERP järjestelmän hankinta saattaa koitua isoksi investoinniksi pienille ravintolayrityksille eivätkä pienemmät ravintolat edes tarvitse käyttöönsä laajaa ERP järjestelmää. ERP järjestelmän käyttöönotto ravintolassa kannattaa silloin, kun kyseessä on iso ravintolaketju, joissa toimipaikkoja on usealla eri paikkakunnalla. Tällöin raportoinnista ja ERP järjestelmästä saataisiin se hyöty, mitä järjestelmältä haetaan. Suomessa ERP järjestelmä sopisi esimerkiksi S-ryhmän ravintoloiden toiminnanohjaukseen ja seurantaan. Yksittäinen ravintoloitsija pystyy seuraamaan ja ohjaamaan toimintaansa ravintolatoimintaan tarkoitettujen ohjelmiston avulla, koska niissä on huomioitu erityisesti ravintoloitsijan tarpeet toiminnan, raportoinnin ja seurannan kannalta.

Yhteenvedon voidaan todeta, että ERP soveltuu yritykseen kuin yritykseen toimialasta riippumatta. ERP vaatii kuitenkin oman toimialan tuntemista ja tarkan määrittelyn siitä mitä toiminnanohjausjärjestelmältä halutaan. Pienen yrityksen on turha investoida hienoon järjestelmään, jos tällä hetkellä käytettävissä olevat ohjelmistot riittävät yrityksen tarpeisiin. ”Hyvin suunniteltu, puoliksi tehty” pätee myös toiminnanohjausjärjestelmään investoitaessa. Toiminnanohjausjärjestelmään siirtyessä tulee tiedostaa, että käyttöönotto vaatii aikaa ja henkilöstö täytyy kouluttaa ohjelmiston käyttöön, jotta ohjelmistosta saadaan kaikki hyöty irti.

8.3 Oppimisympäristön jatkotoimenpiteet

ERP - oppimisympäristön kehitystyö on vasta aluillaan. Tämän hetkinen tilanne on, että BarLaurealle on vasta tehty case malli MS Dynamics NAV:iin. Opinnäytetyö toteutettiin case mallina, koska todellisen tilanteen kuvaaminen vaatii BarLaurealta päivittäiset raportit ostoista, lähetyslistoista ja myynneistä ja tarkempia dokumentaatioita varastoista ja muista arvostuksista. Jotta MS Dynamics NAV:iin saataisiin BarLaurean todellinen tilanne, tulisi tehdä inventaario varastosta ja käyttää aikaa tuotenumikkeiden ja toimittajien tausta-asetuksiin.

Cafe Beatin ja Ravintola Flown lisäksi MS Dynamics NAV:iin kannattaa toteuttaa myös BarLaurean lounasravintola ja kokouspalvelut. Näin BarLaurea on kokonaisuudessaan toteutettu oppimisympäristöön. Kun kaikki vastuupaikat ovat MS Dynamics NAV:ssa, voi tarkemmin miettiä kuinka esimerkiksi vastuupaikkojen varastoseuranta toteutetaan.

Muiden ohjelmien integraation suunnittelu ja toteuttaminen konsultin avulla tekisi ERP - ympäristöstä todemman tuntuisen ja helpottaisi oppimisympäristön ylläpitoa, koska manuaalisia kirjauksia ei tarvitsisi tehdä. Seuraavan opinnäytetyön tekijän kannattaakin tutustua Mepco Palkat ja IMS:n hyödyntämiseen konkreettisesti osana oppimisympäristöä. Koska ko. ohjelmat ovat osa Citrix - ympäristöä, onnistuu integroitavuus toivottavasti helpommin kuin BarLaurean omien ohjelmistojen. Mepco tuo lisäarvoa ympäristöön myös erillisenä ohjelmana: Mepcon avulla voidaan harjoitella palkanlaskentaa samalla tavalla kuin mitä palkanlaskentaa tehtäisiin oikeassa yrityksessä. IMS taas mahdollistaa kaikkien raporttien ja projektin tietojen tallentamisen samaan paikkaan. Näin jokainen opiskelija ja ohjaaja, joka työskentelee kehitysprojektissa, saa käytettäväkseen aikaisemmissa töissä tuotetun datan. IMS:in grafiikka mahdollistaa myös raporttien paremman havainnollistamisen.

Cathrine integroimisen suunnitteleminen kannattaa aloittaa suunnitteleamalla, mitä tietoja Catherinesta on saatavilla ja kuinka raporttien sisältämä tieto saataisiin siirrettyä MS Dynamics NAV:iin ja IMS:ään. Analyysi kannattaa aloittaa tutkimalla, minkälaiset tiedot löytyvät molemmista ohjelmista ja mitkä ovat sellaisia tieto-osioita, jotka löytyvät vain Cathrinesta.

Catherinesta kannattaa yrittää siirtää kaikki mahdollinen tieto, jotta samaa työtä ei tehdä kahdesti.

Raportointiin ja seurantaan liittyen olisi ohjelmistoon hyvä saada ladattua BarLaureaan liittyvä budjetti. BarLaurean kokonaisbudjetti voisi olla koottuna eri vastuupaikoille laadituista budjeteista. Tämä parantaa raportointia, koska rinnalle saadaan vertailukohteita. Seuranta tarkentuu, koska budjettivertailun avulla voidaan havainnoida onko osattu ennustaa kehitystä oikein ja jos ei olla, voidaan tehdä lisäselvityksiä.

Lähteet

Kirjalliset lähteet

Alhola, K. & Lauslahti, S. 2000. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. Porvoo: WS Bookwell.

Alhola, K. & Lauslahti, S. 2005. Taloutta johtamista varten esimiehille ja asiantuntijoille. Helsinki: Edita.

Botta-Genoulaza, V. & Millet, P. 2006. An investigation into to use of ERP systems in the service sector. International Journal of Production Economics. Vol. 99, 202-221.

Granlund, M. & Malmi, T. 2004. Tietotekniikan mahdollisuudet taloushallinnon kehittämisessä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 3. painos. Juva: WS Bookwell.

Heikkilä, P. & Saranpää, T. 2008. Hotelli- ja ravintola-alan sisäinen laskentatoimi. Vantaa: Hansaprint Direct.

Horngren, C. & Sundem, G. 1990. Introduction to management accounting. 8. painos. New Jersey: Prentice-Hall.

Jones, K., Jones, M., Terrel, K. & Terrel, R. 2000. Introduction to management accounting a user perspective. New Jersey: Prentice-Hall.

Jyrkkiö, E. & Riistama, V. 2004. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. 18. painos. Porvoo: WS Bookwell.

Lindfors, H. & Syvänperä, O. 2008. Pk-yrityksen budjetointi ja raportointi käytännönläheisesti. Helsinki: Edita Prima.

Miettinen, P. & Santala, H. 2003. Tuloksen tekijät - Yritystoiminta ja talous hotelli- ja ravintola-alalla. Porvoo: WS Bookwell.

Miettinen, S. & Koivisto, M. 2009. Designing Services with Innovative Methods. Keuruu: Otava.

Monk, E. & Wagner, B. 2006. Concepts in Enterprise Resource Planning. 2. painos. Kanada: Thomson Course Technology.

Nieminen, G. 2003. Ravintola-alan laskentatoimi. Vantaa: Restamark.

Partanen, V. 2007. Talousviestintä johtamisen tukena. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Sähköiset lähteet

Elinkeinoelämän Keskusliitto. 2006. Palvelut 2020 - osaaminen kansainvälisessä palveluyhteis-kunnassa. Viitattu 13.12.2009.

http://www.ek.fi/ek_suomeksi/ajankohtaista/tutkimukset_ja_julkaisut/ek_julkaisuarkisto/2006/18_10_2006_Palvelut2020_loppuraportti.pdf

Laurea intra. 2009. Lounas- ja kahviopalvelut. Viitattu 10.11.2009.

https://intra.laurea.fi/intra/fi/01_laurea/01_laurea_osio1/05_laurea_leppavaara/06_lounas_ja_kahviopalvelut/index.jsp

Mara Ry kotisivut 2009. Matkailu- ja ravintolapalveluiden kotisivut. Toimiala numeroina. Viitattu 13.12.2009. http://www.mara.fi/?path=toimiala_numeroina

Microsoft Dynamics NAV kotisivut. 2009. Tulostettu 13.11.2009.

<http://www.microsoft.com/finland/dynamics/nav/default.aspx>

Myllyntaus, O. 2005. Palveluiden kustannuslaskenta. Tulostettu 19.1.2010.

http://www.kunnat.net/k_peruslistasivu.asp?path=1;55264;55275;121698;121700;102062

Tekes. 2001. Digitaalinen verkostotalous. Teknologiakatsaus 110/2001. Tulostettu 3.12.2009.

http://users.jyu.fi/~timokk/tekes/digitaalinen_verkostotalous.pdf

Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 11/2005. 2005. Palvelualojen kehitys, tuottavuus ja kilpailu . Viitattu 13.12.2009. <http://vnk.fi/julkaisut/julkaisusarja/julkaisu/fi.jsp?oid=150300>

Julkaisettomat lähteet

Blomqvist, J. 2009. Ravintola-alan osiaan haastattelu 24.9.2009. Laurea Leppävaara. Espoo.

IMS esite 2009.

Koskinen, A. 2009. Henkilökohtainen sähköpostiviesti 8.12.2009.

Lumio, A. & Oksanen, H. 2009. Laurea Leppävaaran lehtorien haastattelu 12.11.2009. Laurea Leppävaara. Espoo.

Mepco Palkat esite. 2009. <http://www.multibusinessco.fi/pdf/Mepco%20Palkat%20esite.pdf>

MS Dynamics NAV. 2010. Ohjelmisto.

Ollikainen, J. & Pönniö, L. 2009. Toiminnanohjausjärjestelmät pk-yrityksissä. Lappeenrannan teknillisen yliopiston kandidaatintyö.

Paananen, I. 2009. BarLaurean keittiöpäällikön haastattelu 4.11.2009. Laurea Leppävaara. Espoo.

Vakkuri, M. 2009. BarLaurean ravintolapäällikön haastattelu 12.11.2009. Laurea Leppävaara. Espoo.

Kuvat

Kuva 1: Päänäkymä MS Dynamics NAV:in valikoista (MS Dynamics NAV 6.2.2010). ..	50
Kuva 2: Citrix - ympäristö	52
Kuva 3: Nimikekortin ensimmäinen sivu (MS Dynamics NAV 6.2.2010)	56
Kuva 4: Nimikekortin toinen määrittelysivu (MS Dynamics NAV 6.2.2010).	57
Kuva 5: Esimerkki ostotilauksesta (MS Dynamics NAV 6.2.2010).	58
Kuva 6: Kirjaus vaihtoehdot (MS Dynamics NAV 6.2.2010).....	58
Kuva 7: Esimerkki Cafe Beatin myynnin kirjauksesta (MS Dynamics NAV 6.2.2010)..	59
Kuva 8: Myyntilaskun kohdistaminen maksutapahtumille.....	60
Kuva 9: Esimerkki nimikkeen kortista ja tuoteryhmän lisäämisestä	61
Kuva 10: Esimerkki toimittajakortista ja toimittajaluettelost.....	62
Kuva 11: Esimerkki resurssikapasiteetin asettamiseksi harjoittelijalle ajalle.	63
Kuva 12: Esimerkki resurssin työtyypin lisäämisestä (MS Dynamics NAV 6.2.2010). .	64
Kuva 13: Palkkakirjausesimerkki (MS Dynamics NAV 6.2.2010).	65

Kuviot

Kuvio 1: Palvelun muodostuminen (Elinkeinoelämän Keskusliito 2006).	10
Kuvio 2: Palvelualan osuus BKT:stä. (Tilastokeskus 6.2.2010.)	12
Kuvio 3: Palvelualojen kysynnän kehitys 2005-2009. (Tilastokeskus 4.11.2009.).....	13
Kuvio 4: Raportointitasot sisäisessä raportoinnissa (Alhola & Lauslahti 2005, 175)..	24
Kuvio 5: Hinnoitteluprosessin vaiheet (Alhola & Lauslahti 2000, 225.)	30
Kuvio 6: Ravintoloiden jakaantuminen Suomessa 2008 (Mara Ry 2008, 1).....	32
Kuvio 7: ERP-järjestelmän perusrakenne (Granlund & Malmi 2004, 33).	40
Kuvio 8: BarLaurean rakenne	46
Kuvio 11: kuva BarLaurean prosesseista MS Dynamics NAV:ssa	53
Kuvio 12: Esittely IMS raportoinnista (IMS 2009).....	55
Kuvio 24: Myynnin ja markkinoinnin raportit	66
Kuvio 25: Ostopuolen raportointi	67
Kuvio 26: Resurssien raportointi.....	68
Kuvio 27: Raportointi MS Dynamics NAV:ssa.....	70

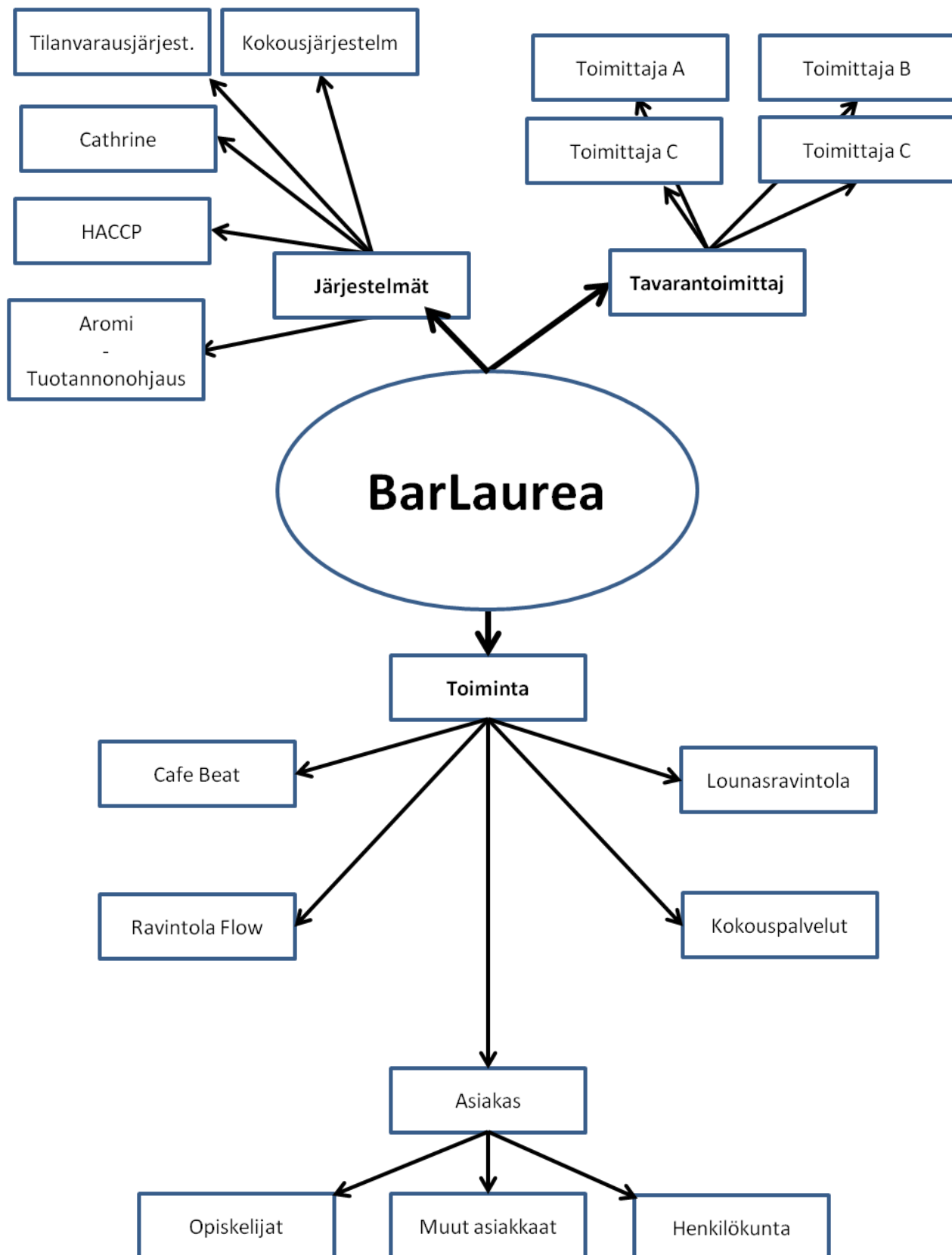
Taulukot

Taulukko 1: Esimerkkiluettelo eri portaille kuuluvista raportoinneista..	23
Taulukko 2: Esimerkki yrityksen operatiivisista ja toiminnallisista alueista.....	42
Taulukko 3: Asiakkaan kirjausryhmien tilimääritykset	69
Taulukko 4: BarLaurean työtyyppikoodit	73

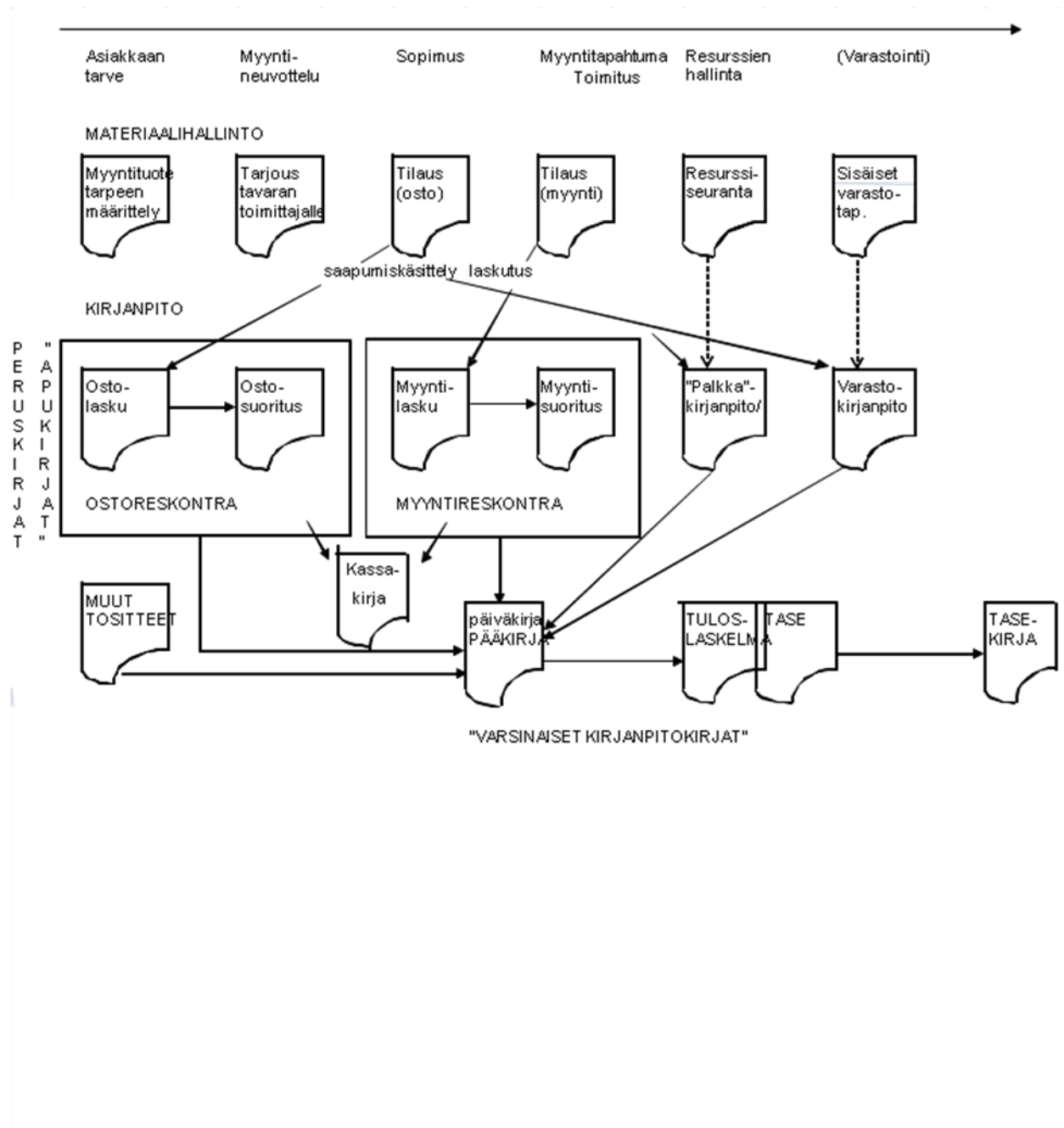
Liitteet

Liite 1: BarLaurean järjestelmäkuvaus.....	84
Liite 2: BarLaurean prosessikaavio.....	85
Liite 3: Raportit: Tilausyhteenvedo ja tilauserittely.....	86
Liite 4: Raportit: Myynnin tilasto.....	87
Liite 5: Raportit: 10 suurinta toimittajaa, toimittajien erääntyvät saldot ja 10.....	88
Liite 6: Raportit: Varaston myyntitilasto ja varaston 10 myydyintä tuotetta	89
Liite 7: Raportit: Ostos tilasto.....	90
Liite 8: Raportit: Resurssin käyttö ja resurssien kustannuserittely	91
Liite 9: Raportti: Ravintola-alan sisäinen tuloslaskelma	92
Liite 10: Raportit: Myyntisaamiset - ostovelat.....	93

BarLaurean järjestelmäkuvaus



BarLaurean prosessikaavio



Raportit: Myynnin tilasto

Myynnin tilastot
FILA-Kahvila Beat7. Helmikuu 2010
Sivu 1
fila-susanna.pesone

Asiakas: Asiakkaan kirjausryhmä: KANSALL

Nro	Nimi	...ennen	24.09.09	24.10.09	24.11.09	jälkeen...
			23.10.09	23.11.09	23.12.09	
C00010	Projektiyhmä					
	Myynti (PVA)	0,00	0,00	0,00	836,00	422,00
	Alkuperäiset kustannukset	0,00	0,00	0,00	137,95	0,00
	Alkuperäinen tuotto (PVA)	0,00	0,00	0,00	698,05	422,00
	Alkuperäinen tuottoprosentti	0,0	0,0	0,0	83,5	100,0
	Muutetut kustannukset (PV)	0,00	0,00	0,00	-82,19	0,00
	Muutettu tuotto (PVA)	0,00	0,00	0,00	918,19	422,00
	Muutettu tuottoprosentti	0,0	0,0	0,0	109,8	100,0
	Kustannusten muutossum	0,00	0,00	0,00	-220,14	0,00
	Laskuennukset (PVA)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Maksuennukset (PVA)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Maksuale. tol. (PVA)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Maksutoleranssit (PVA)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
C00030	Cafe Beat Myynti					
	Myynti (PVA)	0,00	0,00	0,00	160,00	0,00
	Alkuperäiset kustannukset	0,00	0,00	0,00	76,68	0,00
	Alkuperäinen tuotto (PVA)	0,00	0,00	0,00	83,32	0,00
	Alkuperäinen tuottoprosentti	0,0	0,0	0,0	52,1	0,0
	Muutetut kustannukset (PV)	0,00	0,00	0,00	76,68	0,00
	Muutettu tuotto (PVA)	0,00	0,00	0,00	83,32	0,00
	Muutettu tuottoprosentti	0,0	0,0	0,0	52,1	0,0
	Kustannusten muutossum	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Laskuennukset (PVA)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Maksuennukset (PVA)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Maksuale. tol. (PVA)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Maksutoleranssit (PVA)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Yhteensä						
	Myynti (PVA)	0,00	0,00	0,00	996,00	422,00
	Alkuperäiset kustannukset	0,00	0,00	0,00	214,63	0,00
	Alkuperäinen tuotto (PVA)	0,00	0,00	0,00	781,37	422,00
	Alkuperäinen tuottoprosentti	0,0	0,0	0,0	78,5	100,0
	Muutetut kustannukset (PV)	0,00	0,00	0,00	-5,51	0,00
	Muutettu tuotto (PVA)	0,00	0,00	0,00	1 001,51	422,00
	Muutettu tuottoprosentti	0,0	0,0	0,0	52,1	0,0
	Kustannusten muutossum	0,00	0,00	0,00	-220,14	0,00
	Laskuennukset (PVA)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Maksuennukset (PVA)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Maksuale. tol. (PVA)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Maksutoleranssit (PVA)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Raportit: 10 suurinta toimittajaa, toimittajien erääntyvät saldot ja 10 suurinta asiakasta

Toimittaja - 10 päätoimittajaa

Jakso: 01.10.09..31.12.09
FILA-Kahvila Beat

7. Helmikuu 2010

Sivu 1

fila-susanna.pesone

Järjestä kohteen Ostot (PVA) mukaan

Toimittaja: Pvm-suodatus: 01.10.09..31.12.09

Järjestys Nro	Nimi	Ostot (PVA)	Saldo (PVA)	Osuus kohteesta Ostot (PVA)
1 V00130	Tavarantoimittaja	509,67	536,80	*****
2 V00020	Päätoimittaja	153,37	0,00	*****
3 V00120	Tukkuliike	151,10	109,10	*****
4 V00080	Satunnainen Toimittaja 1	46,50	0,00	****
	Yhteensä	860,64	645,90	
	Ostot yhteensä	860,64	645,90	
	%-osuus kokonaisu	100,0	100,0	

Toimittaja - Eräänt.yht.veto

FILA-Kahvila Beat

7. Helmikuu 2010

Sivu 1

fila-susanna.pesone

Erääntyvä saldo

Nro	Nimi	...	Erääntyvä saldo				jälkeen...	Saldo
			...ennen	17.12.09 16.01.10	17.01.10 16.02.10	17.02.10 16.03.10		
V00120	Tukkuliike		-56,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-56,00
V00120	Tukkuliike	EUR	0,00	-53,10	0,00	0,00	0,00	-53,10
V00130	Tavarantoimittaja		0,00	0,00	-536,80	0,00	0,00	-536,80
	Yhteensä (PVA)		-56,00	-53,10	-536,80	0,00	0,00	-645,90

Asiakkaat - 10 pääasiakasta

Jakso:
FILA-Kahvila Beat

7. Helmikuu 2010

Sivu 1

fila-susanna.pesone

Järjestetty kohteen Myynti (PVA) mukaan

Asiakas: Asiakkaan kirjausryhmä: KANSALL

Järjestys Nro	Nimi	Myynti (PVA)	Saldo (PVA)	Osuus kohteesta Myynti (PVA)
1 C00010	Projektiryhmä	1 258,00	1 287,92	*****
2 C00030	Cafe Beat Myynti	160,00	39,00	*****
	Yhteensä	1 418,00	1 326,92	
	Kokonaismyynti	1 418,00	1 326,92	
	% kokonaismyynnistä	100,0	100,0	

Raportit: Varaston myyntitilasto ja varaston 10 myydyintä tuotetta

Varasto - Myyntitilasto

Jakso:
FILA-Kahvila Beat

7. Helmikuu 2010

Sivu 1

fila-susanna.pesone

Nro	Kuvaus	Tuo	Perus	Yksikkökust	Yksikköhinta	Myynti (määrä)	Myynti (PVA)	Tuotto	Tuotto-
FLOW									
70019	Ateria A	Kyll		0,00	10,00	4,00	40,00	40,00	100,0
FLOW						4,00	40,00	40,00	100,0
OLETUS									
2004	Kahvi + pulla	Ei	KPL	0,60	2,00	25,00	50,00	35,00	70,0
2014	Sämpylä	Ei	KPL	1,90	2,20	15,00	33,00	4,50	13,6
2016	Kahvikortti	Ei	KPL	0,00	7,00	3,00	21,00	21,00	100,0
2105	Vesipullo	Ei	KPL	0,54	1,00	5,00	5,00	2,29	45,8
2106	Limu	Ei	KPL	0,99	1,70	22,00	37,40	15,62	41,8
3	Kahvi	Ei	KPL	0,06	0,90	10,00	9,00	8,40	93,3
3005	Myrthon rasia	Ei	KPL	0,70	1,20	3,00	3,60	1,50	41,7
4013	Pulla	Ei	KPL	0,45	1,00	10,00	10,00	5,50	55,0
4037	BERLIINIMUNKKI	Ei	KPL	0,93	1,50	10,00	15,00	5,70	38,0
80002	Videoneuvottelulaitteisto	Ei	KPL	0,00	528,00	1,00	528,00	528,00	100,0
OLETUS						104,00	712,00	627,51	88,1
Yhteensä						108,00	752,00	667,51	88,8

Varasto - 10 päätuotetta

Jakso:
FILA-Kahvila Beat

7. Helmikuu 2010

Sivu 1

fila-susanna.pesone

Järjestetty kohteen suurin Myynti (PVA) mukaan

Järjestys	Nro	Kuvaus	Myynti (PVA)	Varasto	Osuus kohteesta	Myynti (PVA)
1	80002	Videoneuvottelulaitteisto	528,00	2	*****	
2	2004	Kahvi + pulla	50,00	-25	****	
3	70019	Ateria A	40,00	-4	***	
4	2106	Limu	37,40	28	***	
5	2014	Sämpylä	33,00	-15	***	
6	2016	Kahvikortti	21,00	-3	**	
7	4037	BERLIINIMUNKKI	15,00	-10	*	
8	4013	Pulla	10,00	5	*	
9	3	Kahvi	9,00	-10	*	
10	2105	Vesipullo	5,00	45		
		Yhteensä	748,40	13		
		Kokonaismyynti	752,00	412		
		% kokonaismyynnist	99,50	3,2		

Raportit: Ostos tilasto

Ostotilastot
FILA-Kahvila Beat

7. Helmikuu 2010
Sivu 1
fila-susanna.pesone

Toimittaja: Toimittajan kirjausryhmä: KANSALL

Nro	Nimi	...ennen	24.09.09	24.10.09	24.11.09	jälkeen...
			23.10.09	23.11.09	23.12.09	
V00020	Päätoimittaja					
	Ostot (PVA)	0,00	0,00	0,00	153,37	0,00
	Laskuolennot (PVA)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Maksuolennot (PVA)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Maksuolennotun tolerans	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Maksutoleranssi (PVA)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
V00080	Satunnainen Toimittaja 1					
	Ostot (PVA)	0,00	0,00	0,00	46,50	0,00
	Laskuolennot (PVA)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Maksuolennot (PVA)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Maksuolennotun tolerans	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Maksutoleranssi (PVA)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
V00120	Tukkuliike					
	Ostot (PVA)	0,00	0,00	0,00	82,00	69,10
	Laskuolennot (PVA)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Maksuolennot (PVA)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Maksuolennotun tolerans	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Maksutoleranssi (PVA)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
V00130	Tavarantoimittaja					
	Ostot (PVA)	0,00	0,00	0,00	509,67	440,00
	Laskuolennot (PVA)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Maksuolennot (PVA)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Maksuolennotun tolerans	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Maksutoleranssi (PVA)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Yhteensä						
	Ostot (PVA)	0,00	0,00	0,00	791,54	509,10
	Laskuolennot (PVA)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Maksuolennot (PVA)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Maksuolennotun tolerans	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Maksutoleranssi (PVA)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Raportit: Resurssin käyttö ja resurssien kustannuserittely

Resurssin käyttö
FILA-Kahvila Beat7. Helmikuu 2010
Sivu 1
fila-susanna.pesone

Resurssi: Pvm-suodatus: 01.10.09..31.12.09

Nro	Tyyppi	Nimi	Kapasite	Käyttö	
				(määrä)	Saldo
E0020	Henkilö	Miia Ravintolapäällikkö	464	464	0,00
E0030	Henkilö	Ilari Keittiöpäällikkö	448	448	0,00
E0040	Henkilö	Moona Harjoittelija	240	240	0,00
E0050	Henkilö	Sanni Harjoittelija	282	282	0,00
E0060	Henkilö	Laura Harjoittelija	14	14	0,00
E0070	Henkilö	Sakri Harjoittelija	268	0	268,00
E0080	Henkilö	Jenni Harjoittelija	14	14	0,00
E0090	Henkilö	Pia Harjoittelija	39,5	39,5	0,00
E0100	Henkilö	Jenna Harjoittelija	23	23	0,00
E0110	Henkilö	Hanna Harjoittelija	175	119	56,00
E0120	Henkilö	Tommi Harjoittelija	230	150	80,00
E0130	Henkilö	Laura V Harjoittelija	186	124	62,00
E0140	Henkilö	Majastiina Harjoittelija	183	123	60,00
E0150	Henkilö	Heidi Harjoittelija	238	152	86,00
E0160	Henkilö	Tuuli Harjoittelija	227	151	76,00
E0170	Henkilö	Olli Harjoittelija	234	153	81,00
E0180	Henkilö	Nora Harjoittelija	218	144	74,00
E0190	Kone	pöytävaraus	520	0	520,00
F0001	Kone	Videoneuvottelulaitteisto	216	3	213,00
F0002	Kone	Videotykki	216	0	216,00
F0003	Kone	Kannettava tietokone	216	3	213,00
F0004	Kone	Piirtoheitin	216	0	216,00

Resurssi - Kust. erittely
FILA-Kahvila Beat7. Helmikuu 2010
Sivu 1
fila-susanna.pesone

Resurssitapahtuma: Kirjauspvm.: 01.10.09..31.12.09

Kuvaus	Työtyypin koodi	Määrä	Välitön		Yksikkökustan	Kokonaiskusta	
			yksikkökustan	kustannus yhte			
E0120	Tommi Harjoittelija Mittayksikön koodi TUNTI						
		5	18	9,28	167,04	9,28	167,04
		9	18	9,28	167,04	9,28	167,04
		3	18	9,28	167,04	9,28	167,04
		7	18	9,28	167,04	9,28	167,04
		5	19	9,28	176,32	9,28	176,32
		9	20	9,28	185,60	9,28	185,60
		3	18	9,28	167,04	9,28	167,04
		7	17	9,28	157,76	9,28	157,76
		6	4	9,28	37,12	9,28	37,12
	Yhteensä		150		1 392,00		1 392,00
Yhteensä	Yhteensä				1 392,00		1 392,00

Raportti: Ravintola-alan sisäinen tuloslaskelma

KP-raporttimalli

FILA-Kahvila Beat

Jakso 01.10.09..31.12.09

Tilikauden aloituspv 01.01.09

KP-raporttimalli RAVINTOLA Ravintolan virallinen tulos

Sarakeasettelu TULOS,PERU

7. Helmikuu 2010

Sivu 1

fila-susanna.pesone

Kaikki summat ovat kohteessa EUR.

KP-raporttimallin rivi: Pvm-suodatus: 01.10.09..31.12.09

Rivikoodi	Kuvaus	Nykyinen	Edellinen
1	Ravitsemissmyynti	132 974,80	
2	Muu myynti	30 990,00	30 990,00
4	MYYNTITUOTOT YHTEENSÄ	163 964,80	30 990,00
5	- Myynnin oikaisuerät	264,00	
6	LIKEVAIHTO	133 238,80	
7	+ Liiketoiminnan muut tuotot	35 819,38	
8	LIKETOIMINNAN TUOTOT YHTEENSÄ	169 058,18	
9	- Raaka-aine ja tarvikekäyttö	-107 133,47	
10	- Ulkopuoliset palvelut	-1 931,20	
11	MYNTIKATE	59 993,51	
12	Palkat ja palkkiot	-15 770,65	
13	Henkilösivukulut	-9 387,96	
15	PALKKAKATE	34 834,90	
17	- Toimitila-, kiinteistö-, kalustokulut	-8 015,11	
18	- ATK- ohjelmistokulut		
19	- Muut kalustokulut	-4 500,24	
20	- Markkinointi ja myynnin edistäminen	-684,00	
21	- Hallinnon kulut	-657,09	
22	- Liiketoiminnan muut kulut	-24 066,64	
23	KÄYTTÖKATE	-3 088,18	
24	- Poistot		
25	LIKETULOS	-3 088,18	
26	Rahoitustuotot		
27	Rahoitusmenot	-23,65	
28	VOITTO/TAPPIO RAHOITUSERIEN JÄLKEEN	28 497,92	
28.1	VOITTO/TAPPIO RAHOITUSERIEN JÄLKEEN	-3 111,83	
29	- Välittömät verot		
30	LASKENTAKAUDEN TULOS/TAPPIO	28 497,92	
30.1	Laskentakauden tulos/tappio	-3 111,83	

Raportit: Myyntisaamiset - ostovelat

Myyntisaamiset-ostovelat
FILA-Kahvila Beat7. Helmikuu 2010
Sivu 1
fila-susanna.pesone

Eräpäivä	Erääntyvät asiakassaldot (PVA)	Erääntyvät toimittajasaldot (PVA)	Nettomuutos (PVA) pvm:ttäin (PVA)	Saldo
...ennen	0,00	0,00	0,00	0,00
01.10.09..31.10.09	0,00	0,00	0,00	0,00
01.11.09..30.11.09	0,00	0,00	0,00	0,00
01.12.09..31.12.09	854,78	56,00	798,78	798,78
01.01.10..31.01.10	0,00	53,10	-53,10	745,68
01.02.10..28.02.10	472,14	536,80	-64,66	681,02
01.03.10..31.03.10	0,00	0,00	0,00	681,02
01.04.10..30.04.10	0,00	0,00	0,00	681,02
jälkeen...	0,00	0,00	0,00	681,02
Yhteensä	1 326,92	645,90	681,02	681,02