



Organisaation toiminnot ja prosessit taloushallinnon näkökulmasta

Prosessiohjeen laatiminen

Olga Andrianova

Opinnäytetyö
Liiketalouden koulutusohjelma
2010



Liiketalouden koulutusohjelma

<p>Tekijä Olga Andrianova</p>	<p>Ryhmä IY07</p>
<p>Opinnäytetyön nimi Organisaation toiminnot ja prosessit taloushallinnon näkökulmasta Prosessiohjeen laatiminen</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 68 + 34</p>
<p>Ohjaajat Markku Parviainen, Seppo Suominen</p>	
<p>Opinnäytetyö käsittelee organisaation toimintoja ja prosesseja taloushallinnon näkökulmasta. Työ on luonteeltaan projektityyppinen ja sen lopputuote on toimeksiantajayritykselle laadittu prosessiohje, joka antaa tiiviin ja kokonaisvaltaisen kuvan yrityksen toiminnasta prosessiverkko.</p> <p>Aiheen valintaan ovat vaikuttaneet työn työelämälähtöisyys, tärkeys toimeksiantajalle ja ajan-kohtaisuus niin kansainvälisen talouskehityksen näkökulmasta kuin toimeksiantajayrityksenkin kannalta. Toimeksiantajayrityksen on ollut määrä laatia prosessiohje maaliskuun 2010 loppuun mennessä. Projektin käynnistettiin syksyllä 2009 ja saatiin loppuun maaliskuun alussa 2010, hieman etuajassa.</p> <p>Opinnäytetyössä organisaatiokäsitteen käsittely on rajattu organisaation rationaalisin tekijöihin, kuten tavoitteisiin, rakenteisiin ja prosesseihin. Organisaatiokäsitteeseen kuuluvat kulttuurilottavuus ja ryhmien käyttäytyminen jäivät tämän työn ulkopuolelle.</p> <p>Teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään organisaatio-käsitettä, prosessihallintaa ja siihen liittyviä organisaatioteorioita sekä prosessijohtamista, strategista johtamista ja talousjohtamista. Lisäksi työssä käsitellään sisäistä ja ulkoista valvontaa. Prosessiohjeen käyttöä arvioidaan ensisijaisesti näistä näkökulmista.</p> <p>Projektin toteutuksessa tietolähteinä on käytetty teoreettisia lähteitä, toimeksiantajayrityksen ohjeita, yrityksen käytäntöjä ja tapoja sekä empiirisiä tietoja, jotka on saatu prosessien seurannasta ja konsultaatioista. Prosessien seuranta ja konsultaatiot toteutettiin sillä tavalla, että ne antoivat mahdollisimman totuudenmukaisen kuvan toimeksiantajayrityksen työrutiineista.</p> <p>Tietolähteiden perusteella saatiin vastaukset kysymyksiin prosessiohjeen tavoitteista, sen käyttötarkoituksista, rakenteesta ja sisällöstä. Projektin tuloksena prosessiohje on laadittu toimivaksi työkaluksi toimeksiantajayritykselle, yrityksen tarpeet huomioon ottaen.</p> <p>Toimeksiantajayritys on hyödyntänyt projektin tuloksia jo ennen prosessiohjeen käyttöön ottamista. Prosessien läpikäynnin yhteydessä on havaittu ja korjattu sisäisen valvonnan puutteita. Seuraavaksi prosessiohje otetaan käyttöön konsernin sisäisen valvonnan vaatimusten mukaisesti ja sen on määrä toimia ohjekirjana kaikille työntekijöille. Opinnäytetyö myös sisältää yhteenvedon huomautuksista ja suosituksista toimeksiantajayritykselle prosessien hallinnan parantamiseksi sekä yhteenvedon yleisistä suosituksista prosessiohjeen laatimiseksi.</p>	
<p>Asiasanat Organisaatio, liiketoimintaprosessit, prosessijohtaminen, taloushallinto, corporate governance, sisäinen valvonta</p>	

Business Administration and Economics

<p>Author Olga Andrianova</p>	<p>Group IY07</p>
<p>The title of thesis An Organization's Activities and Processes from the Perspective of Financial Management Procedures Manual</p>	<p>Number of pages and appendices 68 + 34</p>
<p>Supervisors Markku Parviainen, Seppo Suominen</p>	
<p>The thesis deals with the organization's functions and processes from the perspective of financial management. This is a project-type thesis and its final product is a procedures manual which gives a concise and comprehensive picture of the company's operations as a network of business processes.</p> <p>The subject of the thesis was chosen because of its work-oriented character, the importance for the company and because it was very topical from the perspective of both international economic development and the company. The company was supposed to draw up the procedures manual by the end of March 2010 at the latest. The project was launched in September 2009 and completed in early March 2010, slightly ahead of schedule.</p> <p>The concept of organization is limited to the treatment of rational organizational factors, such as the objectives, structures and processes. The term also includes cultural dimension and group behaviour but they were excluded from this work. The theoretical framework deals with the concept of organization, process management and related organizational theories, as well as strategic and economic management. The work also discusses internal and external control. The role of procedures manual is analyzed based on these aspects.</p> <p>There were several different theoretical sources used in the project, such as the company's guidance, practices and policies and empirical data obtained by the monitoring of business processes and consultations. The monitoring of business processes and consultations were carried out in a way that gave the most realistic picture of the company's daily routines.</p> <p>The main questions of the project were the objectives of the procedures manual, its use, functional structure and content. The answers were obtained based on the used sources of information. The result of the project is the functional procedures manual, keeping the company's needs in mind.</p> <p>The company has taken advantage of the results even before the implementation of the procedures manual was started. During the monitoring of the processes some faults in the internal control were found and corrected. The procedures manual will be used as an instruction manual for all employees according to the Group's internal control requirements. The thesis also contains a summary of the observations and recommendations to the case company to improve the process management as well as a summary of general recommendations to prepare the procedures manual.</p>	
<p>Key words Organization, business processes, process management, financial management, corporate governance, internal control</p>	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Aihe ja sen rajaaminen	2
1.2	Projektin tavoite	2
1.3	Opinnäytetyön tavoite	3
1.4	Keskeiset käsitteet	3
2	Organisaatiot ja prosessit	5
2.1	Organisaatio	5
2.2	Organisaatioteoriat ja prosessien hallinta	6
2.3	Prosessijohtaminen	8
2.4	Strateginen johtaminen ja talousjohtaminen	9
2.5	Prosessiohje	11
3	Sisäinen valvonta ja ulkoiset tarkastukset	14
3.1	Corporate governance	14
3.2	Sisäinen valvonta	17
3.3	Tilintarkastus	20
3.4	Due diligence myyjän ja ostajan näkökulmista	21
4	Kohdeyritys ja projektin tausta	24
4.1	Toimeksiantajayritys	24
4.2	Toimiala ja näkymät	26
4.3	Projektin käynnistäminen	27
4.4	Konsernin ohjeet sisäisestä valvonnasta	28
4.5	Projektin aikataulu	30
5	Projektin toteutus ja menetelmät	32
5.1	Projektin toteutustapa	32
5.2	Projektin materiaali ja kohderyhmä	34
5.3	Projektin ongelma-alueet ja haasteet	35
5.4	Prosessiohjeen rakenne ja sisältö	37
5.5	Prosessiohjeen visuaalinen toteutustapa	39
5.6	Prosessiohjeen käyttö	40
6	Prosessiohje projektin tuloksena	41
6.1	Prosessien hallinnan näkökulma	41

6.2	Strategisen johtamisen ja talousjohtamisen näkökulmat	43
6.3	Sisäisen tarkastuksen näkökulma	45
6.4	Tilintarkastuksen näkökulma	46
6.5	Due diligence -tarkastuksen näkökulma	47
6.6	Onnistumismittarit	49
6.7	Prosessiohjeen kriittinen arviointi.....	50
7	Johtopäätökset.....	52
7.1	Prosessiohjeen positiiviset ja negatiiviset tekijät.....	52
7.2	Suosituksset kohdeyritykselle	53
7.3	Suosituksset prosessiohjeen laatimiseen	55
7.4	Yhteenveto	56
	Lähteet	58
	Litteet	
	Liite 1. Prosessiohje.....	64

1 Johdanto

Kansainvälistyminen on sekä laajentanut että supistanut maailman ja käsitysten rajoja. Supistaminen on tullut laajentumisen seurauksena, koska ihmisen on vaikea hahmottaa asioita hyvin laajasti. Miten suuren konsernin johtaja tai omistaja käytännössä voi saada käsityksen konserninsa toiminnasta, kun konserniin kuuluu 37 yritystä ympäri maailmaa? Miten pääomasijoittaja voi tehdä päätöksiä varojensa käytöstä, jos pitää perehtyä useiden yrityksen toimintaan ja yksi yrityksistä toimii Suomessa, toinen Ruotsissa, kolmas Tanskassa ja vielä muutama muissa Pohjois- ja Baltian maissa?

Tutustuttaessa johonkin uuteen laajaan alueeseen tai kohteeseen, esimerkiksi uuteen kaupunkiin, etsitään kartta tai opastusta. Kun ihminen ottaa käyttöön uuden koneen, hän lukee käyttöohjeen. Laajojen alueiden hallinta on aina vaatinut tapoja ja menetelmiä esittää asioita tiiviissä ja yksinkertaisemmassa muodossa, tehdä laajasta kokonaisuudesta pieni malli tai laatia siitä käyttöohje.

Tämän projektin tuotteen – prosessiohjeen – päätarkoitus on samanlainen kuin minkä tahansa kodinkoneen käyttöohjeen tarkoitus, se kertoo millaisia toimintoja käyttöohjeen kohteesta löytyy ja miten se toimii.

Organisaation prosessiohjeen tarve on syntynyt sekä sisäisistä että ulkoisista vaatimuksista. Toisaalta organisaation toimivuuden näkökulmasta on pakko hahmottaa toiminta kokonaisuutena, jotta toimintaa voisi hallita ja tehostaa. Toisaalta on olemassa tärkeitä sidosryhmiä, jotka ovat myös hyvin kiinnostuneita saamaan kokonaisvaltaisen kuvan organisaation toiminnasta.

Kansainvälistyminen tarkoittaa useimmiten tytäryhtiöitä ympäri maailmaa, sekä erilaisten rahoitusmallien käyttämistä ja rahavarojen ohjaamista muun muassa pääomasijoittamisen avulla. Silloin mahdollisilla sijoittajilla, omistajilla ja eri tason johdolla on tarve tutustua nopeasti ja tehokkaasti yrityksen toimintaan. Prosessiohje on lähes korvaamaton apuväline tähän tarkoitukseen.

Useimmat suuret kansainväliset yritykset käyttävät erilaisia toimintaprosessiohjeita ja oppaita, mutta aiheesta löytyy melko vähän käytännöllistä tietoa ja suosituksia, koska ohjeita pidetään yleensä sisäisenä tietona. Joten tämä työ on eräänlainen panos aiheen avoimeen käsittelyyn.

1.1 Aihe ja sen rajaaminen

Opinnäytetyö käsittelee organisaation toimintaprosessien ohjeistusta taloushallinnon näkökulmasta. Se koostuu yrityksen prosessiohjeen laatimista kuvaavasta raportista ja valmiista prosessiohjeesta. Työ tehtiin projektihankkeena yrityksen toimeksiannosta. Projektin lopputulos on toimeksiantajayrityksen prosessiohje, joka kuvaa yrityksen toimintaa prosessiverkkona.

Aiheesta johtuen, organisaatiokäsitteen käsittely on rajoitettu organisaation rationaalsiin tekijöihin, kuten tavoitteisiin, rakenteisiin ja prosesseihin. Organisaatiokäsitteen kuuluvat kulttuurilottuvuus tai ryhmien käyttäytyminen jäävät tämän työn ulkopuolelle.

Teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään organisaatio-käsitettä, prosessihallintaa ja siihen liittyviä organisaatioteorioita sekä prosessijohtamista, strategista johtamista ja talousjohtamista. Lisäksi työssä käsitellään sisäistä ja ulkoista valvontaa. Prosessiohjeen käyttöä arvioidaan ensisijaisesti näistä näkökulmista.

Aiheen valintaan ovat vaikuttaneet työn työelämälähtöisyys, tärkeys toimeksiantajalle ja ajankohtaisuus. Ajankohtaisuus tässä tapauksessa tarkoittaa ajankohtaisuutta niin kansainvälisen talouskehityksen näkökulmasta kuin toimeksiantajayrityksen kannalta. Toimeksiantajayrityksen on ollut määrä laatia prosessiohje maaliskuun 2010 loppuun mennessä. Projekti toteutettiin hiukan etuajassa.

1.2 Projektin tavoite

Projektin tavoitteen määrittelyyn kuuluu vastaus kysymykseen, millaisia tarpeita projekti palvelee (Jankowicz 2005, 6). Kuten Toiminnallinen opinnäytetyö -teoksessa todetaan, toiminnallisen opinnäytetyön tulos on aina joku konkreettinen tuote (Vilkkä & Airaksinen 2003, 51). Puhutaan myös produkti- tai projektityyppisestä opinnäytetyöstä, koska lopullinen tuote (produkti) syntyy usein konkreettisen projektin tuloksena.

Tämän projektin lopullinen tuotos on toimeksiantajayrityksen prosessiohje, jossa organisaation toimintaprosesseja kuvataan taloushallinnon näkökulmasta. Prosessiohjetta käytetään apu- ja työvälineenä taloushallinnossa, prosessi-, talous- ja strategisessa johtamisessa, sisäisessä ja ulkoisessa valvonnassa ja tarkastuksissa.

Projektin tavoite on laatia kohdeyritykselle prosessiohje. Projektin pääkysymys on: millainen on toimiva prosessiohje toimeksiantajayritykselle.

Projektin toteutumisen kannalta keskeisiä alakysymyksiä ovat:

- Mitkä ovat prosessiohjeen tavoitteet?
- Mihin tarkoituksiin prosessiohjetta käytetään?
- Mikä on prosessiohjeen toimivin toteutuspa, rakenne ja sisältö toimeksiantajayrityksen kannalta?

Vastaukset näihin kysymyksiin on määrää etsiä teoreettisista lähteistä, toimeksiantajayrityksen ohjeista, yrityksen käytännöistä ja tavoista sekä empiirisistä tiedoista, jotka saadaan prosessien seurannasta ja konsultaatioista.

1.3 Opinnäytetyön tavoite

Opinnäytetyö koostuu kahdesta osasta: raporttiosuudesta ja prosessiohjeesta. Raporttiosuuteen kuuluu teoreettinen viitekehys ja projektin kuvaus. Teoreettisessa osuudessa käsitellään organisaatio-käsitettä, prosessihallintaa ja siihen liittyviä organisaatioteorioita, prosessijohtamista, strategista johtamista ja talusjohtamista sekä sisäistä ja ulkoista valvontaa.

Projektin kuvaus sisältää toimeksiantajayrityksen ja projektin taustan kuvauksen, projektin toteutuksen ja menetelmien kuvauksen sekä projektin tulokset ja suositukset.

Opinnäytetyön tavoitteena on laatia teoreettinen perusta projektille sekä raportoida projektin toteuttamisesta (prosessiohjeen laatimisesta), arvioida lopputulos teoreettisen viitekehysten ja konsernin vaatimusten perusteella, tarkistaa onko projektin toteuttamisen aikana ilmennyt puutteita tai muuta huomautettavaa toimeksiantajayrityksen prosessien hallinnassa, laatia suositukset toimeksiantajayritykselle prosessien hallinnan parantamiseksi sekä saada yhteenvedon suosituksia prosessiohjeen laatimisesta.

1.4 Keskeiset käsitteet

Tämä osa sisältää pelkästään käsitteitä, joiden merkitys vaatii tarkennusta tämän projektin näkökulmasta. Muiden tavanomaisten käsitteiden määritelmät sisältyvät kyseisiin käsitteisiin ja ilmiöitä käsitteleviin osiin.

Toimeksiantajayritys	Yritys, jonka toimeksiannosta prosessiohje on laadittu. Yrityksen puolelta työtä ohjasi talouspäällikkö. Hänen toivomuksensa oli, ettei yrityksen nimeä mainita opinnäytetyöraportissa.
Konserni	Kansainvälinen konserni, johon toimeksiantajayritys kuuluu.
Organisaatio	Huolellisesti suunniteltu järjestelmä, jonka tehtävänä on toteuttaa sille asetetut tavoitteet. Tässä projektissa organisaatiota käsitellään ensisijaisesti klassisen organisaatioteorian näkökulmasta, jonka lähtökohtana on organisaation toiminnan rationaalisuus.
Prosessi	Tässä projektissa prosessi-käsite tarkoittaa liiketoimintaprosessia (business process), joka muodostuu ryhmästä loogisesti yhteenkuuluvia toimintoja ja päätöksistä, joilla hallitaan liiketoiminnan resursseja ja joiden avulla saadaan aikaan toiminnan tulokset.
Prosessiohje (procedures manual)	Tässä projektissa prosessiohje-käsite tarkoittaa taloushallinnon näkökulmasta laadittua ohjekirjaa, jonka tarkoituksena on kuvata toimeksiantajayrityksen prosesseja selkeässä ja tiiviissä muodossa sekä antaa ohjeita prosessien suorittamiseksi ja määrittää prosessien keskeisimmät periaatteet.
Corporate governance	Lyhyesti määriteltynä corporate governance tarkoittaa hyvää johtamis- ja hallintojärjestelmää, jolla yhtiötä johdetaan ja valvotaan. Se on tämän opinnäytetyön yksi keskeisimmistä käsitteistä. Corporate governance -järjestelmään kuuluu tärkeänä osana sisäinen valvonta ja sen osana vuorostaan sisäinen tarkastus. Prosessiohjeen laatimisen periaatteet ja tehtävät perustuvat melko pitkälti corporate governance -järjestelmän ja sisäisen valvonnan periaatteisiin.

2 Organisaatiot ja prosessit

Tässä luvussa käsitellään projektin yleistä teoreettista perustaa, jonka avulla projekti kytkeytyy sen näkökulmasta olennaisiin organisaatioteorioihin ja käsityksiin prosessien hallinnasta organisaatioissa.

Ensimmäinen alaluku käsittelee organisaatio-käsitettä tämän opinnäytetyön näkökulmasta. Toisen alaluvun aiheena ovat prosessien hallinta ja ne organisaatioteoriat, joihin käsitys prosessien hallinnasta kuuluu tärkeänä osana. Kolmas alaluku käsittelee prosessijohtamista ja neljäs alaluku strategista johtamista sekä talousjohtamista. Strateginen johtaminen ja talousjohtaminen ovat tämän opinnäytetyön näkökulmasta tarkasteltuna tiiviissä yhteydessä toisiinsa ja sen takia niitä käsitellään samassa luvussa. Viimeinen alaluku kertoo prosessiohjeesta käsitteenä.

Teoreettisessa viitekehyksessä on käytetty pääasiassa mahdollisimman tuoreita lähteitä. Toisaalta organisaatioteorioiden osalta oli myös tarpeen käsitellä klassisia teoksia, muun muassa Papers on the Science of Administration -artikkelikokoelmaa, joka julkaistiin vuonna 1977 ja johon sisältyvät klassisen organisaatioteorian perustajien artikkelit.

2.1 Organisaatio

Organisaatiotutkija Risto Harisalon mukaan organisaation yleisin määritelmä kuuluu tavoite- ja tehokkuusmalliin, jonka mukaan ”organisaatio on huolellisesti suunniteltu järjestelmä, jonka tehtävänä on toteuttaa sille asetetut tavoitteet” (Harisalo 2008, 17). Tässä määritelmässä on korostettu organisaation suunnittelua, järjestelmällisyyttä ja tavoitteita.

Englanninkielisissä tutkimuksissa melko yleinen organisaation määritelmä on: ”social structures created by individuals to support the collaborative pursuit of specified goals” eli yksilöiden luomat rakenteet ennalta määrittelyjen tavoitteiden yhteisen saavuttamisen tueksi (Scott 2003, 11). Tässä määritelmässä järjestelmällisyys, rakenne ja tavoitteet ovat myös tärkeitä kuten edellisessäkin määritelmässä, mutta näiden tekijöiden lisäksi siinä on korostettu tavoitteiden yhteisyyttä.

Sosiologi Richard Scott käsittelee organisaatiota kolmesta eri näkökulmasta: organisaatiota rationaalisenä järjestelmänä, organisaatiota luonnollisena järjestelmänä ja organisaatiota avoimena järjestelmänä, niin että huomioon otetaan muun muassa organisaation toiminnan rationaalisuus ja ennakoitavuus, kontrolli, suhteet ympäristöön ja inhimilliset tekijät (Scott 2003,

33–101). Tässä työssä hallitseva näkökulma organisaatioon on organisaation tarkastelu rationaalisen järjestelmänä.

Organisaatiokäyttäytymistä käsittelevässä kirjallisuudessa organisaatiota määritellään muun muassa toiminnan, rakenteiden ja yhteisten tavoitteiden kautta. Kuitenkin tärkeänä tekijänä siinä myös mainitaan ihmisten ja ryhmien käyttäytyminen organisaatiossa. (Lämsä & Hautala 2005, 10.)

Prosessiohjeen näkökulmasta on ensisijaisesti otettava huomioon organisaation tavoitteet, rakenteet ja prosessit. Koska kyseessä on pitkälti rationaalinen kokonaisuus, prosessiohje ei ota kantaa kulttuuriulottuvuuteen tai ryhmien käyttäytymiseen.

Toimeksiantajayrityksen rakenteesta voi löytää sekä funktionaalisen eli toimintokohtaisen organisaation piirteitä että prosessi- ja tiimiorganisaation piirteitä. Toisaalta toiminta on rakennettu organisaation pääasiallisten toimintojen mukaan. Mutta toisaalta jokaisesta toiminnasta on vastuussa oma tiimi ja organisaation kokonaistoimintaa nähdään prosessien verkkona.

Funktionaalinen organisaatio antaa hyvät mahdollisuudet käyttää tehokkaasti johdon ohjausta ja valvontaa, mutta toisaalta siinä on korkea ristiriitojen riski eri funktioiden välillä (Karlöf & Lövingsson 2006, 24). On olemassa riski, että kukin funktio pyrkii optimoimaan omaa osuuttaan kokonaisuuden kustannuksella, ja ”prosessiajattelulla on tällöin tärkeä rooli integroivana mekanismina” (Hannus, Lindroos & Seppänen 1999, 164).

Prosessiajattelun rooli tällaisessa organisaatiossa on kokonaisvaltaisen kuvan luominen ja eri funktioiden saattaminen yhteen osaksi samaa prosessia sekä koordinointi. Voidaan sanoa, että jossain määrin prosessiajattelu on kehittynyt vastatakseen funktionaalisen organisoinnin ongelmiin ja löytääkseen niihin ratkaisun (Laamanen 2005, 18).

2.2 Organisaatioteoriat ja prosessien hallinta

Prosessihallinnan näkökulmasta keskeisimmät organisaatioteoriat ovat klassinen organisaatioteoria ja päätösteoria organisaatiossa, koska molemmat käsittelevät prosesseja tärkeänä osana organisaation elämää.

Klassisen organisaatioteoria korostaa organisaation rakenteen ja hallinnollisten funktioiden keskeistä roolia organisaatiossa. Rakenne ja prosessit ovat tämän teorian mukaan välttämätön

osa organisaatiota. Koska organisaatiolla on tietyt tavoitteet ja tehokkuusvaatimukset, organisaation toimintaa on järjestettävä, kehitettävä, ohjattava ja valvottava näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Ohjaus ja valvonta tapahtuvat prosessien hallinnan kautta. (Harisalo 2008, 17.)

Eräs klassisen organisaatioteorian perustajista Luther Gulick määritteli keskeisten hallinnollisten tehtävien joukkoon muun muassa suunnittelun, organisoinnin, ohjauksen ja koordinoinnin (Gulick 1977, 13). Toinen perustajista James Mooney piti koordinaatiota organisaation hallinnon ensimmäisenä tehtävänä (Mooney 1977, 91).

Kokoneiden yritysconsulttien Bengt Kärlöfin ja Fredrik Helin Lövingssonin mukaan ”koordinointiin on käytettävissä lukuisia keinoja, kuten kokoukset, projektiryhmät, työnjohto, säännöt, suunnitelmat, budjetit, neuvottelut ja prosessit” (Karlöf & Lövingsson 2006, 87). Näin prosessiohje on yksi organisaation ohjaus- ja koordinoitikeinoista.

Organisaation prosessien ohjaus ja koordinaatio ovat suorassa yhteydessä päätösten tekoon, joten päätösteoriaa käsitellään tässä prosessien hallinnan näkökulmasta. Harisalo kirjoittaa (2008, 146), että klassisen päätösteorian lähtökohtana on organisaation toiminnan rationaalisuus. Sen mukaan organisaatiossa asetetaan tavoitteet ja mietitään millaisin keinoin ne voidaan saavuttaa mahdollisimman tehokkaasti. (Harisalo 2008, 146.)

Opinnäytetyön aiheesta johtuen päätösteoria on kiinnostava tässä projektissa ensisijaisesti päätöksenteon tehostamisen näkökulmasta katsottuna. Koska päätösteoriassa päätöksentekoa käsitellään organisaation olennaisena prosessina, päätöksenteon tehostaminen tarkoittaa usein myös prosessin hallinnan parantamista.

Johtuen siitä, että organisaation toiminnan täydellinen rationaalisuus on käytännössä mahdotonta, organisaation päätöksentekoa joudutaan usein käsittelemään rajoitetun rationaalisuuden näkökulmasta. Yleensä organisaation aika, varat, tietämys ja muut resurssit ovat rajoitettuja, joten päätösprosessissa on pakko tehdä kompromisseja. (Harisalo 2008, 175–176.)

Prosessien hallinta liittyy suoraan johtamiseen, paitsi päätöksenteon kautta, myös strategisen suunnittelun kautta. Strategista johtamista käsittelevät teoriat nimittäin kuvaavat yritystoimintaa ”prosessien verkkona” (Laamanen 2005). Esimerkiksi strategisen johtamisen asiantuntijat Robert Kaplan ja David Norton (2004, 87) puhuvat neljästä toimintaprosessista, jotka ovat toimittajasuhteiden kehittäminen ja ylläpitäminen, tuotteiden ja palvelujen tuottaminen, tuotteiden ja palvelujen jakelu ja toimittaminen asiakkaille sekä riskienhallinta.

2.3 Prosessijohtaminen

Organisaation prosesseihin on monenlaisia näkökulmia. Esimerkiksi Kärllöf ja Lövingsson käsittelevät prosessia ryhmädynaamisena asiana ja ovat kehittäneet oikeudenmukaisen prosessin käsitteen, joka sisältää sellaisia inhimillisiä tekijöitä kuten motivaatio, osallistuminen, odotusten selkeys, yhdessä oppiminen, tavoitetason nousu, lojaalius ja vastuu (Kärllöf & Lövingsson 2006, 119).

Tässä työssä prosessia kuitenkin käsitellään enemmän yrityksen liiketoimintaprosessina. Melko laaja määritelmä on esitetty prosessijohtamisen tutkijoiden Manuel Lagunan ja Johan Marklundin teoksessa ”Business Process. Modelling, Simulation and Design”. Sen mukaan liiketoimintaprosessi kuvaa, miten asioita tehdään organisaatiossa (Laguna & Marklund 2005, 1). Toinen prosessijohtamisen tutkija Jouko Hannus määrittelee liiketoimintaprosessiksi (business process) ryhmän loogisesti yhteenkuuluvia toimintoja ja päätöksiä, joilla hallitaan liiketoiminnan resursseja (Hannus 2000, 47). Sen mukaan prosessijohtamisen lähtökohdat ovat organisaation ydinosaaminen ja strateginen kyvykkyys (Hannus 2000, 19–20).

Johtamiskonsultti Kai Laamasen määritelmän mukaan ”liiketoimintaprosessi on joukko loogisesti toisiinsa liittyviä toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joiden avulla saadaan aikaan toiminnan tulokset” (Laamasen 2005, 19). Kuten Hannuksen ja Laamasen määritelmistä näkyy, tärkeimmät liiketoimintaprosessin piirteet ovat loogisuus, toimintojen yhteenkuuluvuus, resurssien hallinta. Laamasen määritelmästä löytyy tärkeä kohta, jota Hannuksen määritelmässä ei ole – toiminnan tulokset. Prosessiajattelun näkökulmasta lopputulos on olennainen osa prosessia.

Prosessijohtamisessa prosesseja ryhmitellään niiden laajuuden ja kattavuuden mukaan. Yleensä puhutaan eritasoisista prosesseista. Ydinprosessit ovat ”yrityksen ja sen avainsidosryhmien toimintaa läpileikkaavia toimintoketjuja” (Hannus 2000, 41). Laguna ja Marklund käyttävät näistä nimeä ”cross-functional processes” (Laguna & Marklund 2005, 3). Tässä työssä puhutaan ydinproesseista.

Ydinprosessit joko tuottavat arvoa suoraan asiakkaalle tai tukevat varsinaista liiketoimintaa. Ydinprosessit koostuvat yleensä monista vähemmän laajoista prosesseista, joista Hannus käyttää nimeä ”aliproessit”. Niitä voi olla organisaatiossa jopa yli sata. (Hannus 2000, 41.)

Prosessijohtamiselle on ominaista seuraavat olennaiset lähtökohdat (Hannus 2000, 41):

- Prosessilla on aina asiakas, joka saa hänelle määrittelyn lopputuloksen. Asiakas voi olla yrityksen sisäinen tai ulkoinen.
- Prosessit ylittävät toimintayksikköjen rajat organisaation sisällä ja ovat yleensä riippumattomia organisaatorakenteista.
- Prosessien suorituskykyä tulee arvioida aina asiakkaan näkökulmasta.

Vaikka Hannus korostaa, että prosessijohtamisen näkökulmasta prosessit ovat riippumattomia organisaationrakenteista, on kuitenkin olemassa yhteys rakenteiden ja prosessien välillä. Jos organisaatio on kiinnostunut prosessijohtamisesta, sen rakenteet järjestäytyvät prosessien mukaan. Näin on tapahtunut myös tämän projektin toimeksiantajayrityksessä, jossa tiimit muodostuivat ja toimivat pitkälti prosessien mukaisesti.

Esitetty näkökulma löytyy johtamistutkija Tuomo Peltosen teoksesta, jossa käsitellään johtamista ja organisointia. Peltosen mukaan, jos lähtökohtana on tarkastella yrityksen toimintaa erilaisten asiakkaalle arvoa tuottavien prosessien näkökulmasta, funktionaalinen työnjako hajotetaan, ja yritys rakentuu prosesseja tuottavien ja toteuttavien projektitiimien ympärille (Peltonen 2007, 37).

2.4 Strateginen johtaminen ja talousjohtaminen

Strateginen johtaminen ja talousjohtaminen on yhdistetty samaan lukuun, koska projektin näkökulmasta niitä on käsiteltävä yhdessä. Strateginen johtaminen asettaa tavoitteet liiketoiminnalle ja talousjohtaminen auttaa seuraamaan ja arvioimaan taloushallinnon näkökulmasta tavoitteiden saavuttamista.

Strategisessa johtamisessa esillä ovat samat kysymykset, jotka oli otettu huomioon jo klassisen organisaatioteorian syntyvaiheessa 1970-luvulla. Ja samalla tavalla kuin klassinen organisaatioteoria, strateginen johtaminen käsittelee organisaation toimintaa rationaalisenä toimintana (Juuti & Luoma 2009, 41).

Strategisen johtamisen näkökulmasta yrityksen strategiaan kuuluu muutama tärkeä osa. Ensimmäinen niistä on ”yrityksen elämäntehtävä”, joka muodostuu toiminta-ajatuksesta, visiosta ja arvoista. Toiminta-ajatus vastaa kysymykseen, miksi yritys on olemassa, mikä on sen perustarkoitus. Visio ilmaisee yrityksen tulevaisuuden tilan, johon yritys haluaa kehittyä. Arvot ovat

periaatteita, joiden mukaan yritys toimii. (Kamensky 2004, 47–69.) Toinen yrityksen strategian osatekijä on yrityksen toimiala ja strategiset liiketoiminta-alueet, jotka kuvaavat missä liiketoiminnassa yritys on mukana (Kamensky 2004, 71).

Kolmas tärkeä strategian johtamisen osatekijä on analyysit, joihin kuuluvat muun muassa ympäristöanalyysit, kilpailija-analyysit, asiakasanalyysit, markkina-analyysit, yrityksen toiminta-analyysit ja niin edelleen (Kamensky 2004, 115–204). Tämän työn näkökulmasta tarkasteltuna yrityksen sisäiset analyysit on otettava huomioon ensisijaisesti, koska prosessiohje on hyvä väline tämän kaltaisissa analyyseissa. Neljäs osatekijä on strategiset tavoitteet. Strategisen johtamisen asiantuntijan Mika Kamenskyn mukaan strategiset tavoiteryhmät ovat ulkoinen tehokkuus, sisäinen tehokkuus, taloudelliset tavoitteet ja kehittämistavoitteet. (Kamensky 2008, 217–222.)

Taloushallinnon näkökulmasta katsottuna johtamisen kaksi tärkeää tehtävää ovat ohjaus ja päätöksenteko. Ohjaus jaetaan perinteisesti strategiseen ja operatiiviseen ohjaukseen. Strategiseen ohjaukseen kuuluu organisaation tavoitteiden ja niiden saavuttamiseen tarvittavien keinojen määrittely. Operatiivinen ohjaus taas keskittyy strategiaan perustuvaan organisaation toiminnan ohjaukseen. (Pellinen 2005, 23.)

Tehokasta johtamista toteutetaan aktiivisella ohjauksella, jota laskentatoimen asiantuntija Esa Puolamäen mukaan (2007, 15) voi määrittää ”jatkuvaan vaikuttamiseksi, jolla toiminnalle asetetut tavoitteet saavutetaan”. Liiketoiminnan ohjaus on kokonaisvaltainen prosessi, jossa analysointi, suunnittelu, tavoitteiden asettaminen toteutus ja tarkkailu seuraavat toisiaan. (Puolamäki 2007, 15.) Taloushallinnon tutkijat Kari Neilimo ja Erkki Uusi-Rauva tiivistävät ohjauksen kolmeen vaiheeseen: yritystoiminnan suunnittelu, toiminnan toteuttaminen ja toiminnan tulosten valvonta (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 10). Ohjausprosessin toteuttamiseksi johdolla on oltava järjestelmät ja työkalut, joilla tavoitteet ja näkemykset muutetaan toiminnaksi. (Puolamäki 2007, 15.) Prosessiohje on yksi tällaisista työkaluista.

Strategisen johtamisen teorian tärkeä lähtökohta on organisaation hahmottaminen kokonaisuutena, jossa kaikki toiminnat ja prosessit liittyvät toisiinsa. Kaplan ja Norton puhuvat organisaation yhdensuuntaistamisprosessista tarkoittaen tapaa, jolla organisaation eri osat voivat yhdenmukaistaa toimintojaan siten, että ne luovat integraatiota ja synergiaa, ja jolla organisaation tärkeimmät tavoitteet välitetään kaikille tasoille (Kaplan & Norton 2007, 23, 294).

Strategisen johtamisen tutkijat Juha Näsi ja Manu Aunola taas puhuvat strategisen johtamiskonaisuuden hallinnasta ja integroiduista systeemeistä, mikä tarkoittaa johtamisen kokonaisvaltaista otetta, johtamisjärjestelmän luomista ja ylläpitoa, alijärjestelmien yhteistä koordinaatiota, tavoitteiden asettamista, valvontaa, töiden järjestämistä oikealla tavalla yhteisiä periaatteita noudattaen (Näsi & Aunola 2005, 32–34).

Strategisen johtamisen näkökulmasta katsottuna toiminnan tuloksilla ja tavoitteiden saavuttamisen mittaamisella on käytännössä päärooli organisaatiossa. Strategian rakentaminen on järkevää vain siinä tapauksessa, että strategian toteutusta seurataan ja mitataan. Miksi sitten organisaatiot eivät voi käyttää pelkästään toimintolaskentaa? Miksi tarvitaan prosessijohtamista? Tällaisia kysymyksiä on nostettu esiin laskentatoimen asiantuntija Markus Kiurun Toimintolaskenta prosessijohtamisen työkaluna -teoksessa (Kiuru 1994, 14).

Talusojohtamisen ja muun muassa toimintolaskennan rinnalla tarvitaan prosessijohtamista, koska toimintolaskenta on yleensä tuotekohtaista. Kuitenkin organisaation tavoitteena on tehostaa toimintaansa kokonaisuutena. Kiuru toteaa, että ”toimintaa voidaan parhaiten tehostaa silloin, kun tunnetaan toimintoketjujen eli prosessien todellinen kulku asiakkaan tarpeen ilmenemisestä organisaation läpi aina suoritteiden lopulliseen hyväksymiseen saakka”. (Kiuru 1994, 14.) Suositun kokonaisvaltaisen suorituskyvyn Balanced Scorecard -mittausjärjestelmän yksi neljästä näkökulmasta, sisäinen näkökulma, sisältää mittareita, jotka mittaavat nimenomaan sisäisten prosessien suorituskykyä (Kinnunen ym. 2006, 124–125).

2.5 Prosessiohje

Tässä opinnäytetyössä lopullisesta produktista käytetään nimitystä ”prosessiohje”. Koska toimeksiantajayrityksessä prosessiohje tehdään kansainvälisen konsernin vaatimusten mukaan englanniksi, produktin nimi on procedures manual. Nimityksen kääntäminen suomeksi on ollut melko haasteellista. Prosessiohje on valittu käyttöön parhaana kompromissina suoran käännöksen ja prosessiohjeen käyttötarkoituksen välillä.

Englannin kielessä prosessi (process) usein määritellään toimenpiteiden, toimintojen tai askelien ketjuksi tietyn lopputuloksen saavuttamiseksi (Soukhanov 1992, 1444; Gove 1993, 1808; Hornby 2005, 1202; Pearsall (ed.). 1998, 1477). Tässä merkityksessä process-sanaa voi käyttää procedure-sanon synonyymina. Esimerkiksi englannin kielen sanakirjoista procedure-sanalle löytyy muun muassa seuraavia määritelmiä: “a series of steps taken to accomplish an end” (Soukhanov 1992, 1444), “series of things that are done in order to achieve a particular result”

(Hornby 2005, 1202). Määritelmässä korostetaan jatkuvuutta (series of steps, series of things) ja lopputulosta (to accomplish an end, to achieve a particular result).

Toisaalta procedure-sanalla on myös toinen merkitys – menetelmä tai käytäntö, tietty tapa tehdä jotain lopputuloksen saavuttamiseksi. Englanti-Suomi Suursanakirja tarjoaa ensimmäisiksi vaihtoehtoisiksi toimintatapaa, menetelmää tai käytäntöä (Hurme, Pesonen & Syväoja 2003, 818).

Englanninkielisen määritelmän mukaan “procedure is a particular way of doing or of going about the accomplishment of something” (Gove 1993, 1807), “a way of doing something, especially the usual or correct way” (Hornby 2005, 1202), “an order or method of doing something” (Landau 1999, 677). Näissä määritelmässä painopiste on toimintatavan oikeanlaisuudessa, perinteisessä ja oikeassa tavassa tehdä jotakin. Valitettavasti prosessi-sanassa tämä merkitys puuttuu kokonaan. Oikeanlaisuuden näkökulmasta se on täysin neutraali.

Prosessi-sanana neutraaliutta on jonkin verran kompensoitu ohje-sanalla. Englanninkielinen manual-sana on suomennettu ohjeena, koska tämän sanan merkitys parhaiten kuvaa produktin tarkoitusta – ohjeistamista. Englanninkielisten määritelmien mukaan “manual is a small reference book, especially one giving instructions” (Soukhanov 1992, 1096), “a book that tells you how to do or operate something, handbook” (Hornby 2005, 936), “a book of instructions, especially for operating a machine or learning a subject” (Pearsall (ed.). 1998, 1127), “a book that gives you practical instructions on how to do something or how to use something” (Landau 1999, 526).

Suomen kielessä periaatteessa käytetään ilmausta manuaali, kun puhutaan esimerkiksi kodinkoneen käytön ohjekirjasta. Tässä työssä on kuitenkin päädytty ohje-sanana käyttöön, koska se on suomalaisempi ilmaus kuin manuaali ja kuuluu organisaation toimintaa käsittelevään käsitteistöön. Manual-sanana merkitykseen kuuluu ohjeistaminen tiiviissä käytännöllisessä muodossa. Samalla tavalla kuin manuaali auttaa käsittelemään kodinkonetta, organisaation prosessiohje antaa tiedot ja ohjeet siitä, miten organisaatio toimii.

Prosessiohjeen tarkoitus ei ole pelkästään prosessien kuvaaminen, vaan se antaa ohjeita prosessien suorittamiseksi ja sisältää prosessien keskeisimmät periaatteet. Kuten nimistä näkyy, yksi prosessiohjeen tärkeimmistä tehtävistä on antaa ohjeet prosessien mahdollisimman tehokkaaseen toteuttamiseen ja parantaa prosessien hallintaa organisaatiossa. Organisaation proses-

siohje täyttää monia Gulickin (1977, 13) nimeämiä hallinnon tehtäviä kuten suunnittelu, organisointi, ohjaus ja koordinointi.

Päätösteorian näkökulmasta tarkastellen oppaat ja ohjeet toteuttavat tärkeän funktion organisaatiossa auttamalla sitä pärjäämään rajoitetun rationaalisuuden oloissa. Prosessiohje antaa valmiit mallit ja kaavat päätöksentekoon rutiinitilanteissa säästäten siten resursseja tärkeämpiin päätöksiin.

3 Sisäinen valvonta ja ulkoiset tarkastukset

Tämä on teoreettisen viitekehyksen toinen osa. Ensimmäinen osa kuvasi enimmäkseen yleistä organisaatiokäsitystä ja prosessien hallintaa organisaatioissa eri näkökulmista. Tässä luvussa käsitellään sisäistä ja ulkoista valvontaa ja sen tapoja, koska prosessiohjetta käytetään työkaluna sekä sisäisessä että ulkoisessa valvonnassa.

Ensimmäisen alaluvun aiheena on corporate governance, eli hyvä johtamis- ja hallintojärjestelmä. Corporate governance -järjestelmän yksi tärkeimmistä asioista on sisäinen valvonta, jota käsitellään toisessa luvussa. Kolmas ja neljäs alaluku kertovat ulkoisen valvonnan muodoista – tilintarkastuksesta ja due diligence -prosessista.

3.1 Corporate governance

Corporate governance on ollut viime vuosina jatkuvasti esillä taloustieteellisissä tutkimuksissa. Tärkeimmät asiat, jotka kiinnostavat tutkijoita, ovat corporate governancen rakenne, sen vaikutus yrityksen tulokseen ja sisäisen valvonnan rooli. Esimerkiksi hallintojärjestelmiä tutkinut Stuart L. Gillan käsittelee corporate governance -systeemiä melko monimutkaisena rakennelmana, johon kuuluvat yrityksen hallituksen ja muun johdon lisäksi myös muut sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät ja johon vaikuttavat monet ulkoiset tekijät aina lainsäädännöstä markkinoihin (Gillan 2006, 381–402).

Tutkijat myös näkevät suorat yhteydet corporate governance -systeemin, yrityksen arvon ja tuloksen välillä (Bhagat & Bolton 2008, 257–273, Netter, Poulsen & Stegemoller 2009, 1–9). Erityisesti tärkeä corporate governance -näkökulma on muun muassa rahoitussektorilla (Hendley-Schachler, Juleff & Paton 2007, 623–634). Corporate governance -järjestelmän keskeisin käsite on sisäinen valvonta, internal control (Netter, Poulsen & Stegemoller 2009, 1–9, Altamuro & Beatty 2010, 58–74).

Kansainvälisessä ympäristössä corporate governance -käsitteeseen kuuluu ajatus yhteisistä pe-lisäännöistä, joita yritys noudattaa toimiessaan liikeympäristössä ja yhteiskunnassa. Säännöt pätevät sekä yrityksen sisäisiin järjestelyihin ja toimintatapoihin että suhteisiin osakkaiden, sijoittajien ja muiden sidosryhmien kanssa. (Pierce & Waring (ed.). 2005, xii).

Corporate Governance: hyvä omistajaohjaus ja hallitustyöskentely -kirjasta löytyy lyhyt mutta ytimekäs määritelmä corporate governance -käsitteelle. Sen mukaan ”corporate governance on järjestelmä, jolla yhtiöitä johdetaan ja valvotaan” (Hirvonen, Niskakangas & Steiner 2003, 22).

Tämän työn näkökulmasta määritelmässä on kaksi avainsanaa: johdetaan ja valvotaan. Prosessiohjeen tarkoituksenaahan on nimenomaan toimia johdon ja valvonnan työkaluna. Tästä johdettujen corporate governance -ajattelu on ollut tärkeä teoreettinen perusta prosessiohjeen laatimisessa.

Corporate Governance Suomessa -teoksessa corporate governance -käsitteen määritelmä on laajempi. Sillä tarkoitetaan järjestelmää, jolla yhtiöitä ja muita organisaatioita johdetaan ja valvotaan, sekä sitä miten ja millaista tietoa eri sidosryhmille annetaan. Suomenkielisenä vastineena corporate governancelle käytetään nimitystä hyvä johtamis- ja hallintojärjestelmä. (Halla ym. 2003, 11.) Tässä määritelmässä johtamisen ja valvomisen lisäksi tulee esiin tietojen antaminen eri sidosryhmille sekä hallintojärjestelmä.

The Institute of Internal Auditors vuorostaan on määritellyt corporate governancea seuraavasti: ”Prosessien ja rakenteiden yhdistelmä, jota hallitus (tai vastaava) käyttää informoidakseen organisaatiota ja johtaakseen, toimeenpannakseen ja seuratakseen organisaation toimintoja tavoitteiden saavuttamiseksi” (Holopainen ym. 2006, 23). Tämä on melko yksityiskohtainen määritelmä, mutta siitä löytyvät samanlaiset painopisteet kuin muistakin määritelmistä, eli johtaminen, valvonta (seuranta), informointi. Määritelmässä korostetaan tavoitteellista johtamista sekä prosessien ja rakenteiden tasa-arvoista tärkeyttä.

Joissakin määritelmissä corporate governance -käsitteen rakentavaa roolia organisaatiossa on korostettu erityisen vahvasti. Hallintojärjestelmiä tutkineiden Robert Minowin ja Nell Monksin mukaan corporate governance on järjestelmä, joka varmistaa, että kaikki tarvittavat kysymykset on esitetty, tarkistukset ja täsmäytykset on tehty siten, että ne auttavat löytämään parhaat keinot pitkäaikaisen, kestävän arvon luomiseen organisaation toiminnan lopputuloksena (Minow & Monks 2008, 3). Corporate governance ottaa siis ensisijaisesti huomioon organisaation kehityksen ja menestyvän toiminnan pitkäjänteisessä perspektiivissä.

Suomessa on annettu suosituksia hyvästä johtamis- ja hallintojärjestelmästä (corporate governance) niin listatuille kuin listaamattomillekin yhtiöille. Kuten nimestä näkyy, ohjeet eivät ole pakollisia ja niiden noudattaminen on siis vapaaehtoista. Kuitenkin jos yhtiö ilmoittaa noudattavansa listatuille yhtiöille tarkoitettuja suosituksia, niitä on noudettava niin sanotun ”comply

or explain” -periaatteen (noudata tai selitä -periaate) mukaisesti. Se tarkoittaa, että yhtiön tulee noudattaa kaikkia (eikä vain valittuja) suosituksia, jotta sitä voi pitää suosituksia noudattavana yhtiönä. Jos yksittäisistä suosituksista poiketaan, pitää siihen olla ”selkeä ja laadukas perustelu”. Suositusten tarkoituksena on yhtiöiden hallinnoinnin kehittäminen. (Arvopaperimarkkinayhdistys 2008, 6.)

Suomen ensimmäinen corporate governance -suositus annettiin vuonna 1997 Keskuskaupakamarin ja Teollisuuden ja Työnantajain Keskusliiton (nykyinen Elinkeinoelämän keskusliitto EK) toimesta. Suositus oli tarkoitettu listayhtiöille. Viimeiseksi suositukset päivitettiin lokakuussa 2008 Arvopaperimarkkinayhdistyksen toimesta Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi -nimisessä asiakirjassa. Tammikuussa 2006 Keskuskaupakamarin hallitus antoi kannanoton listaamattomien yhtiöiden hallinnoinnin kehittämiseksi. (Keskuskaupakamari 2009).

Vaikka useat listaamattomat yritykset toimivat listayhtiöille annetun suosituksen mukaisesti, annettu suositus voi olla liian raskas ja kallis pienten yritysten sovellettavaksi erityisesti suosituksen sisältämien laajojen tiedonantovelvollisuuksien vuoksi (Keskuskaupakamari 2006a, 1). ”Keskuskaupakamari pitää kuitenkin tärkeänä, että pienemmillekin yrityksille annetaan kuvaus siitä, mitä hyvä hallinnointitapa on ja kuinka se palvelee yritystä ja sen sidosryhmiä” (Keskuskaupakamari 2006a, 1).

Kannanoton liitteenä on asialuettelo, jonka avulla yritykset voivat kehittää hallinnointiaan ja kiinnittää huomiota sen ongelmakohtiin. Asialuettelo on jaettu yhtiökokousta, hallitusta, toimitusjohtajaa, palkitsemisjärjestelmiä, sisäistä valvontaa ja riskienhallintaa, tilintarkastusta, yhtiöjärjestystä, osakassopimusta, lunastus- ja suostumuslausekkeitä sekä tiedottamista käsitteleviin osiin. (Keskuskaupakamari 2006b.)

Listatuille yhtiöille tarkoitetuissa suosituksissa hyvän hallinnon periaatteet luetellaan paljon yksityiskohtaisemmin kuin listaamattomille yhtiöille tarkoitettussa asialuettelossa. Tässä työssä otetaan huomioon aiheen kannalta tärkeimmät periaatteet. Näitä periaatteita ovat muun muassa (Arvopaperimarkkinayhdistys 2008, 20.):

- Jatkuva valvonta. Tuloksellinen liiketoiminta edellyttää, että yhtiö valvoo jatkuvasti toimintaansa. Yhtiön on määriteltävä sisäisen valvonnan toimintaperiaatteet ja seurattava valvonnan toimivuutta.

- Riskienhallinnan järjestäminen. Riskienhallinnan avulla pyritään varmistamaan, että yhtiön liiketoimintaan vaikuttavat riskit tunnistetaan, niitä arvioidaan ja seurataan. Yhtiön on määriteltävä riskienhallinnan toimintaperiaatteet ja seurattava niiden toimivuutta.
- Sisäinen tarkastus. Yhtiön on selostettava, miten sisäisen tarkastuksen toiminto on yhtiössä järjestetty. Selostuksessa on kuvattava sisäisen tarkastuksen toiminnon organisointi ja tarkastustyössä noudatettavat keskeiset periaatteet, muun muassa raportointiperiaatteet.

Prosessiohjeen näkökulmasta corporate governance -periaatteet ovat tärkeässä asemassa, koska ne antavat ohjeelle perustan ja määrittelevät ohjeen laadulliset laatimisperiaatteet. Tehokas sisäinen valvonta on corporate governance -käsitteen keskeinen osa. Sisäisen valvonnan tarkoitus on auttaa organisaation tarkoituksenmukaista johtamista ja tuottaa johdolle riittävästi tietoa organisaation tilasta ja aikaansaannoksista. (Alftan ym. 2008, 36.)

3.2 Sisäinen valvonta

Keskuskauppakamarin suositusten mukaan sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan tavoitteena on ”varmistaa, että yhtiön toiminta on tehokasta ja tuloksellista, informaatio luotettavaa ja että säännöksiä ja toimintaperiaatteita noudatetaan”. Sisäisen tarkastuksen avulla voidaan tehostaa hallitukselle kuuluvan valvontavelvollisuuden hoitamista. (Keskuskauppakamari 2006b, 1.) Tavoitteena on myös liiketoimintaan liittyvien riskien tunnistaminen, arvioiminen ja seuranta (Arvopaperimarkkinayhdistys 2008, 20).

Sisäisen valvonnan tehokkuus riippuu melko paljon siitä, kuinka hyvin kaikki organisaation jäsenet tietävät ja ymmärtävät tehtävänsä ja tavoitteensa sekä valvovat niiden täyttymistä (Alftan ym. 2008, 36). Sisäisen valvonnan työkalut voivat olla erilaisia, kuten esimerkiksi sisäiset ohjeistukset, tekniset valvontamekanismit, monipuolinen raportointi ja niin edelleen. Prosessiohje on yksi sisäisen valvonnan keinoista.

On olemassa erilaisia sisäisen valvonnan malleja. Tunnetuin niistä on COSO-malli, joka on antanut perustan sisäisen valvonnan periaatteille. Sisäiset Tarkastajat ry:n Internet-sivujen mukaan Coso-raportti esittää yleispätevän sisäisen valvonnan käsitelmällin. Vuonna 1985 perustettu The Treadway Commission ehdotti valituille järjestöille yhteistoimintaa erilaisten sisäisen valvonnan määritelmien ja käsitteiden yhdistämiseksi. Yhteistyön tuloksena syntyi Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission (COSO), joka julkaisi niin sanotun COSO-raportin vuonna 1992. (Sisäiset Tarkastajat ry.)

Nykyään alkuperäinen COSO-raportti tunnetaan nimellä COSO-IC (IC = internal control, sisäinen valvonta). Vuonna 2004 julkaistiin uusi raportti, joka täydensi edellistä riskienhallintaa koskevilla lisäosilla – COSO-ERM (ERM = enterprise risk management, kokonaisvaltainen riskienhallinta). (Holopainen ym. 2006, 37.) Sisäiset Tarkastajat ry:n Internet-sivulta löytyvät 1.1.2009 voimaan astuneet uudistuneet Sisäisen tarkastuksen kansainväliset ammattistandardit.

Sisäinen valvonta käsittää ”ne johdon, hallituksen ja muiden osapuolten toimenpiteet, joilla parannetaan riskienhallintaa ja lisätään päämäärien ja tavoitteiden saavuttaminen todennäköisyyttä” (Holopainen ym. 2006, 41). Holopainen jatkaa: ”Johto suunnittelee, organisoii ja ohjaa toimintaa niin, että päämäärien ja tavoitteiden saavuttamisesta saadaan kohtuullinen varmuus” (Holopainen ym. 2006, 41). Määritelmässä on korostettu toiminnan ohjauvuuden parantamista tavoitteiden saavuttamiseksi.

Sisäinen valvonta on kokonaisvaltainen prosessi, joka tuottaa organisaatiolle tietoa toiminnan kehittämiseksi tavoitteita kohti. Järkevän ja tarkoituksenmukaisen ohjauksen edellytykset syntyvät, kun johdolla on käytettävissään ”tiedot toiminnan kehityksestä, toimintaa uhkaavista riskeistä ja mahdolliset suositukset valvonnan parantamisesta”. Sisäinen valvonta koostuu viidestä johtamisprosessiin liittyvistä osatekijästä: johtamistavasta ja organisaatiokulttuurista, riskien arvioinnista, päivittäisvalvonnasta ja tehtävien eriyttämisestä, raportoinnista ja tiedonvälityksestä sekä seurannasta ja tarkastuksesta. (Holopainen ym. 2006, 48.)

Sisäisen tarkastuksen määritelmässä painopisteet ovat samanlaisia kuin sisäisen valvonnan määritelmässä. Sisäisen tarkastuksen ammattistandardien mukaan ”sisäinen tarkastus tukee organisaatiota sen tavoitteiden saavuttamisessa tarjoamalla järjestelmällisen lähestymistavan organisaation riskienhallinta-, valvonta-, sekä johtamis- ja hallintoprosessien tuloksellisuuden arviointiin ja kehittämiseen” (Sisäisen tarkastuksen kansainväliset ammattistandardit 2009, 7).

Sisäisen valvonnan muotoja tutkinut Veikko Marttila tarjoaa teoksessaan ”Tehokas sisäinen tarkastus yritysjohdon tukitoimintona” sisäiselle tarkastukselle toisen, hyvin yksityiskohtaisen määritelmän, jossa keskeisenä asiana on valvonnan laatu:

Sisäisen tarkastuksen keskeisenä tehtävänä on tutkia ja arvioida sitä, tuottavatko valvontajärjestelmät tehokkaasti ja määrältään riittävästi luotettavaa tietoa yrityksen toiminnasta, toimivatko valvontaresurssit tehokkaasti ja taloudellisesti, onko niiden tuottama tieto myös tarkkuudeltaan tarpeeksi yksityiskohtaista, oikeata, laadultaan sekä laajuudeltaan niin täydellistä, että niiden perusteella yrityksen eri toimintojen, käyttöön valittujen toimintatapojen ja menetelmien kulloinkin tarvitsemat kehittämistoimet tulevat hyvissä ajoin suoritetuksi toiminnallisten edellytysten paran-

tamiseksi ja taloudellisten menetysten estämiseksi. Sen tulee myös tarkistamalla todeta, onko toimintaperiaatteita ja määräyksiä noudatettu, ovatko ohjeistukset oikeita, onko omaisuus menetyksiltä suojattu, onko toiminta tehokasta sekä käytetäänkö voimavaroja taloudellisesti ja tehokkaasti. (Marttila 1998, 20.)

Kuten määritelmästä näkyy, Marttilan mukaan sisäisen tarkastuksen ensisijainen tehtävä on varmistaa sisäisen valvonnan laatu ja tehokkuus.

Sisäisen tarkastuksen valvontaympäristöön kuuluvat rehellisyys, eettiset arvot ja niiden paikka organisaatiossa, johdon periaatteet ja toimintatapa, organisaation rakenne, valtuuksien ja velvollisuuksien jakaminen, henkilöstöhallinto ja henkilöstön pätevyys (Sisäisen tarkastuksen kansainväliset ammattistandardit 2009, 33).

Standardien mukaan sisäisen tarkastuksen on kehitettävä johtamis- ja hallintojärjestelmää sillä tavalla, että ne saavuttavat seuraavat tavoitteet (Sisäisen tarkastuksen kansainväliset ammattistandardit 2009, 21):

- etiikan ja arvojen edistäminen organisaation sisällä
- organisaation tuloksellisen johtamisen ja vastuuvollisuuden varmistaminen
- riski- ja valvontainformaation raportointi organisaation asianmukaisille osille
- toiminnan koordinointi ja tiedon välitys hallituksen, ulkoisen ja sisäisen tarkastuksen sekä johdon välillä.

Sisäinen tarkastus myös arvioi riskejä, jotka koskevat taloudellisten ja toiminnallisten tietojen luotettavuutta, toimintojen tuloksellisuutta ja tehokkuutta, omaisuuden turvaamista, lakien, määräysten ja sopimusten noudattamista (Sisäisen tarkastuksen kansainväliset ammattistandardit 2009, 22). Prosessiohjeen laatimisessa on otettava huomioon kaikki yllä mainitut kohdat ja niihin liittyvät riskit, koska prosessiohje on yksi sisäisen tarkastuksen työkaluista.

Teoksessaan Marttila tuo selkeästi esiin ohjeistuksen roolin sisäisessä tarkastuksessa. Hän korostaa, että erilaiset toimintojen hoitamiseksi laaditut toimintaohjeistukset on tärkeä osa sisäistä valvontajärjestelmää. Ohjeiden on oltava selkeitä ja niissä on otettava huomioon niin kutsutut vaaralliset työyhdistelmät. Vaarallisiksi työyhdistelmiksi Marttila nimeää työvaiheet, joissa väärinkäytöksen riski on suuri. Marttilan mukaan ”hyvin tehty ohjeistus lähtee aina siitä, että mitä tahansa tehtävää ei hoida yksi ja sama henkilö alusta loppuun silloin, jos tehtävän eri suoritusvaiheisiin liittyy vaarallisia työyhdistelmiä”. (Marttila 1998, 20.)

Kuten jo nimestä näkyy, sisäinen tarkastus on yhtiön sisäinen väline. Kirjanpidon ja talousraportoinnin asiantuntijan Soile Tomperin mukaan sisäinen tarkastaja on yleensä yhtiön johdon alainen, saa tehtävänsä johdolta ja raportoi myös sille (Tomperi 2009, 149). Seuraavissa luvuissa käsitellään tarkastuksia, jotka kuuluvat ulkoisiin tarkastuksiin ja joita toteuttavat yhtiön ulkopuoliset asiantuntijat.

3.3 Tilintarkastus

Tilintarkastuslaki määrittää tarkasti tilintarkastuksen kohteet. Lain mukaan ”tilintarkastus käsittelee yhteisön tai säätiön tilikauden kirjanpidon, tilinpäätöksen, toimintakertomuksen sekä hallinnon tarkastuksen” (Tilintarkastuslaki 3 luvun 11 § (13.4.2007/459), Yr 305).

Tilintarkastuslain mukaan prosessiohje ei kuulu niiden pakollisten asiakirjojen ja raporttien joukkoon, joita yhtiön on laadittava ja jotka on tarkastettava tilintarkastuksessa. Sen sijaan prosessiohjeen tehtävä on toimia tilintarkastuksessa taustatietojen lähteenä.

Tilintarkastuksen tuloksena tilintarkastajan on otettava kantaa ja annettava lausuntonsa ainakin kahdesta asiasta. Ensimmäisenä on kysymys tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen laatimisen periaatteista: ovatko tilinpäätös ja toimintakertomus laadittu voimassa olevien säännösten mukaan. Toinen kysymys koskee tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen tietojen sisältöä: antavatko tilinpäätös ja toimintakertomus oikeat ja riittävät tiedot tarkastuksen toiminnan tuloksesta ja taloudellisesta asemasta. (Alakare ym. 2008, 60.)

Tämän projektin näkökulmasta on tärkeää, että ”tilintarkastuksessa ei edellytetä täydellistä varmuutta tarkastuksen kohteesta”. Syynä on se, että täydellinen ja kattava tarkastaminen ei ole käytännössä mahdollista kohtuullisin kustannuksin. (Alakare ym. 2008, 61.) Niinpä tilintarkastajan on tyydyttävä otantatarkastuksiin ja hyödynnettävä kaikki apuvälineet, jotka voivat auttaa kohdentamaan otannan mahdollisimman tehokkaasti ja valitsemaan oleelliset tarkastuskohteet. Tähän tarkoitukseen prosessiohje on erittäin tehokas apuväline.

Tilintarkastuksessa arvioidaan yhtiön valvontajärjestelmiä sekä suoritetaan otannan perusteella aineistotarkastus ja analyttinen tarkastus. Mikäli valvontajärjestelmät ovat luotettavia ja tehokkaita, aineistotarkastuksen laajuus voi olla pienempi. (Alakare ym. 2008, 61.) Tomperi toteaa, että tilintarkastuksessa sisäinen kontrolli eli sisäinen valvonta tarkoittaa ensisijaisesti kaikkia menetelmiä, joilla pyritään paljastamaan toiminnassa mahdollisesti esiintyvät virheet ja väärinkäytökset. Tavoitteina ovat siis virheiden ja väärinkäytösten ehkäiseminen, taloudellisuuden edistäminen ja toiminnan seurannan varmistaminen. (Tomperi 2009, 57.)

Edellä mainitun perusteella voidaan todeta, että tarkastuksen tehokkaan kohdentamisen lisäksi prosessiohjeen toinen tehtävä tilintarkastuksessa on auttaa valvontajärjestelmän arvioinnissa, ottaen huomioon että prosessiohje itse toimii valvontajärjestelmän osana.

Tomperin korostaa sisäisen valvonnan tärkeyttä tilintarkastuksen näkökulmasta osoittamalla, että tilintarkastaja voi hyödyntää sisäisen tarkastuksen tuloksia omassa työssään, vaikka sisäinen tarkastaja toimii yleensä yhtiön johdon toimeksiannosta ja raportoi johdolle, ja tilintarkastaja on vuorostaan ulkoista tarkastusta suorittava asiantuntija. Tilintarkastajan on kuitenkin itse varmistettava sisäisen tarkastuksen tulokset, koska hän yksin kantaa vastuun lausunnostaan, eikä voi suoraan viitata sisäiseen tarkastuksen tuloksiin. (Tomperi 2009, 149.)

Tämän projektin näkökulmasta on tärkeää, että kuten Tomperi toteaa, yleensä tilintarkastus suoritetaan toimintokohtaisesti eli tarkistetaan esimerkiksi myyntitoimintoja ja myyntisaamisia, ostotoimintoja ja ostovelkoja, varastoa, palkkahallintoa ja palkkalaskentaa, rahavarojen hallintaa ja maksuliikennettä (Tomperi 2009, 57). Tällainen toimintokohtainen näkemys tilintarkastukseen ottaa huomioon prosessihallinnan hyödyt ja antaa mahdollisuuden suoraan käyttää hyväksi prosesseja ja toimintoja kuvaavaa prosessiohjetta.

3.4 Due diligence myyjän ja ostajan näkökulmista

Due diligence -käsite kuuluu yleensä yritysjärjestelyihin, kuten yrityskauppaan tai pääomasijoituksiin. Due diligence edellyttää tarkastusta, mutta käsitteelle ei ole yksiselitteistä ja yhtenäistä määritelmää. Käsitteen määritelmä ja sisältö riippuvat ensinnäkin siitä, käsitelläänkö due diligence -prosessia yrityksen ostajan vai myyjän näkökulmasta kuin myös tarkastuksen tavoitteesta.

Due diligense: onnistuneen yrityskaupan edellytys -teoksesta löytyy ainakin viisi due diligence -käsitteen määritelmää tarkastuksen tavoitteen mukaan: yritysjärjestelyjen, huolellisuusvelvoitteen, sopimusoikeuden, tiedonantovelvollisuuden ja tilintarkastajan näkökulmasta (Bäck ym. 2009, 17):

- Yritysjärjestelyjen yhteydessä due diligence tarkoittaa ”osapuolten asianmukaisella huolellisuudella suorittamaa yritysjärjestelyn kohteen ennakkotarkastusta” (Bäck ym. 2009, 17).
- Huolellisuusvelvoitteen oikeudellisesta näkökulmasta due diligence tarkoittaa asianmukaisella huolellisuudella suoritettua tietojen tarkistusta tai vastaavaa toimintaa, jota on kohtuul-

- lista olettaa huolelliselta henkilöltä (kohtuullisuus määritellään tilanteen mukaan) (Bäck ym. 2009, 17).
- Sopimusoikeuden näkökulmasta due diligence tarkoittaa sopimusosapuolten asianmukaista huolellista paneutumista sopimuksen kokonaisuuteen ja yksityiskohtiin myyjän vastuun rajaamiseksi kaupan solmimisen jälkeen niin, että kaupan purkaminen on mahdollista vain sopimuksessa määritellyin ehdoin (Bäck ym. 2009, 17).
 - Tiedonantovelvollisuuden näkökulmasta due diligence tarkoittaa velvollisuutta ”antaa kaikki olennaisesti ulkopuolisen henkilön päätöksentekoon vaikuttavat tiedot tämän käyttöön” (Bäck ym. 2009, 17).
 - Tilintarkastajan näkökulmasta due diligence tarkoittaa erityistoimeksiantoa, jolla on omat vaatimuksensa, mutta joka ei kata koko tilintarkastussisältöä ja josta ei anneta tilintarkastuskertomusta (Bäck ym. 2009, 17).

Toimeksiantajayrityksen kannalta olennaisin näkökulma on tiedonantovelvollisuus. Pääomasijoittamista tutkineen Jari Laurilan mukaan esimerkiksi pääomasijoittajan käynnistäessä due diligence -prosessin, kohdeyrityksen velvollisuus on esittää kaikki olennaiset tiedot ja asiakirjat, jotka antavat mahdollisimman täydellisen ja totuudenmukaisen kuvan yrityksen toiminnasta, taloudellisesta ja juridisesta tilanteesta. Esitettäviä asiakirjoja ovat ainakin kohdeyhtiön yhtiöjärjestys ja kaupparekisteriote, edellisen tilikauden tilintarkastettu tilinpäätös, kohdeyhtiön yhtiökokous- ja hallituksen kokousten pöytäkirjat, kohdeyhtiön kannalta merkittävät sopimukset ja muut sitoumukset, luettelo immateriaalioikeuksista, liiketoimintasuunnitelma, kohdeyhtiön osake- ja osakasluettelo, kohdeyhtiön budjetti, asiaturvialausunto liittyen tuotteiden ja markkinapotentiaalın arviointiin. (Lauriala 2004, 51–61.)

Vaikka Suomessa ei ole olemassa due diligence -prosessia säätelevää lakia, prosessin periaatteet ja vaatimukset muodostuvat muiden liiketoimintaa säätelevien lakien perusteella. Kauppalain mukaan ostajan on aina tarkastettava kaupan kohde (Kauppalaki 4 luvun 20 § (27.3.1987/355), Si 501). Toisaalta myyjän on annettava ostajalle tai sijoittajalle juuri sitä päätöksen kannalta tärkeää ja relevanttia informaatiota, jota ostaja tai sijoittaja vaatii (Kauppalaki 4 luvun 18–19 § (27.3.1987/355), Si 501). Kauppalain mukainen tarkastusvastuu on selkeästi ostajalla tai sijoittajalla, mutta kohdeyhtiö tai sen perustajaosakkaat joutuvat vastaamaan harhaanjohtavasta informaatiosta.

Ostajan selonottovelvollisuus edellyttää kaupan kohteen tarkistusta kohtuullisessa laajuudessa, niin että ostaja voi menettää oikeutensa vedota kaupan kohteessa ilmenevään virheeseen kauppasopimuksen solmimisen jälkeen, jos ostajalla oli mahdollisuus tutkia kaupan kohdetta

tämän virheen kohdalla (Blomquist ym. 2001, 14). Yritystostossa on selvitettävä vähintään seuraavat asiat: ostokohteen sopivuus yrityksen strategiaan, toiminnan kaupalliset ja tekniset edellytykset, kohdeyrityksen laskentatoimen taso, hinnan kohtuullisuus, transaktioon liittyvät riskit (Blomquist ym. 2001, 26).

Sekä ostajan että myyjän näkökulmasta due diligence -tarkastuksessa on olennaista selvittää ensisijaisesti asiat, jotka voivat kaataa koko kaupan, ja sitten ainakin asiat, jotka vaikuttavat hintaan, kaupan ehtoihin ja jotka voivat vaikuttaa vielä kaupan toteuttamisen jälkeen (Blomquist ym. 2001, 19).

Yleisen käytännön mukaan due diligence -prosessi jaetaan ainakin seuraaviin osa-alueisiin (Bäck ym. 2009, 59–117):

- taloudellinen due diligence (financial due diligence)
- juridinen due diligence (legal due diligence)
- kaupallinen due diligence (commercial due diligence)
- operatiivinen due diligence (operational due diligence)
- henkilöstö due diligence (HR due diligence).

On olemassa myös muita osa-alueita, jotka riippuvat kauppakohteen luonteesta ja ostajan kiinnostuksen kohteista, mutta edellä on lueteltu tärkeimmät. Yrityskauppoja tutkinut Peter Howson korostaa, että oikeastaan due diligence -prosessia ei voi käsitellä ”rasti ruutuun” -prosessina. Due diligence on riittävä silloin, kun sen perusteella voi tehdä päätöksiä. (Howson 2006, 37.) Commercial Due Diligence -teoksessa Howson käsittelee kaupallista due diligence -osa-alueita koko päätöksentekoprosessin tärkeimpänä osana. Howsonin mukaan ostajan kuuluu ensisijaisesti arvioida ostokohteen liiketoimintaa, markkinapaikkaa, asiakkaiden vaatimuksia ja odotuksia, kasvua, hintoja, valikoimaa, riskejä ja mahdollisuuksia. On arvioitava myös yrityksen strategiaa, tulevaisuuden näkymiä, operatiivista toimintaa ja johtamista. (Howson 2006, 18.)

Toinen due diligence -prosessin tutkija Andrew J. Sherman vuorostaan käsittelee due diligence -tarkastusta ostajan näkökulmasta samanaikaisesti sekä prosessina että testinä, joka auttaa selvittämään kauppapäätökseen vaikuttavien tekijöiden oikeellisuutta. Kysymys ei ole kuitenkaan kaupan esteiden etsimisestä, vaan toimenpiteestä, joka varmistaa kaupan liikearvon ja sen, että kaupankohde on yhtä houkutteleva todellisuudessaakin ja sisältäpäin katsottuna kuin se ulkoa näyttää. (Sherman 2005, 63.)

4 Kohdeyritys ja projektin tausta

Tämä luku on raportin ensimmäinen empiirinen osa ja se käsittelee kohdeyritystä sekä projektin taustaa. Ensimmäinen alaluku sisältää tiedot toimeksiantajayrityksestä, toisessa aluvussa kerrotaan toimeksiantajayrityksen toimialasta ja tarkastellaan toiminnan oikeudellisia perusteita sekä kehityksen suuntaa.

Kolmannessa aluvussa käsitellään projektin käynnistämisen syitä, ja neljäs alaluku kertoo konsernin ohjeista, joiden perusteella prosessiohje on laadittu. Viimeisessä aluvussa esitellään projektin aikataulu.

4.1 Toimeksiantajayritys

Toimeksiantajayritys rahoittaa, hallinnoi ja markkinoi arvonnäköveron palautuksia Suomessa Euroopan unionin ulkopuolelta saapuville matkailijoille. Yritys kuuluu maailmanlaajuiseen konserniin, joka on maailman johtava arvonnäköveroa palauttava ja tax free -myynnin alalla toimiva yritys. Nykyään konserni hoitaa 80 % arvonnäköveron palautuksista maailmassa ja sillä on toimintaa 37 maassa.

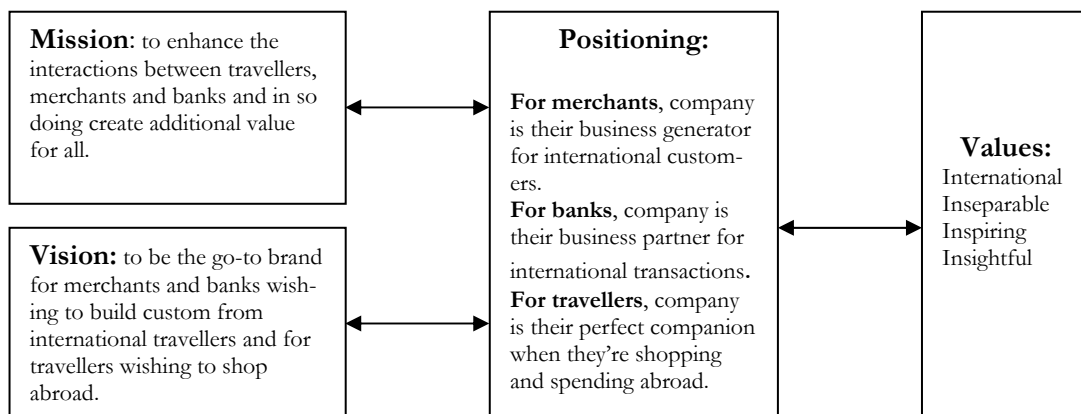
Konsernin suurin omistaja on pääomasijoitusyhtiö. Tästä johtuen toimeksiantajayrityksellä on tiettyjä velvollisuuksia hallinto-, ohjaus- ja raportointikysymyksissä. Teoksessa ”Corporate Governance” yritysten hallintojärjestelmien tutkija Christine Mallin korostaa, että silloin kun yrityksen tavoite on taata liiketoiminnan kasvu ja laajentaminen houkuttelemalla mukaan sijoittajia, sijoittajien on oltava varmoja, että liiketoiminta on kannattavaa ja jatkuu tulevaisuudessa. Tämän vuoksi sijoittajat tarvitsevat näyttöä siitä, että liiketoimintaa johdetaan hyvin. (Mallin 2004, 1.) Prosessiohje on tästä yksi näyttö.

Koska pääomasijoittajat vaihtuvat säännöllisin välein, taloudellisen raportoinnin läpinäkyvyys ja tehokkuus ovat erittäin tärkeitä kaikille konsernin tytäryrityksille. Tämän perusteella voidaan sanoa, että ajantasaisen prosessiohjeen laatiminen oli yritykselle hyvin ajankohtaista ja yritys pystyi suoraan hyödyntämään lopullista tuotetta. Prosessiohje on konsernivaatimusten mukaan myös pakollinen.

Suomessa toimii kaksi samaan konserniin kuuluvaa yritystä. Toinen niistä hoitaa toimintaan kuuluvia myynti- ja markkinointitehtäviä ja toinen, joka on tämän projektin toimeksiantajayritys, hoitaa hallinnollisia tehtäviä. Toimeksiantajayritys on vastuussa konsernin toiminnan hal-

linnasta Pohjoismaissa ja Baltiassa (Suomi, Ruotsi, Norja, Tanska, Islanti, Viro, Liettua ja Latvia). Yrityksessä hoidetaan kaikkia hallintoon, osto- ja myyntireskontraan, kirjanpitoon ja veropalautusten prosessointiin liittyviä tehtäviä.

Koska vuosien varrella konsernin toiminta on laajennut huomattavasti, helmikuussa lanseerattiin uusi brändi. Konsernin nimi, visuaalinen ilme, toiminta-ajatus, visio ja jopa arvot uusittiin vastaamaan paremmin uusia tavoitteita. Vaikka arvonlisäveron palautustoiminta on edelleenkin konsernin tärkein palvelu, sen rinnalle ovat tulleet muun muassa erilaisia maksutapoja tukevat palvelut, koulutus- ja konsultointi, tilastopalvelu sekä media- ja markkinointipalvelut.



Kuvio 1. Toimeksiantajayrityksen toiminta-ajatus ja arvot

Kuten kuvioista (kuvio 1) näkyy, toimeksiantajayrityksen toiminta-ajatus (mission) on vuorovaikutuksen kehittäminen matkustajien, kauppojen sekä pankkien välille ja siten lisäarvon tuottaminen kaikille osapuolille. Yrityksen visiona on kehittyä ”go-to-brändiksi” eli toisin sanoen asiakkaat tuntevaksi ja heidän tarpeensa ennustavaksi ensisijaiseksi ja luotettavaksi yhteistyökumppaniksi niille kaupoille ja pankeille, jotka palvelevat ulkomaalaisia matkustajia, sekä matkustajille, jotka haluavat tehdä ostoksia ulkomailla.

Lisäarvona toimeksiantajayritys tarjoaa kaupoille houkuttelevuutta ulkomaalaisten matkustajien silmissä ja asiakaskunnan laajentamista. Pankeille toimeksiantajayritys tarjoaa yhteistyötä kansainvälisissä finanssipalveluissa. Matkustajille se haluaa olla täyden palvelun kumppani, joka tarjoaa tietoja, palveluja ja taloudellista etua, kun kysymys on ostosten tekemisestä ulkomailla. Yrityksen arvot syntyvät tavoitteista olla kansainvälinen, korvaamaton ja innostava kumppani asiakkaille sekä tiedoissaan ja ammattimaisuudessaan johtava toimija alalla.

4.2 Toimiala ja näkymät

Kuten edellisessä luvussa on todettu, uudistuksista ja toiminnan laajenemisesta huolimatta konsernin tärkein palvelu on edelleen arvonlisäveron palautukset yksityisille matkustajille, jotka ostavat ja vievät tavaroita maasta henkilökohtaisesti. Arvonlisäveron palautusprosessi on toimeksiantajayrityksen näkökulmasta ydinprosessi. Sen takia sen laillisia ja käytännöllisiä lähtökohtia käsitellään tässä työssä yksityiskohtaisemmin kuin konsernin muita palveluita.

Matkustajaryhmät, jotka voivat hyödyntää arvonlisäveron palautuspalvelua ympäri maailmaa ovat seuraavat:

- Euroopan unionin ulkopuolella pysyvästi asuvat matkustajat voivat hakea arvonlisäveron palautuksen kaikista maista, joissa palvelu on olemassa, paitsi omasta maastaan.
- Ruotsissa, Tanskassa tai Suomessa pysyvästi asuvat voivat hakea arvonlisäveron palautuksen kaikista maista Euroopan unionin ulkopuolella, joissa palvelu on olemassa, paitsi Norjasta.
- Muissa Euroopan unionin maissa pysyvästi asuvat voivat hakea arvonlisäveron palautuksen kaikista maista Euroopan unionin ulkopuolella, joissa palvelu on olemassa.

Jokaisessa maassa arvonlisäveron palautuksen edellytykset ja säännöt on määritelty laissa. Suomessa arvonlisäveron palautussäännöt luonnollisille henkilöille perustuvat seuraaviin viiranomaismääräyksiin: Arvonlisäverolaki 6 luvun 70b § 1 mom (30.12.1993/1501), Ve 501 ja Verohallituksen päätös arvonlisäverottomasta matkustajamyynnistä 29.12.1995/1770.

Veroa ei suoriteta matkatavaroissa mukaan otettavien tavaroiden mynnistä matkustajalle, jonka kotipaikka ei ole Yhteisössä eikä Norjassa, jos hänen selvitetään, siten kuin valtioneuvoston asetuksella säädetään, vieneen tavarat käyttämättöminä Yhteisöstä myyntikuukautta seuraavien kolmen kuukauden kuluessa ja jos matkustajalta peritty vastike on vähintään 40 euroa. (Arvonlisäverolaki 6 luvun 70b § 1 mom (30.12.1993/1501), Ve 501).

Näin lain mukaan Suomessa veronpalautuksen saamisen edellytykset ovat:

- Ostajan asuinmaan tulee olla Euroopan unionin ja Norjan ulkopuolella.
- Palveluun oikeuttavan ostoksen alaraja on 40 € per myymälä per verokanta.
- Tavarat on vietävä käyttämättöminä Euroopan unionin ulkopuolelle myyntikuukautta seuraavien kolmen kuukauden kuluessa.

Verohallituksen päätöksen mukaan laskussa tai muussa tositteessa on oltava seuraavat tiedot ainakin suomen tai ruotsin kielellä:

- ostajan nimi, kotipaikka, passin numero, tiliyhteystiedot, vakinainen osoite ja allekirjoitus
- myyjän toiminimi, ”ALV rek.” -merkintä, postiosoite ja allekirjoitus
- matkustajalle myytyjen tavaroiden laatu ja määrä, tavarahan veroton hinta, tavarasta suoritettavan arvonlisäveron määrä eri verokantojen osalta, myyjän mahdolliset kulut sekä ostajalle palautettavaksi tuleva määrä (Verohallituksen päätös arvonlisäverottomasta matkustajamyynnistä 1 § 29.12.1995/1770).

Lisäksi myyjän on luovuttaessaan tavarat ostajalle sinetöitävä ne siten, että niiden käyttämättömyys on tulliviranomaisen todettavissa tavaroita vietäessä Euroopan unionin ulkopuolelle (Verohallituksen päätös arvonlisäverottomasta matkustajamyynnistä 2 § 29.12.1995/1770).

Edellinen tilikausi tarkoitti kasvua sekä toimeksiantajayritykselle että koko konsernille. Konsernin liikevaihto kasvoi melkein 3 % ja tax free -myynti konsernitason tasolla kasvoi yli 2 % edelliskautteen verrattuna. Suomessa tax free -myynti kasvoi 28 % ja kohosi 147 miljoonaan euroon. Erityisen positiivinen rooli myynnin kasvussa oli venäläisillä sekä Kaukoidästä tulevilla matkailijoilla.

Koska konsernin tilikausi alkaa huhtikuun alusta ja loppuu maaliskuun lopussa, päättyvästä tilikaudesta ei ole vielä tarkkaa tietoa. Kuitenkin jo nyt voi sanoa, että kuluvalla tilikaudella kasvu on jatkunut ja ottaen huomioon kansainvälisen taloudellisen tilanteen, kasvu oli sinällään hyvä merkki liiketoiminnan elinvoimaisuudesta.

Jatkuvaa kasvua vaikeasta taloudellisesta tilanteesta huolimatta voidaan selittää arvonlisäveron palautuksen merkityksen kasvulla asiakkaille. Koska heikkojen suhdanteiden aikana ihmiset haluavat kuluttaa järkevästi ja ottaa huomioon kaikki kuluja pienentävät tekijät, arvonlisäveron palautuksen merkitys on säästötekijänä suhteellisesti suurempi kuin hyvinä aikoina.

4.3 Projektin käynnistäminen

Edellinen hanke, jonka tavoitteena oli yrityksen prosessiohjeen laatiminen, toteutettiin vuonna 2004. Sen jälkeen yrityksen rakenne, prosessien sisältö sekä konsernin vaatimukset ovat muuttuneet sen verran olennaisesti, että vanhaa yritystä ei käytännössä ole enää olemassakaan.

Pari vuotta sitten Suomessa toimivassa yrityksessä tapahtui suuria rakenteellisia muutoksia, joiden tuloksena yhden yrityksen sijaan syntyi kaksi yritystä, joista toiselle jäivät myynti- ja markkinointitehtävät ja toiselle hallinto sekä kirjanpito. Lisäksi vuosien varrella konsernissa on muodostunut uusia vaatimuksia, jotka koskevat sisäistä tarkastusta, raportointia ja muun muassa yrityksen prosessiohjetta. Viimeisin muutos – brändin uusiminen – tapahtui helmikuussa 2010 projektin toteutuksen aikana.

Kun uusi hanke yrityksen prosessiohjeen laatimiseksi käynnistyi syksyllä 2009, lähes kaikki olemassa olleet materiaalit ja ohjeet olivat vanhentuneita. Uusi hanke oli aloitettava ottaen huomioon uuden yrityksen tarpeet, konserniohjeet ja teoreettiset tiedot.

Prosessiohjeen laatiminen on ollut toimeksiantajayritykselle välttämätön toimeenpide ainakin kahdesta syystä. Ensinnäkin prosessiohje kuuluu konsernin sisäisen valvonnan vaatimuksiin. Toiseksi prosessiohjetta käytetään yrityksen due diligence -prosessissa. Ja kuten aikaisemmin jo todettiin, koska konsernin päärahoitusmuoto on pääomasijoittaminen, konserni joutuu due diligence -prosessiin säännöllisin välein.

Konsernivaatimusten mukaan prosessiohjeen oli määrä valmistua tilikauden, eli maaliskuun 2010, loppuun mennessä. Projektisuunnitelma tehtiin elokuussa 2009 ja prosessiohjeen laatiminen aloitettiin syyskuussa 2009.

4.4 Konsernin ohjeet sisäisestä valvonnasta

Prosessiohjeen laatimista aloitettaessa lähtökohdaksi oli luonnollisesti otettava konsernin ohjeet sisäisestä valvonnasta ja prosessiohjeesta.

Konsernin ohjeiden mukaan tehokas sisäinen valvonta tarkoittaa, että yrityksen organisaatio ja kaikki rutiinit on järjestetty sillä tavalla, että taloushallinnon toteutus ja raportointi vastaavat lain ja yrityksen vaatimuksia, sen lisäksi että pääomaa ja muita resursseja käytetään yrityksen etujen mukaisesti.

Konsernin sisäisen tarkastuksen perusteita ovat:

- hyväksytty organisaatorakenne
- tarkat ohjeet vastuista ja valtuuksista
- selkeä toimintojen kuvaus ja työnjako

- järjestelmällinen kirjanpito ja yrityksen omaisuuden turvaaminen
- konsernin strategian ja ohjeiden noudattaminen.

Konserniin kuuluvissa yrityksissä toimitusjohtaja on vastuussa siitä, että yhtiön taloushallinto ja kirjanpito on toteutettu noudattaen voimassa olevaa lainsäädäntöä ja konsernin politiikkaa, ja että varojen hoitaminen tapahtuu tyydyttävällä tavalla. Ohjeiden mukaan toimitusjohtaja voi siirtää sisäisen valvonnan vastuun alemmalle tasolle niin, että vastuunalaiset päälliköt raportoivat suoraan toimitusjohtajalle ja talouspäällikkö toteuttaa yleisen koordinoinnin.

Sisäinen valvonta jakautuu konsernissa hallinnolliseen valvontaan ja kirjanpidon tarkastuksiin. Hallinnollisen valvonnan tarkoitus on ensisijaisesti edistää tehokkuutta ja varmistaa, että yhtiön varat käytetään konsernin tarkoitusten mukaan. Kirjanpidon valvonnan tarkoitus taas on varmistaa oikea ja riittävä kirjanpito ja raportointi.

Konsernin tärkein sisäisen valvonnan periaate on ”neljän silmän” tai kahden allekirjoituksen periaate. Tämän periaatteen tarkoituksena on varmistaa taloushallinnon korkea laatu sekä turvata osakkeenomistajien edut. Esimerkiksi maksumääräyksessä on aina oltava kahden valtuutetun henkilön allekirjoitus. Yhtiön on laadittava valtuutustaulukko, josta ilmenee kenellä on valtuudet hyväksyä minkälaisia maksuja ja kenellä on valtuudet vahvistaa päätös. Maksumääräyksen allekirjoittanut henkilö on aina vastuussa päätöksestään.

Konsernin ohjeet määräävät yksiselitteisesti, että jokaisen konserniin kuuluvan yhtiön on laadittava prosessiohje (procedures manual) ja sitä on jatkuvasti tarkistettava sekä päivitettävä. Kaikissa yrityksissä tapahtuu jatkuvia muutoksia, jotka liittyvät henkilöstöön, rakenteisiin, toimintatiloihin, liiketoiminnan kehittämiseen ja laajentamiseen, uusiin toimintatapoihin tai kirjanpitostandardeihin. Nämä muutokset luonnollisesti vaikuttavat yrityksen tuloihin, menoihin, varoihin ja velkoihin.

Konsernin ohjeissa korostetaan, että prosessiohjeen päivittämättä jättäminen muodostaa vakavan uhan liiketoiminnan tehokkuudelle ja turvallisuudelle sekä yrityksen omaisuudelle, mikä puolestaan kasvattaa taloudellisen tappion riskiä.

Yksikohtainen, laadukas ja päivän tasalla oleva prosessiohje antaa riittävät takeet siitä, että taloushallinnon järjestelmät ovat riittäviä ja tehokkaita. Se myös estää toiminnan hallinnan heikkenemistä, mikäli henkilöstössä tapahtuu muutoksia.

Konsernin ohjeissa on myös korostettu prosessiohjeen merkitystä tilintarkastuksen näkökulmasta. Koska yleensä ulkopuoliset tilintarkastajat joutuvat tutustumaan yritykseen ja tekemään paljon alustavaa tutkimustyötä ennen kuin voivat aloittaa tarkastuksen, prosessiohje voi nopeuttaa alustavaa tutkimus- ja tutustumisvaihetta. Prosessiohje tehostaa tarkastusta auttamalla tilintarkastajia tunnistamaan keskeiset tarkastuskohdat. Näin säästetään aikaa ja vältetään ylimääräisiä kustannuksia.

Konsernin vaatimusten mukaan prosessiohjeen on sisällettävä muun muassa seuraavat osuudet: organisaatiokaavio, valtuutustaulukko, sopimukset myymälöiden kanssa, agenttisopimukset, osto- ja myyntireskontra, investoinnit, kulut, palkat, kirjanpito, vakuutukset, arvonalisäveron palautusprosessi sekä tietoturvallisuus. Jokainen konsernin yhtiö laatii prosessiohjeen oimien prosessiensa mukaan ja sisällyttää siihen ne osat, jotka kuuluvat kyseisen yhtiön toimintaan.

Koska konsernin työkieli on englanti, prosessiohje on laadittava englanniksi.

4.5 Projektin aikataulu

Prosessiohjeen laatiminen aloitettiin syyskuussa 2009 ja toimeksiantosopimus allekirjoitettiin 7.9.2009. Syyskuun ja lokakuun aikana valmistuivat projektin teoreettisen pohjan tärkeimmät osat. Teoreettisten lähteiden käyttö kuitenkin jatkui projektin toteuttamisessa sen mukaan, kun uusia kysymyksiä nousi esiin. Työn alkuvaiheeseen kuului myös konsernin vaatimuksiin sekä toimeksiantajayrityksen ohjeisiin ja relevanttiin asiakirjoihin tutustuminen.

Kuten alla olevasta taulukosta (taulukko 1) näkyy, prosessien seuranta ja kuvaus sekä konsultaatiot toteutettiin pääasiassa syksyn 2009 ja tammikuun 2010 aikana. Jokaisen prosessin kuvaamiselle oli varattu vähintään viikko. Projektin toteutus sujui aikataulun mukaisesti ja jopa hiukan etujassa. Alkuperäisen tavoitteen mukaan prosessiohjeen piti valmistua viimeistään maaliskuun 2010 loppuun mennessä. Prosessiohje valmistui maaliskuun alussa.

Prosessien seuranta ja konsultaatiot oli suunniteltu ja sovittu siten, että ne antaisivat mahdollisimman luonnollisen kuvan tavanomaisesta työskentelystä, eivätkä haittaisi työn tekoa. Konsultaatiot tapahtuivat sekä prosessin seurannan yhteydessä että puhelimesta ja sähköpostilla.

Valmis prosessiohje esitettiin talouspäällikölle 19.2.2010 ja jaettiin sen jälkeen arvioitavaksi yrityksen esimiehille. Tuloksen arviointi tehtiin maaliskuun ensimmäisellä viikolla. Tämän jäl-

keen prosessiohjeeseen tehtiin arvioinnin perusteella muutoksia ja korjauksia. Toimeksiantajan palautelomake täytettiin 5.3.2010.

Taulukko 1. Prosessiohjeen laatimisaikataulu

Vaihe	Ajankohta	Sisältö
Suunnittelu	Elokuu 2009	Toimeksiantajayrityksen tarpeiden kartoittaminen ja opinnäytetyön aiheen valinta
	Viikko 36–37	Projektisuunnitelman /opinnäytetyösuunnitelman laatiminen
	7.9.2009	Toimeksiantosopimuksen allekirjoittaminen
Konsultaatiot ja prosessien kuvaus	Viikko 38	Palkkalaskenta ja -hallinta
	Viikko 39	Materiaaliostot
Arviointi, muutokset ja korjaukset, suunnittelu	25.9.2009	Palaveri talouspäällikön kanssa
	Viikko 40	Muutokset ja korjaukset
Konsultaatiot ja prosessien kuvaus	Viikko 41	Ostoreskontra
	Viikko 42	Investoinnit
	Viikko 43	Kulujen raportointi ja maksutavat
	Viikko 44	Myyvälösopimukset
	Viikko 45	Myyntireskontra ja velkojen perintä
	Viikko 46	Vakuutukset
Arviointi, muutokset ja korjaukset, suunnittelu	Viikko 47	Arvonlisäveron palautukset
	13.11.2009	Palaveri talouspäällikön kanssa
Konsultaatiot ja prosessien kuvaus	Viikko 48	Muutokset ja korjaukset
	Viikko 49	Agenttisopimukset /prosessin seuranta ja konsultaatiot
	Viikko 50–53, Viikko 1	Tekstin viimeistely
Konsultaatiot ja prosessien kuvaus	Viikko 2	Kirjanpito
Arviointi, muutokset ja korjaukset, suunnittelu	20.1.2010	Palaveri talouspäällikön kanssa
	Viikko 3-4	Muutokset ja korjaukset
Konsultaatiot ja prosessien kuvaus	Viikko 5	Tietoturvallisuus
	Viikko 6	Väärinkäytösriskin torjunta
Arviointi, muutokset ja korjaukset	15.2.2010	Palaveri talouspäällikön kanssa
	Viikko 7	Muutokset ja korjaukset
Lopputuote	19.2.2010	Valmis prosessiohje esitetään arvioitavaksi
Loppuarviointi ja palaute	Viikko 8	Prosessiohje esimiesten arvioitavana
	2.3.2010	Palaute
	Viikko 9	Viimeiset muutokset ja korjaukset palautteen perusteella
	5.3.2010	Toimeksiantajan palautelomake

5 Projektin toteutus ja menetelmät

Tässä luvussa kuvataan projektin toteutusta eli prosessiohjeen laatimisprosessia. Ensimmäisen alaluvun aiheena on projektin toteutustapa ja luvussa kerrotaan menetelmistä, joiden avulla haettiin tietoa projektin toteuttamiseksi. Toinen alaluku käsittelee projektin materiaalia ja kohderyhmää, eli millaisen aineiston avulla projekti on toteutettu ja kenelle sen lopputuote on tarkoitettu. Kolmas alaluku antaa käsityksen projektin tärkeimmistä ongelma-alueista ja haasteista.

Kolme seuraavaa alalukua kuvaavat suoraan projektin lopputuotetta – prosessiohjetta. Luvut käsittelevät prosessiohjeen rakennetta ja sisältöä, sen visuaalista toteutustapaa ja lyhyesti prosessiohjeen käyttöä.

5.1 Projektin toteutustapa

Metoditutkijoiden Hanna Vilkan ja Tiina Airaksisen mukaan (2003, 56) projektin toteutustapa tarkoittaa sekä keinoja, joilla materiaali hankitaan että keinoja, joilla lopullinen produkti toteutetaan muun muassa visuaalisesti.

Materiaalin hankkimisessa käytettiin laadullisia tutkimusmenetelmiä. Projektin luonteesta johtuen työssä ei ollut tarvetta kerätä mitattavaa, tilastollisesti ilmoitettavaa numeraalista tietoa. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä -teoksessa on esitetty ainakin neljä laadullista tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmää, joiden avulla kerätään empiiristä tietoa. Nämä menetelmät ovat havaintotutkimus, haastattelututkimus, kirjalliset aineistot ja tapaus- eli casetutkimus (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 77–178). Projektin toteutuksessa on käytetty kaikkia neljää menetelmää.

Koska opinnäytetyössä tarvittiin käytännön yksityiskohtaista tietoa yrityksen prosessien kulusta, materiaalin keruuvaiheessa on enimmäkseen käytetty konsultaatioita laadullisena tutkimusmenetelmänä. Konsultaatiot ovat yksi haastattelututkimuksen muodoista. Vilkan ja Airaksisen mukaan (2003, 64) konsultaatiot sopivat parhaiten faktatietojen tarkistamiseen ja ovat hyvin vapaamuotoisia tiedonhankinnan tapoja (Vilka & Airaksinen 2003, 64).

Koska tavoite oli saada mahdollisimman tarkkoja, konkreettisia ja todellisuutta vastaavia tietoja yrityksen prosessien kulusta sekä esimiehiltä että muilta työntekijöiltä, konsultaatiot sopivat

projektiin parhaiten. Sen lisäksi konsultaatioaineistot yleensä lisäävät teoreettisen osuuden luotettavuutta (Vilka & Airaksinen 2003, 57).

Vilka ja Airaksinen toteavat, että ”toiminnallisissa opinnäytetöissä laadullisella tutkimusmenetelmällä kerättyä aineistoa ei ole aivan välttämätöntä analysoida, vaan sitä voidaan käyttää myös lähteenä kuten konsultaatioitakin” (Vilka & Airaksinen 2003, 64). Tässä projektissa konsultaatioista saatuja tietoja on käytetty suorana lähteenä.

Konsultaatioiden ohessa tietolähteenä on käytetty myös havaintoja. ”Havainnoinnin avulla saadaan tietoa, toimivatko ihmiset niin kuin he sanovat toimivansa” (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 212). Eli käytännössä tietolähteenä on käytetty sekä työntekijöiden kertomuksia prosessien kulusta että prosessien seuranta.

”Havainnoinnin suurin etu on, että sen avulla voi saada välitöntä, suoraa tietoa” (Hirsjärvi ym. 2009, 213). Toisaalta metoditutkijat Jouni Tuomi ja Anneli Sarajärvi toteavat, että ”havainnointi ainoana aineistokeruumenetelmänä on analyysin kannalta haasteellinen” (Tuomi & Sarajärvi 2009, 81). Näin ollen menetelmien monipuolisuus on ollut melko tehokas tapa täydentää tiettyjen yksittäisten menetelmien puutteita.

Teoreettisten lähteiden lisäksi projektin toteutuksessa on käytetty seuraavia normatiivisia ja empiirisiä tiedon lähteitä:

- konsernin ohjeet
- organisaation sisäiset ohjeet
- palaverit talouspäällikön kanssa
- toimintaprosessien seuranta ja konsultaatiot.

Projektin alussa konsernin ohjeita ja toimeksiantajayrityksen sisäisiä ohjeita tutkittiin normatiivisena tietona, joka antaa prosessiohjeelle normatiivisen perustan. Alan kirjallisuutta käytettiin teoreettisena viitekehystenä, joka antaa teoriaperustan ja tärkeimpiä teoreettisia näkökulmia prosessiohjeen tavoitteisiin ja laatimisvaatimuksiin.

Empiirinen osuus koostui toimintaprosessien seurannasta, konsultaatioista prosesseihin osallistuvien kanssa (työntekijät ja esimiehet) ja palavereista talouspäällikön kanssa.

Käytännössä konsultaatiot ja haastattelut tapahtuivat työprosessien aikana. Tarkoituksena oli seurata askel askeleelta organisaation prosesseja siten kuin niitä toteutetaan reaalielämässä. Seuranta- ja -ajajat oli sovittu etukäteen sillä tavalla, että seuranta- ja -ajajien rutiinit vastasivat parhaiten tavanomaisia työpäivien rutiineja. Prosessien seurannan aikana työntekijät selittivät prosessien kulkua ja yksityiskohtia. Konsultaatiot hoituivat samassa yhteydessä. Koska konsultaatiot ja prosessien seuranta tapahtuivat samanaikaisesti, menetelmästä voi puhua myös ”osallistuvana havainnointina” eli havainnointina, joka tapahtui vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa (Vilka 2005, 120).

Haastateltuja työntekijöitä voi pitää asiantuntijoina, koska he toteuttavat asianmukaisia prosesseja sekä niiden osia organisaatiossa päivittäin ja näin osaavat kertoa parhaiten, miten asiat todellisuudessa tehdään.

Taluspäällikön kanssa järjestettiin säännöllisin välein palavereja. Niissä arvioitiin tehdyt osuudet, keskusteltiin muutoksista ja parannuksista sekä sovittiin projektin etenemisestä.

Opinnäytetyöstä löytyy myös tapaustutkimuksen piirteitä, mikä tarkoittaa yleisempien tulkintojen ja näkökohtien esittämistä erityisten havaintojen perusteella (Peltola 2007, 111). Esimerkiksi yhteenvedossa esitetään yleisiä suosituksia prosessiohjeen laatimisesta. Tässä tapauksessa yleistäminen on tehty erillisten havaintojen perusteella.

5.2 Projektin materiaali ja kohderyhmä

Projekti on tehty toimeksiantajayrityksen talousosaston toimeksiannosta. Yrityksen taluspäällikkö on ollut projektin yhteyshenkilö ja on ohjannut projektia alusta loppuun saakka.

Projektin materiaalina on käytetty ensisijaisesti konsernin ja toimeksiantajayrityksen sisäisiä ohjeita sekä prosessien seurannasta ja konsultaatioista saatua tietoa. Lisäksi apuna on käytetty myös tutkimusalan kirjallisuutta.

Projektin ensisijainen kohderyhmä on toimeksiantajayrityksen talousosasto ja eri tason esimiehet, joille prosessiohje on prosessien hallinnan, ohjaamisen, sisäisen valvonnan sekä yrityksen tavoitteiden ja periaatteiden tiedottamisen työkalu.

Toinen projektin kohderyhmä ja prosessiohjeen käyttäjäryhmä on sisäiset tarkastajat, jotka käyttävät prosessiohjetta sisäisen valvonnan kehittämiseksi ja tehostamiseksi, riskienhallinnan työkaluna sekä prosessien hallinnan tehokkuuden varmistamisessa.

Kolmas prosessiohjeen käyttäjäryhmä on ulkoiset tarkastajat, jotka käyttävät prosessiohjetta tilintarkastuksessa tai due diligence -tarkastuksessa. Näissä tehtävissä prosessiohje auttaa saamaan kokonaisvaltaisen kuvan yrityksen toiminnasta ja auttaa kohdistamaan tarkastuksen tehokkaasti mahdollisiin riskikohteisiin säästämällä aikaa ja rahavaroja.

Neljäntenä käyttäjäryhmänä ovat pääomasijoittajan edustajat, joille prosessiohje on sijoituskohteen manuaali tai ”käyttöohjekirja”. Se esittelee tiiviissä muodossa organisaation tavoitteet, periaatteet, rakenteen ja kertoo organisaation toiminnoista ja prosesseista. Toisin sanoin se kertoo, miten kyseinen organisaatio toimii. Tässä mielessä prosessiohje on tärkeä täydennys muun muassa tilinpäätökseen, toimintakertomukseen ja toimintasuunnitelman, koska prosessiohje kertoo, miten ja millaisilla periaatteilla yrityksessä toimitaan reaalielämässä ja miten työrutiinit toteutetaan.

Viime kädessä prosessiohjeen kohderyhmänä ovat kaikki organisaation työntekijät, koska prosessiohjeen on oltava elävä ohjekirja, joka toisaalta ohjaa työrutiineja, mutta toisaalta muuttuu ja kehittyy organisaation mukaan. Niinpä kaikkien työntekijöiden on sekä seurattava työohjeita että osallistuva niiden päivittämiseen ja kehittämiseen.

5.3 Projektin ongelma-alueet ja haasteet

Ensimmäinen haaste, jonka projekti kohtasi, oli kysymys siitä miten prosessit saa kuvattua mahdollisimman totuudenmukaisesti. Koska prosessiohjeen tavoite ei ole pelkästään ohjaaminen, vaan myös sen kuvaaminen miten prosessit toteutetaan yrityksessä, kysymys ei ollut vain ohjekirjan laatimisesta.

Koska ohjeiden oli pohjauduttava organisaation käytäntöihin, projektin pääasialliseksi toteutustavaksi valittiin prosessien seuranta ja konsultaatiot työntekijöiden kanssa. Seuranta- ja konsultaatiopäiviksi sovittiin mahdollisimman tavalliset päivät niin, että oli mahdollista saada käsitys organisaation tavanomaisesta rutiineista, käytännöistä ja toimintatavoista.

Toinen haaste projektille oli rivityöntekijöiden suhtautuminen. Aluksi jotkut yksittäiset työntekijät eivät uskaltaneet kertoa prosesseista ja toimivista käytännöistä, koska he ajattelivat, että

ohjeiden antaminen on johdon tehtävä. Prosessiohjeen roolin ja projektin tavoitteiden selvittäminen organisaatiossa vaati aikaa ja kärsivällisyyttä.

Projektista tiedottamisella oli tärkeä rooli sen toteuttamisessa. Yleensäkin projektille on eduksi, jos sen tavoitteet ja sisältö tunnetaan organisaatiossa laajalti (Ruuska 2008, 92). Tärkeintä oli saada kaikki haastateltavat työntekijät käsittelemään prosessiohjetta myös heidän omana työkalunaan, johon he voivat vaikuttaa ja josta he voivat tehdä toimivan, eikä pelkästään johdon ohjekirjana. Tässä vaiheessa johdon tuki oli ratkaisevassa asemassa. Toimeksiantajayrityksen talouspäällikön avoin asenne ja valmius kannustaa työntekijöitä itsenäiseen ajatteluun sekä oman mielipiteen ilmaisuun prosessien kuvauksissa auttoi saamaan projektille tärkeitä tietoja.

Oli myös haastavaa löytää oikea tapa kuvata prosesseja. Tärkein kysymys oli kuinka yksityiskohtaisesti ja millä tavalla prosessit kuvataan ja ohjeet annetaan. Toisaalta prosessiohjeen on annettava kokonaisvaltainen käsitys organisaation toiminnasta ja prosesseista ja toisaalta prosessiohje ei voi olla liian paksu, koska silloin se ei pysty enää täyttämään manuaalin tai käsikirjan tehtävää, joka on organisaation toiminnan tiivis mutta kattava esittely.

Laamasen suositusten mukaan prosessin kuvaus ei voi olla neljää sivua pidempi, ja jokaisen prosessin kohdalla on tehtävä tietoinen valinta kuvattavista asioista sekä kuvaustavan rakenteesta (Laamanen 2005, 76–77). Niinpä sisältöön liittyvät ratkaisut oli tehtävä jokaisen prosessin kohdalla erikseen. Oli analysoitava, mitä tietoa kirjataan prosessiohjeeseen ja mitä jätetään sen ulkopuolelle. Sen lisäksi tärkeimmät tiedot oli pakko esittää sekä sanallisesti että taulukko- ja kaaviomuodossa niin, että käyttäjillä on mahdollisuus tutustua organisaation toimintaan tarpeidensa mukaan joko nopeasti tai perusteellisemmin.

Seuraava haaste syntyi organisaation sisäisistä muutoksista. Koska Suomessa toimiva yritys vastaa Pohjoismaiden ja Baltian maiden toiminnan hallinnosta, olennainen kysymys prosessiohjeen laatimisessa oli kuinka laajasti ja yksityiskohtaisesti kuvataan eri maiden paikallisia käytäntöjä.

Lopullisessa ratkaisussa päädyttiin kaikille yhteisten pääperiaatteiden kuvaamiseen ja tärkeimpien käytännöllisten ratkaisujen maakohtaiseen kuvaamiseen. Maakohtaisesti on esimerkiksi kuvattu palkkahallinta, laskutuspäivät ja agenttien ennakkomaksukäytännöt. Kuitenkin prosessiohje on ensisijaisesti Suomessa sijaitsevan Pohjoismaiden ja Baltian maiden hallintokeskusten prosessiohje ja se kuvaa ensisijaisesti kyseisen organisaation toimintaa. Tämän prosessioh-

jeen lisäksi on laadittava maakohtaiset prosessiohjeet, joissa eri maiden käytännöt kuvataan yksityiskohtaisemmin.

5.4 Prosessiohjeen rakenne ja sisältö

Johda liiketoimintaa prosessien verkkona -teoksessa Laamanen esittelee hyvän prosessikuvauksen edellytyksiä. Laamasen mukaan hyvän prosessikuvauksen tulee (Laamanen 2005, 76):

- sisältä prosessin kannalta kriittiset asiat
- esittää asioiden välisiä riippuvuuksia
- auttaa ymmärtämään sekä kokonaisuutta että omaa roolia tavoitteiden saavuttamisessa
- edistää prosessissa toimivien ihmisten yhteistyötä
- antaa mahdollisuus toimia joustavasti tilanteen vaatimusten mukaan.

Lisäksi prosessikuvauksen on vastattava sellaisia teknisiä vaatimuksia, kuten lyhyt ja tiivis muoto, sovittu runko, tunnistetiedot, yhtenäiset termit ja käsitteet, ymmärrettävyys ja loogisuus (Laamanen 2005, 76). Kaikki yllä mainitut suositukset on otettu huomioon tämän projektin prosessiohjeen laatimisessa.

Luvussa 2.2 on käsitelty koordinaation roolia organisaation prosessien hallinnassa. Klassisen organisaatioteorian mukaan organisaation toiminnan perusidea on yksi tehokkaimmista tavoista edistää organisaation koordinaatiota (Gulick 1977, 37). Sama ajatus sisältyy strategisen johtamisen teoriaan. Prosessiohjeen toteutuksessa tämä on otettu huomioon ja ensimmäiset luvut on rakennettu strategisen johtamisen peruskysymysten mukaan.

Kuten strategista johtamista käsittelevässä teoreettisessa osassa on jo mainittu, ensimmäinen kysymys strategisessa johtamisessa on ”yrityksen elämäntehtävä”, joka on tärkein edellytys jatkuvan toiminnan periaatteelle. ”Yrityksen elämäntehtävä” -käsitteeseen kuuluvat toiminta-ajatus, visio ja arvot. (Kamensky 2008, 69–94). Näin ollen ohjeen ensimmäiset luvut kuvaavat toimeksiantajayrityksen toiminta-ajatusta, visiota ja arvoja. Tehokkaan prosessihallinnan näkökulmasta on tärkeää, että yrityksen perustehtävä on jatkuvasti kaikkien työntekijöiden silmien edessä niin, että pääsuunta pysyy muistissa.

Toinen tärkeä strategisen johtamisen osatekijä on yrityksen toimiala ja strategiset liiketoimintalueet (Kamensky 2008, 95). Siksi heti toiminta-ajatuksen, vision ja yrityksen asiakkaiden jälkeen prosessiohjeessa on esitetty toimeksiantajayrityksen asiakkailleen tarjoamat tärkeimmät

palvelut. Prosessiohjeen tavoitteisiin ei kuulu laajamittaisia analyyseja, joten esimerkiksi asiakasanalyysi on erittäin suppea ja sisältää vain tärkeimmät asiakkaat ja kuvauksen lisäarvosta, jota toimeksiantajayritys heille tarjoaa palveluidensa kautta.

Seuraavaksi prosessiohjeessa on esitetty organisaatiokaavio ja konsernin sisäisen valvonnan tärkeimmät periaatteet. Suurin osa prosessiohjeesta koostuu toimeksiantajayrityksen tärkeimpien prosessien kuvauksesta ja prosessien hallinnan ohjeista. Prosessiohje kuvaa muun muassa seuraavia prosesseja: ostoreskontra, materiaaliostot, investoinnit, palkkalaskenta ja -hallinta, kulujen raportointi ja maksutavat, myymäläsopimukset, myyntireskontra ja velkojen perintä, vakuutukset, arvonlisäveron palautukset, agenttisopimukset, kirjanpito, tietoturvallisuus, väärinkäytösten riskintorjunta.

Kuten prosessiluettelosta jo näkyy, kaikki maksuihin ja kuluihin kuuluvat asiat on kuvattu muutamissa osissa (ostoreskontra, materiaaliostot, investoinnit, palkkalaskenta ja -hallinta, kulujen raportointi ja maksutavat) melko yksityiskohtaisesti, koska taloushallinnon kontrollin näkökulmasta tarkasteltuna niissä piilee eniten virhe- tai hyväksikäyttöriskejä. Myymäläsopimuskäytäntöä ja myyntireskontraa sekä velkojen perintää kuvaavat osuudet ovat peräkkäin, koska ne liittyvät yhteen. Toimeksiantajayritys laskuttaa myymälöitä arvonlisäveron palautuksina maksetun summan mukaisesti ja sen jälkeen myymälät vähentävät arvonlisäveron omasta verotuksestaan.

Erikseen on luku, joka sisältää tiedot yrityksen omaisuutta, toimintaa että henkilökunnan hyvinvointia turvaavista vakuutuksista. Tätä seuraavat kuvaukset yrityksen arvonlisäveron palautusprosessista omissa toimipisteissä ja agenttisopimuskäytännöstä. Koska yrityksen palveluita tarjotaan sekä omissa toimipisteissä että agenttien kautta, prosessiohjeessa on tärkeää kuvata niin toimipisteiden rutiinit kuin agenttisopimusten periaatteet. Prosessiohje kuvaa myös kirjanpidon pääperiaatteet, tietoturvallisuuspolitiikan ja yrityksen palvelujen väärinkäytösten riskintorjunnan.

Prosessiohjeen ensisijainen tarkoitus on antaa tiiviissä muodossa käsitys siitä miten yritys toimii, joten prosessien kuvaus ja ohjeet on esitetty mahdollisimman selkeästi ja lyhyesti. Ohje sisältää vain välttämätöntä tietoa.

Prosessiohje ei edellytä jokaisen prosessin yksityiskohtaista kuvaamista, vaikka se sisältääkin tärkeimpien prosessien kuvaukset. Ohjeiden tavoitteena on auttaa prosessien ohjaamista. Tärkeimmistä prosesseista, kuten arvonlisäveron palautukset, ostoreskontra ja velkojen perintä, on

tehty prosessikaaviot. Kuitenkin kaikista prosesseista ja erityisesti aliprosesseista on melko vaikeaa ja oikeastaan tarpeetonkin tehdä prosessikaavio, koska kaaviosta tulisi joko liian ylimalkainen tai liiankin yksityiskohtainen.

Prosessikaavion poisjättäminen oli järkevää sellaisten prosessien kohdalla, joissa konsernivaihtimusten mukaan on tärkeää noudattaa pääohjeita, mutta käytännön ratkaisut voivat riippua paikallisista järjestelyistä. Esimerkiksi kun prosessiohjeessa kuvataan agenttien ennakkomaksujen hallintaprosessia, tärkeintä ovat keskeisimmät periaatteet kahdensuuntaisista tarkastuksista (toimeksiantajayritys ja agentti) ja tarkastusten säännöllisyys. Käytännöt ja toteutus jätetään jokaisen agentin kohdalla vapaaksi päätettäväksi.

5.5 Prosessiohjeen visuaalinen toteutustapa

Projektin visuaalista toteutustapaa valittaessa tärkein kysymys on missä muodossa idea kannattaa toteuttaa, jotta se palvelisi kohderyhmää parhaiten (Vilkkä & Airaksinen 2003, 51). Vilkkä ja Airaksinen korostavat, että mikäli opinnäytetyön toiminnallinen osuus sisältää tekstejä, on ne suunniteltava kohderyhmää hyödyttäväksi ja mukautettava ilmaistun tekstin sisältöä, tavoitetta, vastaanottajaa, viestintätilannetta ja tekstilajia palveleviksi (Vilkkä & Airaksinen 2003, 51).

Prosessiohjeen visuaalinen muoto on kansio, jonka värit ovat enimmäkseen mustavalkoisia ja harmaansävyisiä. Muodon pitää olla mahdollisimman yksinkertainen, koska yrityksen prosessiohje on elävä ja jatkuvasti muuttuva tuote ja se pitää pystyä päivittämään sekä tulostamaan uudelleen toimisto-oloissa tavallisilla toimiston koneilla.

Koska prosessiohje on sekä kuvaava tuote että ohje siitä miten yrityksessä toimitaan tietyssä tilanteessa, tekstin on oltava mahdollisimman selkeää ja yksinkertaista. Tiedot prosessiohjeessa on esitetty sekä tekstinä kaikkine yksityiskohtineen että kuvioina ja kaavioina, koska muun muassa Laamasen suositusten mukaan (2005, 77) pelkkä prosessikaavio ei useinkaan riitä prosessin ymmärtämiseen. Niinpä lukija voi löytää tietoja tarpeidensa mukaan ja tutustua yrityksen toimintaan joko nopeasti tai tarvittaessa yksityiskohtaisemmin.

Prosessiohje on kirjoitettu englanniksi, koska toimeksiantajayritys kuuluu kansainväliseen konserniin, jonka työkieli on englanti.

5.6 Prosessiohjeen käyttö

Prosessiohje kuuluu työkaluna hyvään johtamis- ja hallintojärjestelmään (corporate governance), jolla yhtiötä johdetaan ja valvotaan. Ensimmäinen prosessiohjeen tavoitteista on sama kuin sisäisen valvonnan tavoite, eli organisaation toiminnan ohjaamisen kautta parantaa riskienhallintaa ja lisätä päämäärien ja tavoitteiden saavuttaminen todennäköisyyttä (Holopainen ym. 2006, 41).

Toimeksiantajayrityksessä prosessiohjetta käytetään ensisijaisesti sisäisen valvonnan työkaluna. Prosessiohjeessa on määritelty vaatimukset, joita jokaisen yrityksessä on noudattava liiketoiminnan turvallisuuden varmistamiseksi ja riskien välttämiseksi.

Ohjeen toinen tavoite ja käyttötarkoitus on toimia työvälineenä tilintarkastuksessa ja due diligence -prosessissa. Niissä prosessiohjeen tehtävä on auttaa hahmottamaan yrityksen toiminta mahdollisimman nopeasti sekä havaitsemaan tärkeimmät tarkastuskohteet ja siten säästää aikaa ja resursseja.

Prosessijohtamisen näkökulmasta katsottuna prosessiohje antaa kokonaisvaltaisen kuvan toimeksiantajayrityksen prosesseista ja auttaa havaitsemaan puutteet prosessien hallinnassa. Strategisen johtamisen näkökulmasta tarkasteltuna prosessiohjeen rooli on yrityksen prosessien yhdensuuntaistaminen liiketoiminnan tavoitteiden kautta.

Talousjohtamisessa prosessiohjetta voi käyttää perustana relevantin mittaristojärjestelmän muodostamiselle sekä kustannustehokkuuden parantamiselle. Prosessiohje kuvaa monia prosesseja sillä tavalla, että sen pohjalta voidaan tehdä tarvittavat mittaukset reaalityöinnässä ja arvioida prosessien tehokkuus.

Organisaation yleisellä tasolla prosessiohjeen tehtävä on toimia oppaana kaikille työntekijöille. Prosessiohjeen roolia eri funktioissa käsitellään yksityiskohtaisemmin seuraavassa luvussa.

6 Prosessiohje projektin tuloksena

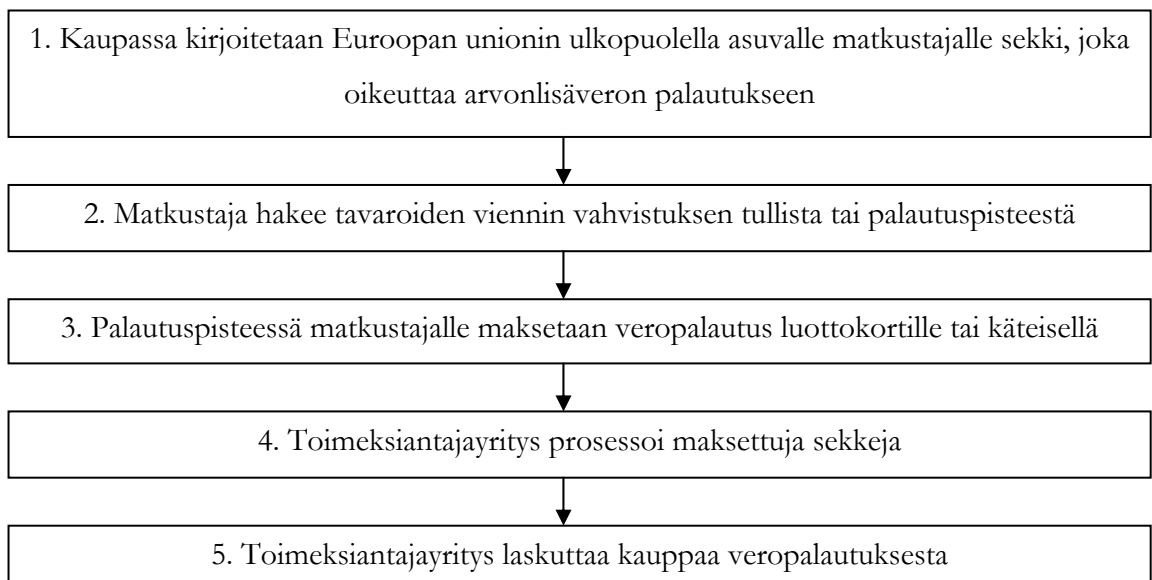
Tämän luvun tarkoituksena on ensisijaisesti tarkastella valmiin prosessiohjeen käyttömahdollisuuksia eri näkökulmista. Nämä näkökulmat ovat prosessien hallinta, strateginen johtaminen ja talousjohtaminen, sisäinen valvonta, tilintarkastus, ja due diligence -prosessi. Ne ovat esillä viidessä ensimmäisessä alaluvussa.

Luvun toinen tavoite on esittää projektin lopputuotteen arviointi. Kuudes alaluku käsittelee prosessiohjeen onnistumismittareita ja viimeisessä alaluvussa on esitetty prosessiohjeen kriittinen arviointi.

6.1 Prosessien hallinnan näkökulma

Prosessiohje on hyvin keskeinen työkalu prosessien hallinnassa, koska se antaa kokonaisvaltaisen kuvan organisaation prosesseista ja rakenteesta. Lisäksi prosessiohje nimensä mukaisesti ohjeistaa prosessien hallintaa eli määrittää tärkeimmät periaatteet prosessien läpiviemisessä.

Yksi tärkeimmistä ydinprosesseista toimeksiantajayrityksessä on arvonlisäveron palautusprosessi. Esimerkiksi alla oleva kuvio (kuvio 2) kuvaa arvonlisäveron palautusprosessia Euroopan unionissa.



Kuvio 2. Arvonlisäveron palautusprosessi Euroopan unionissa

Tässä ydinprosessista on kaksi asiakasta: Euroopan unionin ulkopuolella asuva matkustaja ja kauppa. Tämä prosessi lävistää kaikki toimeksiantajayrityksen toiminnot. Prosessiohjeessa kui-

tenkin kuvataan enimmäkseen aliprosesseja, kuten osto- ja myyntireskontraa, palkkalaskentaa, kulujen käsittelyä, velkojen perintää ja niin edelleen. Koska toimeksiantajayrityksen funktiot ovat ensisijaisesti hallinnollisia, osa sen prosesseista palvelee sisäisiä asiakkaita, kuten konsernin toista yhtiötä, joka on vastuussa myynnistä ja markkinoinnista, sekä palautuspisteitä.

Tällainen tilanne on aivan normaali ja teoreettisenkin näkemyksen mukaan esimerkiksi tuotanto ja logistiikka yleensä nähdään suoraan ulkoisia asiakkaita palvelevina prosesseina, kun taas taloushallinto ja henkilöstötoiminto voidaan nähdä prosesseina, jotka palvelevat sisäisiä yksiköitä ja tarpeita (Peltonen 2007, 37).

Kuten prosessien hallintaa käsittelevässä teoreettisessa osassa on jo mainittu, Kaplan ja Norton (2004, 87) puhuvat neljästä toimintaprosessista, jotka ovat toimittajasuhteiden kehittäminen ja ylläpitäminen, tuotteiden ja palvelujen tuottaminen, tuotteiden ja palvelujen jakelu ja toimittaminen asiakkaille sekä riskienhallinta. Toimeksiantajayrityksen kannalta tärkeimmät ovat kolme viimeistä: tuotteiden ja palvelujen tuottaminen, tuotteiden ja palvelujen jakelu ja toimittaminen asiakkaille sekä riskienhallinta. Koska toimeksiantajayritys on palvelualan yritys, palveluiden tuottaminen ja asiakkaiden palveleminen on sille elintärkeää. Riskienhallinta taas liittyy olennaisena osana sisäiseen valvontaan, jota käsitellään erillisessä luvussa.

Kai Laamanen toteaa Johda liiketoiminta prosessien verkkona -teoksessa, että jos prosessien jäsentäminen organisaatiossa onnistuu hyvin, siitä seuraa muun muassa seuraavia hyötyjä (Laamanen 2005, 22):

- Yhteistyö asiakkaan kanssa toimii hyvin, ja asiakas kokee saavansa hyvää palvelua.
- Organisaatiossa toimivat ihmiset ymmärtävät kokonaisuutta, oman roolinsa ja sen, miten lisäarvo tuotetaan läpi organisaation (itseohjautuminen).
- Toiminnan kehittäminen perustuu organisaation kokonaistavoitteisiin ja asiakkaiden tarpeisiin.

Prosessiohje on käytännöllinen tapa jäsentää organisaation prosessit. Prosessijohtamisen näkökulmasta toimeksiantajayrityksen tavoite on saavuttaa erilaisia hyötyjä, kuten toiminnan ohjaaminen organisaation kokonaistavoitteiden ja periaatteiden mukaan, kokonaisuuden ja oman roolinsa ymmärtäminen jokaisen organisaation jäsenen kohdalla sekä hyvää palvelua sekä sisäisille että ulkoisille asiakkaille.

6.2 Strategisen johtamisen ja talousjohtamisen näkökulmat

Prosessiohje on yksi strategisen ajattelun työkaluista, koska se auttaa strategian määrittelemien tavoitteiden saavuttamisessa. Vaikka laki ei velvoita tekemään strategioita, organisaatiot silti näkevät strategiat tarpeellisiksi, koska strategia antaa organisaatiolle suunnan (Juuti & Luoma 2009, 26). Samalla tavalla laki ei myöskään velvoita tekemään prosessiohjetta, mutta muun muassa toimeksiantajayritys on nähnyt sen tarpeelliseksi, koska prosessiohje auttaa liikkumaan oikeaan suuntaan. Prosessiohjeen laatimisessa käytettyjä arvoja voi luonnehtia samoiksi arvoiksi, joita käytetään strategiankin laatimisessa: loogisuus, oleellisuus ja tyhjentyvyys (Juuti & Luoma 2009, 41).

Näsin ja Aunolan mukaan asioiden tekeminen, näkeminen ja kuvaaminen prosesseina on suunnittelevalle ihmiselle luonnollinen tapa hahmottaa tapahtumia ja ottaa niitä haltuun myös strategisen johtamisen näkökulmasta (Näsi & Aunola 2001, 106). Strategiat toteutuvat prosessien kautta, sen lisäksi strategian luominen ja toteuttaminen voidaan myös kuvata prosessina. Muutokset prosesseissa ovat kriittisiä strategioiden toteutuksessa. (Laamanen & Tinnilä 2009, 13.)

Talousjohtaminen ja laskentatoimi liittävät raha- ja reaali prosessit toisiinsa. Jotta toimintasuunnitelmien ja prosessien taloudellista mielekkyyttä voisi arvioida, ne on muunnettava rahamääräisiksi maksuiksi. Sen takia reaali prosessin ja toimintoympäristön tuntemus on ehdottoman tärkeää. (Pellinen 2005, 17–18.) Toisaalta ilman toiminnan tuloksellisuudesta kertovaa palautetietoa olisi mahdotonta antaa toiminnan kehittämistä koskevia ohjeita (Pellinen 2005, 56).

Puolamäki toteaa, että yrityksen talouden ohjauksessa on kysymys panos-tuotosprosessin talouden hallinnasta, eli toisin sanoen kannattavuudesta. Kannattavuuden lisäksi maksukyky ja tehokkuus (tuottavuus) ovat yritykselle elintärkeitä. (Puolamäki 2007, 61.) Yrityksen toiminnan arvioimiseksi on rakennettava sopiva mittaristo. Mittareiden rakentaminen tapahtuu tehtäväkeskeisesti ja tehtävien merkitystä yrityksen kannalta arvioiden (Pellinen 2005, 179). Eli tässäkin kysymyksessä prosesseilla on varsin keskeinen rooli.

Tasapainotettu tuloskortti (Balanced Scorecard) -mittaristossa sisäiset prosessit ovat tärkeä osa kokonaisuutta talouden ja rahoituksen, asiakkaiden, oppimisen ja kasvun rinnalla. Esimerkiksi Kaplan ja Norton kuvaavat neljä tasavertaista Balanced Scorecard -strategiakartan näkökulmaa: taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, sisäisen prosessin näkökulma sekä oppimisen ja

kasvun näkökulma (Kaplan & Norton 2004, 53). Pellinen vuorostaan toteaa Talousjohtamisen-teoksessa, että mittaristoa rakennettaessa organisaation on arvioitava missä liiketoimintaprosesseissa on oltava tehokkaampia, jotta kaikki sidosryhmät tulisivat tyytyväisiksi (Pellinen 2005, 182–183).

Kaiken edellä mainitun perusteella voi sanoa, että strategisen johtamisen ja talousjohtamisen näkökulmista tarkasteltuna prosessiohjeen ensisijainen tehtävä on antaa prosessikohtaisia ohjeita strategiassa asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi sekä antaa perusta prosessien tehokkuuden arvioimiseksi ja sopivan mittariston rakentamiseksi. Prosessiohje myös antaa pohjan prosessien taloudellisuuden arvioinnille.

Strategian toteutus -teoksessa Kaplan ja Norton käyttävät yhdensuuntaistamisprosessi-käsitettä määritelläkseen synergian, joka syntyy yritysjohton kokonaisarvolupauksen ja kaikkien toimintayksiköiden, tukiyksiköiden ja ulkoisten yhteistyökumppaneiden välillä silloin kun yrityksen tärkeimmät tavoitteet välitetään eteenpäin kaikille tasoille (Kaplan & Norton 2007, 23). Prosessiohjeen yksi tärkeimmistä tehtävistä on juuri yhdensuuntaistaminen. Tässä projektissa taloushallinnon toimeksiannosta tehty prosessiohje edesauttaa yrityksen yhdensuuntaistamisprosessia taloushallinnon osalta.

Organisaation yhdensuuntaistamisen keskeisiä työvälineitä ovat strategiakartat ja Balanced Scorecard -mittaristot, joiden avulla strategia kuvataan, tiedotetaan organisaation kaikille tasoille ja sitten seurataan sekä mitataan, kuinka hyvin eri yksiköissä yhteiset tavoitteet ja yhteistyö organisaation sisällä on otettu huomioon (Kaplan & Norton 2007, 294–296). Prosessiohjeen laatimisessa on selvennyt, että toimeksiantajayrityksessä strategiseen johtamiseen kuuluvat mittaristot puuttuvat. Tästä esimerkistä näkyy hyvin, että jo laatimisen aikana prosessiohje auttaa havaitsemaan puutteita prosessien hallinnassa.

Kun yrityksen toimintaa käsitellään prosessien verkkona, puhutaan usein operatiivisesta tehokkuudesta, jota määritellään suhdelukuna arvo/panokset (Laamanen & Tinnilä 2009, 11). Tämä voisi olla yksi lähtökohta toimeksiantajayrityksen mittariston laatimiselle. Toisaalta Lecklin korostaa, että prosessimittarin tulee antaa tietoa pikemminkin prosessin arvioimiseksi ja kehittämiseksi kuin sen taloudellisen tuloksen seuraamiseksi, koska pelkästään taloudellinen tulos ei anna vastausta kysymykseen: miten prosessia pitää parantaa ja kehittää (Lecklin 2006, 151).

Vielä yksi prosessiohjeen rooli strategisen johtamisen näkökulmasta on päätöksenteon tehostaminen. Kun päälinjat ja ohjeet on määritelty selkeästi, arkipäiväinen päätöksenteko työrutiineissa käy nopeammin, vaivattomammin ja tehokkaammin. Se johtuu siitä, että ohjeiden perusteella työntekijät pystyvät tekemään omia päätöksiä, eikä jokaista asiaa tarvitse viedä ylemmän johdon ratkaistavaksi. On olemassa tietyt mallit, jotka osoittautuvat toimiviksi, ja niiden hyväksi käyttäminen vapauttaa resursseja tärkeämpien kysymysten ratkaisemiseksi.

6.3 Sisäisen tarkastuksen näkökulma

Toimeksiantajayrityksessä on tarkoitus käyttää prosessiohjetta tärkeänä sisäisen tarkastuksen työkaluna. Konserniohjeissa prosessiohjetta pidetään sisäisen valvonnan pakollisena ja välttämättömänä osana.

Sisäisen tarkoituksen tavoitteita voi myös käsitellä prosessiohjeen tavoitteina. Samalla tavalla kuin sisäinen tarkastus, prosessiohje on olemassa edistääkseen Sisäinen tarkastus -teoksessa (Holopainen ym. 2006, 45) mainittua organisaation toiminnan tarkoituksenmukaisuutta ja tehokkuutta, taloudellisen raportoinnin luotettavuutta sekä organisaatioon sovellettavien lakien ja sääntöjen mukaista toimintaa.

Keskeiset tavoitteet huomioon ottaen toimeksiantajayrityksen prosessiohjeessa on ensisijaisesti määritelty organisaation toiminnan tavoitteet (toiminta-ajatus ja visio) sekä organisaation toiminnan eettiset periaatteet – arvot. Prosessiohje myös kuvaa organisaation rakenteen ja organisaation keskeiset tuotteet. Näin toiminnan tarkoituksenmukaisuuden ja tehokkuuden lähtökohdat on määritelty heti alussa.

Prosessiohje kuvaa organisaation tärkeimpiä prosesseja tai niiden periaatteita sekä antaa ohjeita, joiden tavoite on auttaa prosessien hallinnassa. Toiminnallisten riskien välttämisen näkökulmasta prosessiohjetta voi pitää melko tehokkaana, koska kaikki prosessit on kuvattu sisäisen tarkastuksen vaatimuksia ja riskien minimointia painottaen. Prosessiohjeen laatimisen aikana on tullut ilmi, että organisaation toiminnallisten riskien valvonta- ja ennaltaehkäisyjärjestelmä toimii hyvin.

Prosessiohjetta laadittaessa Marttilan vaarallisten työyhdistelmien näkökulma (Marttila 1998, 20) on myös otettu huomioon. Toimeksiantajayrityksessä muun muassa ostoreskontra ja muut kuluihin liittyvät prosessit voivat olla alttiita riskeille ja sen takia niiden ohjeistus on erityisen yksityiskohtainen.

Prosessiohje palvelee sisäistä valvontaa auttamalla varmistamaan, että yksittäiset toimet edistävät päämäärien saavuttamista, ja ettei virheitä ja väärinkäytöksiä pääse tapahtumaan. Sen lisäksi sisäinen valvonta on myös Holopaisen ja muiden mukaan jo prosessi itsessään (Holopainen ym. 2006, 45) ja sen takia sisäisen valvonnan näkökulmasta on luonnollista käsitellä koko organisaation toimintaa prosessien verkkona.

Vaikka sisäinen valvonta ei voi täysin ehkäistä virheitä organisaation arvioinnissa, päätöksenteossa tai toiminnassa, prosessiohje antaa siihen kuitenkin enemmän mahdollisuuksia, koska yksi prosessiohjeen tavoitteista on nimenomaan ohjata ja parantaa prosessien hallintaa sillä tavalla, että virheitä voitaisiin välttää mahdollisimman tehokkaasti.

Prosessiohjeessa on noudatettu melkein kaikkia sisäisen valvonnan tärkeimpiä periaatteita. Kuitenkin yksi sisäisen valvonnan tärkeä osa on jäänyt prosessiohjeesta pois. Tämä osa on tehokkuusseuranta ja tehokkuusmittarit. Prosessiohjetta tehtäessä ilmeni, ettei organisaatiossa ole käytössä systemaattista tehokkuusmittaristoa. Tällä hetkellä sen muodostaminen on vasta alussa.

Prosessiohje voi myös auttaa havaitsemaan mahdolliset puutteet prosessien tehokkuudessa. Esimerkiksi toimeksiantajayrityksen prosessiohjetta laadittaessa havaittiin, että ostoreskontraprosessissa tapahtuu turhaa paperien ja tietojen kierrättämistä.

Ensinnäkin ongelma on siinä, että vaikka yritys on siirtynyt sähköiseen laskujen käsittelyyn, paperilaskut pyörivät järjestelmässä sähköisten rinnalla, muun muassa arkistoinnissa. Joskus sama lasku kulkee joidenkin järjestelmän osien kautta kaksi kertaa: sähköisessä muodossa ja paperimuodossa. Toinen ongelma johtuu sähköisen järjestelmän jäykkyydestä. Kun laskut on jo hyväksytty ja maksut vahvistettu, tiedot on palautettava takaisin ostoreskontran hoitajalle prosessin alkuun, koska vain sillä tavalla maksu voidaan toteuttaa. Tässä vaiheessa pankkiin menevä maksu vahvistetaan vielä kerran. Näin samat toimenpiteet toistetaan tarpeettomasti.

6.4 Tilintarkastuksen näkökulma

Prosessiohje ei kuulu asiakirjoihin, joita tilintarkastuksessa on pakko tarkastaa. Kuitenkin prosessiohjeesta tilintarkastaja voi saada tarvittavat tiedot yrityksen toiminnasta, prosesseista, hallinnosta ja sisäisen valvonnan tasosta. Aikaisemmin on jo selvitetty, että täydellisesti kattavan tarkastuksen mahdollisuuden huomioon ottaen (Alakare ym. 2008, 61), prosessiohje voi

auttaa otannan tehokkaassa kohdentamisessa. Sen lisäksi prosessiohje on hyvä apuväline valvontajärjestelmän laadun ja luotettavuuden arvioinnissa.

Konsernin sisäiset ohjeet korostavat prosessiohjeen merkitystä erityisesti tilintarkastuksen näkökulmasta. Yleisen käytännön mukaan ulkopuoliset tilintarkastajat joutuvat usein tutustumaan yritykseen paikan päällä. Ennen varsinaisen tarkastuksen aloittamista tehdään alustavaa tutkimustyötä. Tilintarkastajan on pakko saada käsitys yrityksen toiminnasta, jotta hän voisi päättää keskeiset tarkastuskohdat ja laatia tarkastussuunnitelman. Konsernin sisäisissä ohjeissa on sanottu, että yksi prosessiohjeen tavoitteista on nopeuttaa ja tehostaa tarkastusta auttamalla tilintarkastajia tunnistamaan keskeiset tarkastuskohdat säästämällä siten aikaa ja rahaa.

Prosessiohje pystyy myös antamaan tietoja, joita tarvitaan muun muassa tilinpäätöksen tarkastuksessa. Tilinpäätöstä arvioitaessa tilintarkastajan on käytävä läpi osto- ja myyntireskontra, jotta esimerkiksi ostojen ja myyntisaamisten kirjoitusten oikeudellisuudesta voi päättää. Tilintarkastajan on tarkastettava, millainen ostorutiini yhtiössä on olemassa. Prosessissa etsitään vastaukset seuraaviin kysymyksiin: kuinka tarkasti on määritelty, kuka yhtiössä voi tehdä ostoja, kuka on oikeutettu päättämään ostoista ja kuka vahvistaa päätökset, minkälainen valvontasysteemi toimii yrityksessä ja kuinka hyvin valvonta pystyy estämään mahdollisia väärinkäytöriskejä.

Toimeksiantajayritykselle tehdyssä prosessiohjeessa yllä mainitut asiat ja koko ostoreskontra-prosessi on kuvattu yksityiskohtaisesti. Yrityksessä ja koko konsernissa toimii ”neljän silmän” eli kahden allekirjoituksen periaate (dual signatures – 4 eyes principle). Jokaisen laskun maksun vahvistaa kaksi ihmistä. Yrityksessä on selkeästi määritelty kuka on oikeutettu päättämään ostoista ja kuka on oikeutettu vahvistamaan päätökset. Prosessiohjeessa nämä tiedot on kerätty omaan taulukkoon.

Kuten oli jo aikaisemmin mainittu, toinen tärkeä prosessi tilintarkastuksen näkökulmasta on myyntireskontra. Prosessiohjeeseen on kirjoitettu muun muassa myyntireskontran tärkeimmät periaatteet ja kuvattu perintäprosessi kuviona.

6.5 Due diligence -tarkastuksen näkökulma

Yleisen käytännön mukaan due diligence -prosessi käynnistetään ainakin yrityskaupassa, muiden yritysjärjestelyjen yhteydessä ja tehtäessä päätöstä pääomasijoittamisesta.

Toimeksiantajayritykselle due diligence on tavanomainen prosessi, koska sen pääomistaja on kansainvälinen pääomasijoitusyhtiö ja sijoittajat vaihtuvat säännöllisin välein. Näin siis tarve saada kokonaisvaltainen ja ajantasainen kuva kaikkien konserniin kuuluvien yritysten toiminnasta on jatkuva.

Kuten edellisessä luvussa on mainittu, konsernin sisäisen valvonnan ohjeet korostavat prosessiohjeen merkitystä tilintarkastuksen näkökulmasta. Tämän perusteella voidaan sanoa, että due diligence -prosessissa prosessiohjeen merkitys on vielä suurempi, koska due diligence -prosessissa tarkastuksen alue on yleensä laajempi kuin tilintarkastuksessa.

Kuten due diligence -prosessia käsittelevässä teoreettisessa osassa on jo mainittu, Howson (2006, 37) käsittelee due diligencea prosessina, joka on riittävä silloin kun sen perusteella voidaan tehdä päätös kaupasta tai sijoittamisesta. Ja Sherman (2005, 63) vuorostaan lisää, että due diligence on myös testi, joka varmistaa kaupan liikearvon ja auttaa selvittämään kauppapäätökseen vaikuttavien tekijöiden oikeellisuutta. Shermanin mukaan, due diligence -prosessissa ostajan tai pääomasijoittajan on kysyttävä oikeat kysymykset, mikä on helpointa tehdä asiakirjojen yksityiskohtaisen analyysin perusteella. Prosessiin kuuluu asiakirjojen, sopimussuhteiden, toimintahistorian ja organisaatorakenteen tarkastus oikeudellisesta, taloudellisesta ja strategisesta näkökulmasta. Myyjän on puolestaan esitettävä kaikki tarvittavat asiakirjat. (Sherman 2005, 63.)

Due Diligence: The Critical Stage in Acquisitions and Mergers -teoksessa Howson esittää ostajan muistilistan tärkeimmistä kysymyksistä, jotka ostajan tai sijoittajan on otettava huomioon jo due diligence -prosessin alussa (Howson 2003, 218–219). Osaa näistä kysymyksistä, muun muassa erityistä huomiota vaativat tarkastuskohteet ja alueet, mahdolliset riskit ja riskienhallinta, on paljon helpompi käsitellä prosessiohjeen perusteella kuin ilman yhtenäistä kuvausta yrityksen sisäisistä prosesseista.

Toimeksiantajayrityksen näkökulmasta on tärkeää ottaa huomioon sijoittajan päätavoitteet – tarkastus ja päätöksenteko. Toimeksiantajayrityksen on annettava kaikki niihin tarvittavat tiedot ja asiakirjat. Siinä mielessä prosessiohjeesta on paljon apua, koska se antaa kokonaisvaltaisen kuvan yrityksen toiminnasta verrattuna esimerkiksi toimintakertomukseen ja tilinpäätökseen, jotka sisältävät enimmäkseen numeraalisia tietoja, mutta eivät kerro miten yrityksessä asiat käytännössä hoidetaan.

Usein due diligence -prosessin toteuttaa ulkopuolinen asiantuntija. Prosessiohje tehostaa due diligence -tarkastusta auttamalla tarkastajia saamaan nopeasti kokonaiskuvan yrityksen toiminnasta ja tunnistamaan keskeiset tarkastuskohdat. Sillä tavalla säästetään myös aikaa ja rahaa.

Pääomasijoittaja saa prosessiohjeesta ensisijaisesti käsityksen yrityksen toiminta-ajatuksista, visiosta, toimintaperiaatteista, tuotteista ja palveluista sekä organisaatorakenteesta. Ohje antaa myös mahdollisuuden tutustua riittävän yksityiskohtaisesti kaikkiin tärkeimpiin prosesseihin, joista yrityksen toiminta koostuu. Tarvittaessa prosessiohjeen perusteella voi tehdä suunnitellun yksityiskohtaisemmista tarkastuksista silloin kun tietyt prosessit ja kohteet sitä vaativat. Prosessiohjeen perusteella voidaan myös tehdä johtopäätöksiä yrityksen sisäisen valvonnan muodosta ja tasosta.

6.6 Onnistumismittarit

Tässä vaiheessa on vielä mahdotonta arvioida projektin onnistumista pitkällä aikavälillä, mutta palauteomakkeen mukaan toimeksiantajayritys on jo nyt hyödyntänyt opinnäytetyön tuloksia. Prosessien läpikäynnin yhteydessä on muun muassa havaittu ja korjattu sisäisen valvonnan puutteita. Sen lisäksi opinnäytetyössä on esitetty lista toimenpiteistä, joita suositellaan toimeksiantajayrityksen prosessien hallinnan parantamiseksi.

Toimeksiantajayritys alkoi hyödyntää prosessiohjetta saman tien konsernin sisäisen valvonnan vaatimusten mukaisesti. Prosessiohje toimii ohjekirjana kaikille työntekijöille. Projekti on hyödyllinen sekä toimeksiantajayritykselle että toimialalle, ottaen huomioon talouden kansainvälistymissuuntaukset ja sen, että toimeksiantajayritys on ylivoimaisesti alan suurin edustaja.

Tärkeimmät onnistumismittarit prosessiohjeelle pitkäaikaisessa perspektiivissä voisivat olla seuraavat:

- käyttöaste, joka kertoo kuinka monet työntekijät ja esimiehet käyttävät prosessiohjetta omassa työssään ja kuinka aktiivista käyttö on
- prosessien kehitys- ja parannustoimenpiteet, jotka on tehty prosessiohjeen pohjalta
- prosessiohjeen päivitystiheys, joka kertoo kuinka herkästi prosessiohje heijastaa organisaation muutoksia
- henkilökunnan tietoisuus, joka kertoo kuinka hyvin henkilökunta on tietoinen asioista, jotka prosessiohje sisältää.

Tässä vaiheessa vain esimiehet ovat osallistuneet prosessiohjeen arviointiin ja esittäneet omia kommenttejaan ja parannusehdotuksiaan. Kun prosessiohje on jaettu kaikille työntekijöille, kaikki voivat esittää kommentteja ja parannusehdotuksia, joten prosessiohjeeseen on odotettavissa lisää muutoksia sen mukaan kun ohje otetaan käyttöön.

6.7 Prosessiohjeen kriittinen arviointi

Prosessiohjeeseen voi periaatteessa kohdistaa samaa kritiikkiä kuin klassiseen organisaatioteoriaan. Klassista organisaatioteoriaa kritisoidaan muun muassa vähästä huomiosta organisaation kulttuuriolosuhteita kohtaan ja liiallisesta uskosta rakenteellisten ja hallinnollisten tekijöiden tehokkuuteen (Harisalo 2008, 86).

Melkein heti syntymänsä jälkeen klassista organisaatioteoriaa kritisoitiin siitä, että se antaa väärän kuvan organisaation hallinnon mahdollisuuksista. Kriitikot korostivat, ettei toisin kuin klassinen organisaatioteoria antaa ymmärtää, ihmisten toimintaa voi muuttaa ratkaisevasti, pelkästään järjestämällä prosessit uudella tavalla ja reorganisoidamalla työt (Simon 1979, 74).

Prosessiohje tosiaan keskittyy organisaation toiminnan rakenteellisiin ja teknisiin puoliin, eikä juurikaan ota huomioon inhimillisiä tekijöitä. Mutta toisaalta prosessiohje on vain yksi väline organisaation prosessien hallinnan parantamiseksi ja toiminnan tehostamiseksi. Eikä prosessiohje voi missään tapauksessa olla ainoa väline. Toimeksiantajayrityksessä käytetään monipuolista johtamisjärjestelmää ja prosessiohje on vain yksi osa siitä.

Päätösteorian näkökulmasta prosessiohjeen hyöty rutiniinomaisia päätöksiä helpottavana välineenä voi olla samalla prosessiohjeen heikko kohta. Valmiiden mallien ja kaavojen käyttö voi joskus olla esteenä paremmille innovatiivisille ratkaisuille. Harisalo varoittaa, että päätöksenteossa, kuten muissakin asioissa, ihmiset ovat yleensä haluttomia luopumaan ennakkokäsityksistään ja oppimaan uutta (Harisalo 2008, 176).

Yllä mainitun ongelman välttämiseksi prosessiohjeen teossa lähtökohtana olivat yrityksen todelliset käytännöt konsernin vaatimusten ja ohjeiden rinnalla. Projektin aikana jokaisen prosessiohjeessa kuvatun prosessin reaalityönteosta seurattiin huolella ja ohjeet laadittiin reaalitoiminnan mukaisesti. On erittäin tärkeää ottaa tämä seikka huomioon myös tulevaisuudessa. Prosessiohje on uusittava säännöllisesti ja tarkistettava jatkuvasti, että ohjeet ja käytäntö vastaavat ja täydentävät toisiaan.

Strategisen johtamisen näkökulmasta prosessiajattelun kriittinen kohde on strategisen johtamisen kokonaisprosessin käytännön mahdottomuus (Näsi & Aunola 2001, 109). Sen takia yleensä puhutaan liiketoiminnan johtamisesta prosessien verkkona (Laamanen 2005), ”moniprosessihallinnasta” (Näsi & Aunola 2001, 110). Prosessiohje nimenomaan kuvaa organisaation toimintaa prosessien verkkona, jossa kaikki prosessit liittyvät toisiinsa.

Vielä yhtenä prosessiajattelun ongelmana ovat vaikeudet prosessiajattelun hyödyn realisoimisessa. Vaikeudet johtuvat siitä, että ensinnäkin kokonaisvaltainen käsitys prosessiverkosta ei välttämättä synny kokonaan suoraan jokapäiväisestä kokemuksesta, vaan se on jossain määrin ”looginen ja usein abstrakti malli syy-seuraussuhteista”. (Laamanen 2005, 23–24.) Eli vaikka ihmisille on ominaista hahmottaa tapahtumien kulku prosesseina (Näsi & Aunola 2001, 106), kokonaisvaltainen näkemys koko prosessiverkostosta vaatii kuitenkin analyyttisiä ponnisteluja (Laamanen 2005, 24).

Toinen tekijä, joka vaikeuttaa prosessiajattelun hyötyjen hyödyntämistä, ovat mahdolliset ”väärät tai tehottomat työmenetelmät organisaation johtamisessa” (Laamanen 2005, 23–24). Prosessiohje voi auttaa prosessiverkoston hahmottamisessa ja antaa jonkinlaisen käsityksen johtamismenetelmistä, mutta prosessiohje ei pysty kokonaan eliminoimaan mahdollisia väärin tai tehottomiin johtamismenetelmiin liittyviä riskejä.

7 Johtopäätökset

Tämä viimeinen luku sisältää yhteenvedon projektin ja opinnäytetyön tuloksista. Ensimmäisessä alaluvussa on koottu yhteen prosessiohjeen hyödyt ja haitat, jotka on otettava huomioon tehtäessä päätöstä prosessiohjeen laatimisesta.

Toinen alaluku sisältää huomautukset ja suositukset toimeksiantajayritykselle prosessihallinnan parantamiseksi. Kolmannessa alaluvussa on esitetty yleiset suositukset prosessiohjeen laatimisesta. Viimeinen alaluku sisältää yhteenvedon opinnäytetyön tuloksista ja mahdollisista jatkotutkimuksista.

7.1 Prosessiohjeen positiiviset ja negatiiviset tekijät

Prosessiohjeen päärooli organisaatiossa on kokonaisvaltaisen kuvan luominen ja eri funktioiden ja prosessien saattaminen yhteen sekä koordinointi.

Kuten jo prosessiohjeen kriittisestä arvioinnista näkyy, prosessiohjeella voi olla sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia. Tämän työn perusteella voidaan sanoa, että positiivisia vaikutuksia ja suoraa hyötyä on paljon enemmän kuin negatiivisia vaikutuksia. Kuitenkin on hyvin tärkeää olla tietoinen myös negatiivisista vaikutuksista niin, että mahdolliset haitat voidaan ottaa huomioon tai jopa eliminoida kokonaan oikealla toiminnalla.

Tässä työssä on käsitelty yksityiskohtaisesti prosessiohjeen edut ja haitat eri näkökulmista. Jäljempänä on koottu yhteenvedo prosessiohjeen positiivisista ja negatiivisista tekijöistä (taulukko 2), siten että taulukkoa voidaan käyttää apuna päätettäessä prosessiohjeen käyttöönotosta.

Taulukko 2. Prosessiohjeen hyödyt ja haitat

Hyödyt	Haitat
<ul style="list-style-type: none"> – antaa kokonaiskuvan organisaatiosta, sen rakenteesta ja prosesseista – auttaa hahmottamaan organisaation prosessit kokonaisuutena – auttaa saamaan käsityksen organisaation toiminnasta nopeasti ja tehokkaasti – antaa ohjeet prosessien hallitsemiseksi – edesauttaa prosessihallinnan parantamista ja tehostamista – auttaa päätösteossa, nopeuttaa päätöksentekoa arkipäiväisissä kysymyksissä – toimii johdon työkaluna, jonka avulla organisaation toimintaa ohjeistetaan ja suunnataan halutulla tavalla – toimii sisäisen valvonnan työkaluna – auttaa arvioimaan hallintojärjestelmää ja hallintotapaa – auttaa huomaamaan puutteita organisaation rakenteissa ja prosessien kulussa – toimii avustavana työkaluna due diligence -prosessissa – säästää aikaa ja rahaa, kun ulkopuolisten asiantuntijoiden tarvitsee tutustua yrityksen toimintaan – auttaa tilintarkastuksessa tarkastusotannan kohdistamisessa sekä riskienhallintaa ja hallintotapaa arvioinnissa – parantaa riskienhallintaa ja lisää päämäärien ja tavoitteiden saavuttamisen todennäköisyyttä 	<ul style="list-style-type: none"> – ilman päivittämistä muuttuu hyödyttömäksi paperinipuksi – ilman vuorovaikutusta johdon ja työntekijöiden välissä edustaa byrokraattista hallintotapaa – yhteydet johdon vaatimusten ja reaali-prosessien välissä voivat olla hukassa, jos työntekijöillä ei ole mahdollisuutta vaikuttaa prosessiohjeen sisältöön eikä osallistua sen päivittämiseen – koska prosessiohje tarjoaa usein valmiita päätöksiä, se voi hidastaa innovatiivista ajattelua ja uusien ratkaisujen syntymistä

7.2 Suositukset kohdeyritykselle

Kuten aikaisemmin jo mainittiin, prosessiohjeen laatimisen aikana nousi esiin sisäisen valvonnan puutteita, jotka on sittemmin korjattu. Kuitenkin jotkut asiat vaativat lisää aikaa ja huomiota. Koska projektin aikana esiin tulleet seikat ovat tärkeitä toimeksiantajayrityksen kannalta, päätettiin että yhteenvedo niistä annetaan huomautuksina ja suosituksina.

Projektin aikana esimerkiksi ilmeni, että ostoreskontraprosessissa on puutteita läpikulun nopeuden kannalta. Ostoreskontra hoidetaan enimmäkseen sähköisesti, mutta ohjelman ominaisuuksien takia asiakirjat joudutaan lähettämään edestakaisin ja käytännössä maksun hyväksyntä ja vahvistus tapahtuu kaksi kertaa, vaikka ”dual signature” -periaatteen mukaan pelkästään yhden hyväksynnän ja vahvistuksen pitäisi riittää.

Vaikka toimeksiantajayrityksessä siirtyminen asiakirjojen sähköiseen käsittelyyn on käynnissä, yrityksen sisällä on vielä melko paljon paperiasiakirjoja. Siitä huolimatta, että ostoreskontra hoidetaan sähköisesti, laskuja kuitenkin arkistoidaan paperimuodossa. Sen lisäksi yrityksen sisällä on käytössä lomakkeita, jotka täytetään koneella, mutta tulostetaan ja hyväksytään paperimuodossa. Tällaisten lomakkeiden siirtäminen virtuaaliympäristöön ja niiden hyväksyminen sähköisesti voi olla järkevä ratkaisu.

Prosessiohjeen kannalta on olennaista, että toimeksiantajayrityksestä käytännössä puuttuvat työkuvaukset. Normaalisti yrityksessä käytössä olevat yleiset työkuvaukset helpottavat henkilöstölle toimenkuvan hahmottamista. Kuitenkin toimeksiantajayrityksessä yleisten työkuvausten laatiminen jokaiselle virkanimekkeelle voi olla haastavaa, koska yrityksen henkilöstön määrä ei ole kovin iso, noin 60 henkilöä, joista monet joutuvat hoitamaan monia eri tehtäviä.

Prosessiohjeen suhteen erityistä huomiota vaatii myös tiedottaminen. Henkilökunnalle pitäisi antaa enemmän tietoa prosessiohjeesta. Projektin alussa selvisi, että monet toimeksiantajayrityksen rivityöntekijät eivät tienneet, että konsernivaatimusten mukaan prosessiohje pitää olla olemassa. Kuten aikaisemmin jo mainittiin, on erittäin tärkeää, ettei prosessiohje kuvaa pelkästään suosituksia, vaan myös todellista tilannetta, ja silloin kaikkien työntekijöiden panos on tarpeen.

Prosessiohjeen päivittäminen vaatii myös enemmän kuin yhden ihmisen työpanoksen. Tuntuu järkevältä, että prosessiohjeen päivittämistä jaettaisiin työtehtävien jaon mukaisesti siten, että prosesseja toteuttavat henkilöt voisivat seurata myös prosessiohjeen ajantasaisuutta.

Prosessiohjeesta puuttuu kokonaan luku inhimillisen pääoman hallintaprosessista. Toimeksiantajayrityksessä on monipuoliset keinot inhimillisen pääoman hallinnaksi, ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi, mutta niistä puuttuvat kokonaisvaltainen näkemys ja yhteydet taloushallintoon. Vaikka on olemassa omat ohjeet henkilöstöhallinnasta, ei ole seurantamenetelmiä, kuinka tehokas inhimillisen pääoma on. Konsernissa ei vaadita inhimillisen pääoman hallintaohjeiden laatimista prosessiohjeeseen.

Prosessiohjeeseen kannattaisi kuitenkin sisällyttää luku inhimillisestä pääomasta. Konsernitasolla inhimillistä pääomaa ja sen ylläpitämistä olisi käsiteltävä taloushallinnon näkökulmasta tärkeänä resurssina. Projektin tässä vaiheessa on kuitenkin päätetty jättää inhimillisen pääoman hallintaan liittyvät kysymykset kokonaan pois prosessiohjeesta.

Eräs korjattava ja kehitettävä alue, joka havaittiin projektin aikana, on yrityksen toiminnan tehokkuusmittaristo. Toimeksiantajayrityksen on kehitettävä toimiva mittaristo niin strategisen johtamisen kuin prosessijohtamisenkin kannalta. Tällä hetkellä toimeksiantajayrityksellä ei ole kokonaisvaltaista toimivaa mittaristoa. Tämä on vakava puute, koska Lecklinin mukaan ”jos et voi mitata prosessia et voi ohjata sitä, ja jos et voi ohjata niin et voi johtaa ja hallita sitä” (Lecklin 2006, 151). Siksi prosessiohjeen laatiminen toimeksiantajayrityksen kannalta on vain ensimmäinen askel prosessihallinnassa.

7.3 Suositukset prosessiohjeen laatimiseen

Prosessiohjeen laadinnassa on otettava huomioon monia asioita. Tässä luvussa on koottu yhteen ne asiat, jotka tulivat selkeimmin esiin tämän projektin toteutumisen myötä.

Ensimmäisenä prosessiohjetta laadittaessa on ehdottomasti otettava huomioon sen käyttötarkoitus ja näkökulma, josta prosessi kuvataan, koska niiden mukaan muodostuu prosessiohjeen rakenne ja sen sisältö. Tässä työssä prosessiohje palvelee ensisijaisesti taloushallintoa ja sen tarpeita, joten kaikki prosessit kuvattiin taloushallinnon näkökulmasta.

Projektin onnistumiseksi pitää kuvata prosessit mahdollisimman totuudenmukaisesti, eli prosessin kuvaajan on seurattava reaalityöelämää ja haastateltava työntekijöitä, muuten prosessiohjeesta ei ole todellista hyötyä ja se jää vain yhdeksi ylimääräiseksi ohjekirjaksi.

Prosessiohjeen laatiminen ja käyttöönotto, kuten minkä tahansa uuden projektin, joka koskee koko yritystä, vaatii laajamittaista tiedotusta ja koko henkilökunnan sitoutumista. Joten alkuvaiheessa johdon tuki ja tehokas tiedottaminen ovat erittäin tärkeitä.

Prosessiohjetta on päivitettävä säännöllisesti. Sen pitää elää organisaation kanssa ja muutosten pitää vaikuttaa sisältöön. On organisaation etu, jos henkilökunta on tietoinen prosessiohjeesta ja osallistuu sen päivittämiseen.

Prosessiohjeen on oltava melko suppea. Siihen kirjoitetaan vain tärkeimmät tiedot. Prosessiohjeen tavoite on olla ”handbook”, eli auttaa tutustumaan organisaation toimintaan nopeasti ja säästämään aikaa ja rahaa. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna on oleellista miettiä, mitkä osuudet pitää kuvata yksityiskohtaisemmin ja missä riittävät pelkät ohjeet ja päälinjojen kuvaami-

nen. Yleensä valittu näkökulma ja käyttötarkoitus auttavat valitsemaan tiedot, jotka sisällytetään prosessiohjeeseen.

Prosessiohjeen visuaalisen toteutustavan on oltava tarkoituksenmukainen. Ohjekirjassa pitää olla sekä tekstiosuus että kaaviot, niin että organisaation toimintaan voi tutustua joko nopeasti tai perusteellisemmin. Käyttäjillä pitää olla mahdollisuus päivittää prosessiohjetta nopeasti, joten yleensä hienoille painotekniikoille ei ole tarvetta.

7.4 Yhteenveto

Projektin tavoite oli laatia kohdeyritykselle prosessiohje. Projektin tuloksena syntynyt prosessiohje on laadittu ja otettu käyttöön, jopa hieman etuajassa aikataulusta.

Projektin toteutuksessa tietolähteinä käytettiin teoreettisia lähteitä, toimeksiantajayrityksen ohjeita, yrityksen käytäntöjä ja tapoja sekä empiirisiä tietoja, jotka saatiin prosessien seurannasta ja konsultaatioista. Niiden perusteella muodostettiin vastaukset kysymyksiin, jotka on esitetty tämän raportin alussa.

Tämä raportti kertoo prosessiohjeen tavoitteista, sen käyttötarkoituksista, rakenteesta ja sisällöstä. Kaikkia näitä asioita on pohdittu yllä mainittujen tietolähteiden perusteella ja prosessiohje on laadittu toimivaksi työkaluksi toimeksiantajayritykselle, yrityksen tarpeet huomioon ottaen.

Onnistumismittarit-luvussa on kerrottu, miten toimeksiantajayritys on jo nyt hyödyntänyt projektin tuloksia. Prosessien läpikäynnin yhteydessä on muun muassa havaittu ja korjattu sisäisen valvonnan puutteita. Prosessiohje otetaan käyttöön konsernin sisäisen valvonnan vaatimusten mukaan ja sen on määrä toimia ohjekirjana kaikille työntekijöille.

Myös opinnäytetyölle asetetut laajemmat tavoitteet on saavutettu. Projektille rakennettiin teoreettinen viitekehys, jonka perusteella lopputulos (prosessiohje) on laadittu ja arvioitu. Osa projektin aikana ilmenneistä puutteista yrityksen prosessien hallinnassa on jo korjattu. Muista huomiota vaativista asioista, joihin puuttumiseen tarvitaan aikaa ja laajoja toimenpiteitä, laadittiin yhteenveto, joka sisältää huomautukset ja suositukset. Sen lisäksi opinnäytetyössä annettiin yleisiä suosituksia prosessiohjeen laatimiseksi.

Tämän projektin toteutus on vain ensimmäinen askel toimeksiantajayrityksen prosessihallinnan tehostamiseksi. Projektin luonnollisena jatkona voisi olla toimivan mittariston kehittäminen yritykselle. Yksittäisten prosessien tehokkuuden testaaminen olisi toinen hyödyllinen projekti.

Yleisemmällä tasolla jatkotutkimukselle voisi löytyä tilausta kansainvälisen yrityksen prosessiohjeiden vertailuista ja yleisesti ottaen prosessiohjeiden periaatteiden ja vaatimusten analyysistä. On myös kiinnostavaa, millaisia muita keinoja kansainväliset tai muuten suuret konsernit käyttävät silloin, kun tavoitteena on saada nopea ja kattava käsitys yksittäisen yrityksen toiminnasta.

Lähteet

Alakare, S., Koskinen, H. T., Reinikainen, M., Sedig, R. & Simola, A-M. 2008. Uusi Tilintarkastuslaki: säännöksistä käytäntöön. Otava. Keuruu.

Alftan, M. ym. 2008. Corporate governance sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan näkökulmasta. 2. painos. KPMG. Edita. Helsinki.

Altamuro, J. & Beatty, A. 2010. How does internal control regulation affect financial reporting? *Journal of Accounting and Economics*, 49, 1-2, pp. 58-74.

Arvonlisäverolaki 30.12.1993/1501.

Arvopaperimarkkinayhdistys. 2008. Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi: Corporate Governance. Arvopaperimarkkinayhdistys ry. Luettavissa: <http://www.keskuskauppakamari.fi/Edunvalvonta/Elinkeinopolitiikka/Vastuullinen-yritystoiminta/Hyva-hallinnointi>. Luettu: 30.10.2009.

Bhagat, S. & Bolton, B. 2008. Corporate governance and firm performance. *Journal of Corporate Finance*, 14, pp. 257–273.

Blomquist, L., Blumme, N., Lumme, E., Pitkänen, T. & Simonsen, L. 2001. Due diligence osana yrityskauppaa. KHT-Media. Helsinki.

Bäck, J., Karsio, T., Markula, E-M. & Palmu, M. 2009. Due diligence: onnistuneen yrityskaupan edellytys. KHT-Media Oy. Otava. Keuruu.

Gillan, S. L. 2006. Recent Developments in Corporate Governance: An Overview. *Journal of Corporate Finance*, 12, pp. 381-402.

Gove, P. B. 1993. Webster's Third New International Dictionary of the English Language, unabridged. Merriam-Webster. Massachusetts.

Gulick, L. 1977. Notes on the Theory of Organisation. In the book Gulick, L. & Urwick, L. (ed.). *Papers on the Science of Administration*. 2. edition. s. 1–46. Augustus M. Kelley Publishers. New Jersey.

Halla, I. ym. 2003. Corporate Governance Suomessa. KPMG. Edita. Helsinki.

- Handley-Schachler, M., Juleff, L. & Paton, C. 2007. Corporate governance in the financial services sector. *Corporate Governance*, 5, pp. 623–634.
- Hannus, J. 2000. *Prosessijohtaminen: ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky*. 5. painos. Gummerus. Jyväskylä.
- Hannus, J., Lindroos, J-E. & Seppänen, T. 1999. *Strateginen uudistuminen osaamisen ajan toimintaympäristössä: strategian, kyvykkyyksien ja rakenteiden murros*. Hakapaino. Helsinki.
- Harisalo, R. 2008. *Organisaatioteoriat*. Tampere University Press. Tampere.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. 15. painos. Tammi. Helsinki.
- Hirvonen, A., Niskakangas, H. & Steiner, M-L. 2003. *Corporate Governance: hyvä omistaja-ohjaus ja hallitustyöskentely*. WS Bookwell Oy. Juva.
- Holopainen, A. ym. 2006. *Sisäinen tarkastus*. Tietosanoma Oy. Helsinki.
- Hornby, A. S. 2005. *Oxford advanced learner's dictionary of current English*. 7. edition. Oxford University Press. Oxford.
- Howson, P. 2003. *Due Diligence: The Critical Stage in Acquisitions and Mergers*. Gower Publishing Limited. Abingdon. Oxon.
- Howson, P. 2006. *Commercial Due Diligence: The Key to Understanding Value in an Acquisition*. Ashgate Publishing Limited. Abingdon. Oxon.
- Hurme, R., Pesonen, M. & Syväoja, O. 2003. *Englanti-Suomi Suursanakirja*. WSOY. Helsinki.
- Jankowicz, A. D. 2005. *Business Research Projects*. 4. edition. Thomson Learning. London.
- Juuti, P. & Luoma, M. 2009. *Strateginen johtaminen: miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin?* Otava. Keuruu.
- Kamensky, M. 2004. *Strateginen johtaminen*. 7. painos. Talentum. Helsinki.
- Kamensky, M. 2008. *Strateginen johtaminen: menestyksen timantti*. Talentum. Helsinki.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2004. Strategiakartat: aineettoman pääoman muuttaminen mittaviksi tuloksiksi. Talentum. Helsinki.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2007. Strategian toteutus. Talentum. Helsinki.

Karlöf, B. & Lövingsson, F. H. 2006. Organisaation olemus. Edita. Helsinki.

Kauppalaki 27.3.1987/355.

Keskuskauppakamari. 2006a. Keskuskauppakamarin kannanotto koskien listaamattomien yhtiöiden hallinnoinnin kehittämistä. Keskuskauppakamari. Luettavissa: <http://www.keskuskauppakamari.fi/Edunvalvonta/Elinkeinopolitiikka/Vastuullinen-yritystoiminta/Hyva-hallinnointi>. Luettu: 30.10.2009.

Keskuskauppakamari. 2006b. Listaamattomien yhtiöiden hallinnoinnin kehittäminen: Corporate Governance. Keskuskauppakamari. Luettavissa: <http://www.keskuskauppakamari.fi/Edunvalvonta/Elinkeinopolitiikka/Vastuullinen-yritystoiminta/Hyva-hallinnointi>. Luettu: 30.10.2009.

Keskuskauppakamari. 2009. Keskuskauppakamari on aktiivisesti mukana kehittämässä yritysten hyvää hallinnointia. Keskuskauppakamari. Luettavissa: <http://www.keskuskauppakamari.fi/Edunvalvonta/Elinkeinopolitiikka/Vastuullinen-yritystoiminta/Hyva-hallinnointi>. Luettu: 30.10.2009.

Kinnunen, J., Laitinen, E. K., Laitinen, T., Leppiniemi, J. & Puttonen, V. 2006. Mitä on yrityksen taloushallinto? 3. painos. Otava. Keuruu.

Kiuru, M. 1994. Toimintolaskenta prosessijohtamisen työkaluna. Tummavuoren Kirjapaino. Vantaa.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Vastapaino. Tampere.

Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009 Prosessijohtamisen käsitteet. Teknologiateollisuuden julkaisu 2/2009. Teknologiainfo Teknova Oy. Espoo.

Laamanen, K. 2005. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona: ideasta käytäntöön. 6. painos. Otava. Keuruu.

- Laguna, M. & Marklund, J. 2005. *Business Process. Modelling, Simulation and Design*. Upper Saddle River. New Jersey.
- Landau, S. I. (ed.). 1999. *Cambridge dictionary of American English*. Cambridge University Press. Cambridge.
- Lauriala, J. 2004. *Pääomasijoittaminen*. Edita. Helsinki.
- Lecklin, O. 2006. *Laatu yrityksen menestystekijänä*. Talentum. Helsinki.
- Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2005. *Organisaatiokäyttäytymisen perusteet*. Edita. Helsinki.
- Mallin, C. A. 2004. *Corporate Governance*. Oxford University Press Inc., New York.
- Marttila, V. 1998. *Tehokas sisäinen tarkastus yritysjohdon tukitoimintona*. Pk-Paino Oy. Tampere.
- Minow, N. & Monks, R. 2008. *Corporate Governance*. 4. edition. Wiley. Chichester.
- Mooney, J. D. 1977. *The Principles of Organisations*. In the book Gulick, L. & Urwick, L. (ed.). *Papers on the Science of Administration*. 2. edition. s. 89–98. Augustus M. Kelley Publishers. New Jersey.
- Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2007. *Johdon laskentatoimi*. Edita. Helsinki.
- Netter, J., Poulsen, A. & Stegemoller, M. 2009. *The rise of corporate governance in corporate control research*. *Journal of Corporate Finance*, 15, pp. 1–9.
- Näsi, J. & Aunola, M. 2001. *Yritysten strategiaprosessit: yleinen teoria ja suomalainen käytäntö*. MET-julkaisuja 5/2001. Gummerus. Jyväskylä.
- Näsi, J. & Aunola, M. 2005. *Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö*. Tammer-Paino Oy. Tampere.
- Pearsall, J. (ed.). 1998. *The new Oxford dictionary of English*. Oxford University Press. Oxford.

- Pellinen, J. 2005. Talousjohtaminen. Talentum. Helsinki.
- Peltola, T. 2007. Empirian ja teorian vuoropuhelu. Teoksessa Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (toim.). Tapaustutkimuksen taito. s. 111–129. Yliopistopaino. Helsinki.
- Peltonen, T. 2007. Johtaminen ja organisointi: teemoja, näkökulmia ja haasteita. Otava. Keuruu.
- Pierce, C. & Waring, K. (ed.). 2005. The handbook of international corporate governance: a definitive guide. Kogan Page. London.
- Puolamäki, E. 2007. Strateginen johdon laskentatoimi: kasvuyrityksen liiketoiminnan ohjausmenetelmät. Paino AS. Tallinna.
- Ruuska, K. 2008. Pidä projekti hallinnassa: suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus. 6. painos. Talentum. Helsinki.
- Scott, W. R. 2003. Organisations. Rational, Natural, and Open Systems. 5. edition. Upper Saddle River. New Jersey.
- Sherman, A. J. 2005. Mergers and Acquisitions from A to Z. 2. edition. Amacom. New York.
- Simon, H. A. 1979. Päätöksenteko ja hallinto. Weilin+Göös. Espoo.
- Sisäisen tarkastuksen kansainväliset ammattistandardit. 2009. Sisäiset Tarkastajat ry. Luettavissa: <http://www.theia.fi/?sc=5299&sc2=5374>. Luettu: 7.11.2009.
- Sisäiset Tarkastajat ry. Sisäisen valvonnan malleja. Sisäiset Tarkastajat ry. Luettavissa: <http://www.theia.fi/?sc=5299&sc2=5389>. Luettu: 7.11.2009.
- Soukhanov, A. H. 1992. The American heritage dictionary of the English language. 3d edition. Houghton Mifflin. New York.
- Tilintarkastuslaki 13.4.2007/459.
- Tomperi, S. 2009. Tilintarkastus: normeista käytäntöön. Edita. Helsinki.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki.

Verohallituksen päätös arvonlisäverottomasta matkustajamyynnistä 29.12.1995/1770.

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Tammi. Helsinki.

Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Tammi. Helsinki.

PROCEDURES MANUAL

Company:

Date

PROCEDURES MANUAL

COMPANY:

Date

Approved by

CONTENTS OF PROCEDURES MANUAL

1. General.....	1
1.1 Vision: The go-to brand.....	1
1.2 Mission: Enhance interactions	1
1.3 Positioning	1
1.4 Businesses and products	1
2. Business ethics – our core values	2
3. The company.....	4
3.1 General	4
3.2 Organization chart	4
4. Internal Control Practices.....	5
5. Purchases and accounts payable.....	5
5.1 Accounts payable authorization general rules and principles.....	5
5.2 Invoice authorization and payment process	6
5.3 Authorization schedule	8
6. Purchases	9
6.1 General rules.....	9
6.2 Purchases of office material and equipment.....	9
6.3 Purchases of Agents’ material	9
6.4 Purchases of IT-materials	9
7. Investments	10
7.1 General rules and principles	10
7.2 Authorization limits.....	10
7.3 Investment proposal.....	10
8. Wages and salaries	12
8.1 Salaries payment process in Finland.....	12
8.2 Salaries payment process in Denmark, Sweden and Norway.....	14

PROCEDURES MANUAL

COMPANY:

Date

Approved by

8.3 Salaries payment process in Iceland and Baltic countries (Estonia, Latvia and Lithuania)	14
9. Expenses	15
9.1 Credit cards	15
9.2 Other payment cards	15
9.3 Business trip.....	15
9.4 Petty cash.....	16
9.5 Entertainment.....	16
9.5 MD's expenses.....	17
9.6 Car Policy	17
10 Merchant commission agreements.....	18
11 Accounts receivable.....	18
11.1 Invoicing.....	18
11.2 Credit & collection.....	18
11.3 Collecting process of overdue debts	19
12 Insurance policy	20
13 Refund process and policy	21
13.1 Refund process	21
13.2 Refund Office routines	22
14 Agent agreements	22
15 Accounting.....	23
15.1 Group Accounts and Statutory Accounts	23
15.2 Accounting entries	24
15.3 Reconciliation	25
16 IT Policies	25
16.1 Information Security Policy.....	25
16.2 Access Control	25
16.3 Employee Account Administrator	26
16.4 Virus Protection	26
17 Fraud control.....	27

PROCEDURES MANUAL

COMPANY:

Date

Approved by

18 Handling of keys	27
Appendix 1. Purchase Approval Form	28
Appendix 2. Travel Application Form for air travel	29
Appendix 3. Travel Expense Report	30

1. General

1.1 Vision: The go-to brand

Vision of the company is to be the go-to brand for merchants and banks wishing to build custom from international travellers and for travellers wishing to shop abroad.

1.2 Mission: Enhance interactions

Mission of the company is to enhance the interactions between travellers, merchants and banks and in so doing create additional value for all.

1.3 Positioning

For merchants, the company is their business generator for international customers. For banks, the company is their business partner for international transactions. For travellers, the company is their perfect companion when they're shopping and spending abroad.

1.4 Businesses and products

The company is the market-leading supplier of financial services. It provides the following products and services:

Advertising & Awareness (A&A)

Through Advertising & Awareness offer, the company enables merchants to communicate with travellers through affordable, precision targeted global media.

Consulting

Consulting offer helps brands to develop the optimal strategy to attract foreign customers and enables them to roll-out their brands to new countries.

Currency Choice (CC)

Currency Choice, integrated through In-store Processing Solutions, is dynamic currency conversion offer that allows travellers to pay in their home currency when abroad, whilst providing merchants with a valuable new revenue stream.

Direct Promotions (DP)

Direct Promotions, and its sub-product the company's Privilege Programme, give merchants the chance to connect with travellers throughout their journey, in order to generate loyalty and steer new foreign customers directly to their door.

Market Intelligence (MI)

Market Intelligence proposition gives merchants the ability to truly understand the hearts and minds of customer groups from far away countries, so they can tailor their offer to maximum effect.

One Interface (OI)

One Interface is a product and service offering that effectively ties together all of the digital components that merchants rely on to run their businesses more streamlined and more effective.

Tax Free Shopping (TFS)

Tax Free Shopping (TFS) is company's name of the service that offers foreign travellers the possibility to receive tax refund on goods they buy, and export in their personal luggage. Tax Free Shopping offer is the market leader and with new brand will become one of the most recognised and trusted symbols in the world, supported by In-store Processing Solutions. As we take Tax Free Shopping digital, we're setting new standards in speed and security.

The Academy

The Academy is a centre of excellence for the training of retail staff. It provides sales staff with first hand insights into foreign cultures and teaches them how to create the perfect shopping experience.

2. Business ethics – our core values

At the core of any good company are a strong set of values. Think of them as the company's personality, they form the basis of any relationship it has with any customer.

International

We build products and services that transcend borders, and bring people together.

We make people from all over the world feel at home, abroad. We're worldly, cosmopolitan, and open minded. We're always informed, always up to date and always push ourselves, and our customers, to look further.

We need to appeal to all of the cultures of the world, so we're a colourful and warm brand with hints of both east and west. We speak with authority on life across the

globe and are broad minded and interested in the world scene. We are truly cosmopolitan and fit right in wherever we may wander.

Inseparable

The company's brand is a brand that travellers can trust, because we provide everything they need to enjoy the best shopping experiences the world has to offer.

We give businesses access to all the knowledge, advice and expertise they need to find new customers in the farthest of places. Therefore, to merchants and travellers, we are an inseparable partner abroad.

We go out of the way to make strong bonds with the people we work with. The stronger the relationship, the greater the trust and the more confidence they'll have in our ability to get them what they want. We need to be friendly and accessible yet professional and unassuming.

Insightful

We're proud that our insight brings merchants and shoppers together, from all over the world, and to everyone's benefit.

We're not afraid to lead, enlighten and take responsibility as the brand at the forefront of international shopping.

The better the insights, the more informed you are to track down exactly what you're after. Whether you're a traveller hunting around for the best deal out there, or a business looking to create the perfect pitch to a new customer group, it's all about knowledge. As the link between travellers and businesses, we are the purveyors of knowledge. We get excited about new information and never shy away from breaking news.

Inspiring

We're a brand that's exciting to be with. We always have something to share, and something to show. We want to introduce merchants and travellers to the very best things to be found around the world. We want to inspire them.

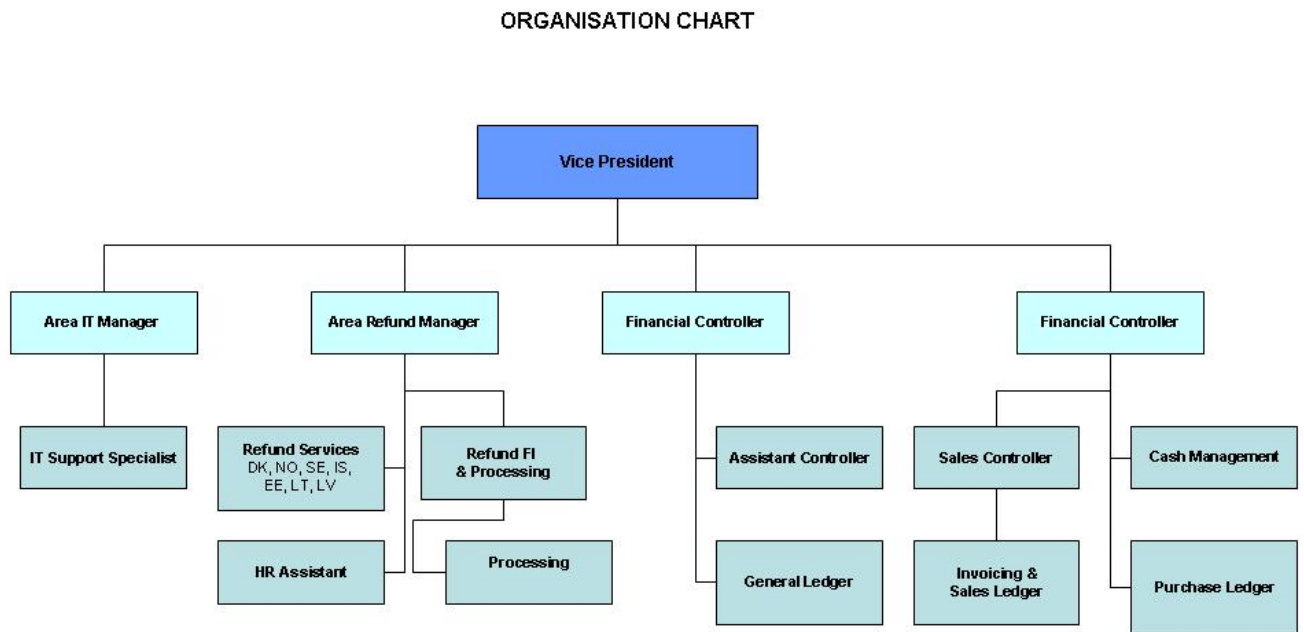
We believe that exploring abroad should be enjoyable, for travellers and businesses alike. Shopping and spending money in new cities and countries is exciting, escapist and brings a lot of joy. And similarly, successful businesses should be on the pulse of emerging trends and cultural changes. It's this sense of energy and dynamism which we need to reflect in everything we do.

3. The company

3.1 General

The company - Administration Center North Oy (ACN) is responsible for administration of Group's business in Nordic countries (Denmark, Finland, Iceland, Norway and Sweden) and Baltic countries (Estonia, Latvia and Lithuania). It means that the company takes care of accounting, bookkeeping and processing of the Refund Cheques in all these countries.

3.2 Organization chart



4. Internal Control Practices

The term Internal Control means the organization of the company and all the routines in order to:

- Secure correct and complete accounting and reporting
- Secure the utilization of the company's resources solely in accordance with the best interest of the company

The MD is responsible for ensuring that the company's accounting is carried out in accordance with current law and Group's policies and that the management of assets is handled in a satisfactory manner. Normally, the MD delegates the responsibility for Internal Control to managers who report directly to him with the financial controller holding the overall coordinating responsibility.

Internal control can be divided into administrative controls and accounting controls. The purpose of administrative controls is primarily to promote efficiency and to ensure that the resources of the company are utilized in accordance with the intention of the group. The purpose of accounting controls is primarily to ensure correct and complete accounting and reporting.

Good internal control is characterized by and based upon:

- approved organization charts
- defined regulations for responsibility and authority
- function description and work allocation
- systematic accounting and protection of company property
- promotion and observance of Group's policies

There are some important internal control areas, which are especially sales and receivables, cash and banks, purchasing and accounts payable and wages and salaries.

All business units should maintain a local procedures manual, which should be continuously reviewed and updated to ensure their relevance and effectiveness.

5. Purchases and accounts payable

5.1 Accounts payable authorization general rules and principles

Dual signatures – 4 eyes principle

The Group applies so called the 4 eyes principle. It means that within the Group it is a policy to use dual signatures irrespective of local laws and rules. All accounting documents must carry at least two authorized signatures.

The right to attest and authorize

1. Attestation is the action where the attester puts his signature on an accounting document and hereby confirms, that the expense is justified and may charge a certain cost centre, department, project or account.

2. Payment order is the action where a person, who is authorized to sign payment orders, confirms with his signature that the attested document may be disbursed.

The right to authorize a person as an attester or as a person, who may sign payment orders, lies only on the MD/VP ACN.

The list of authorized persons is found from the Authorization schedule (chapter 5.3)

Limitation and authorized persons' responsibilities

An authorized person may only attest /authorize costs allocated to the cost centre, department, project or account for which he is responsible.

He may not attest /authorize costs/expenses related to his own person. Such costs/expenses must be attested /authorized on a higher management level.

The person, who has been attested /authorized a document, takes full responsibility for the expenditures. Attestation /authorization without approval should be avoided. If no approval exists, the person, who attested /authorized a document, still has the full responsibility.

Attester /authorized person must:

- check that the cost is within the area for which he is responsible
- check that the accounting document has passed a price, quantity and numeric control
- check that the account, cost centre or project, that will be charged, is correct

The person authorized to sign payment orders must:

- check that the payment is reasonable
- check that the expense carries the right signature
- check that the attester has not signed his own personal expense

Substitute authorization person

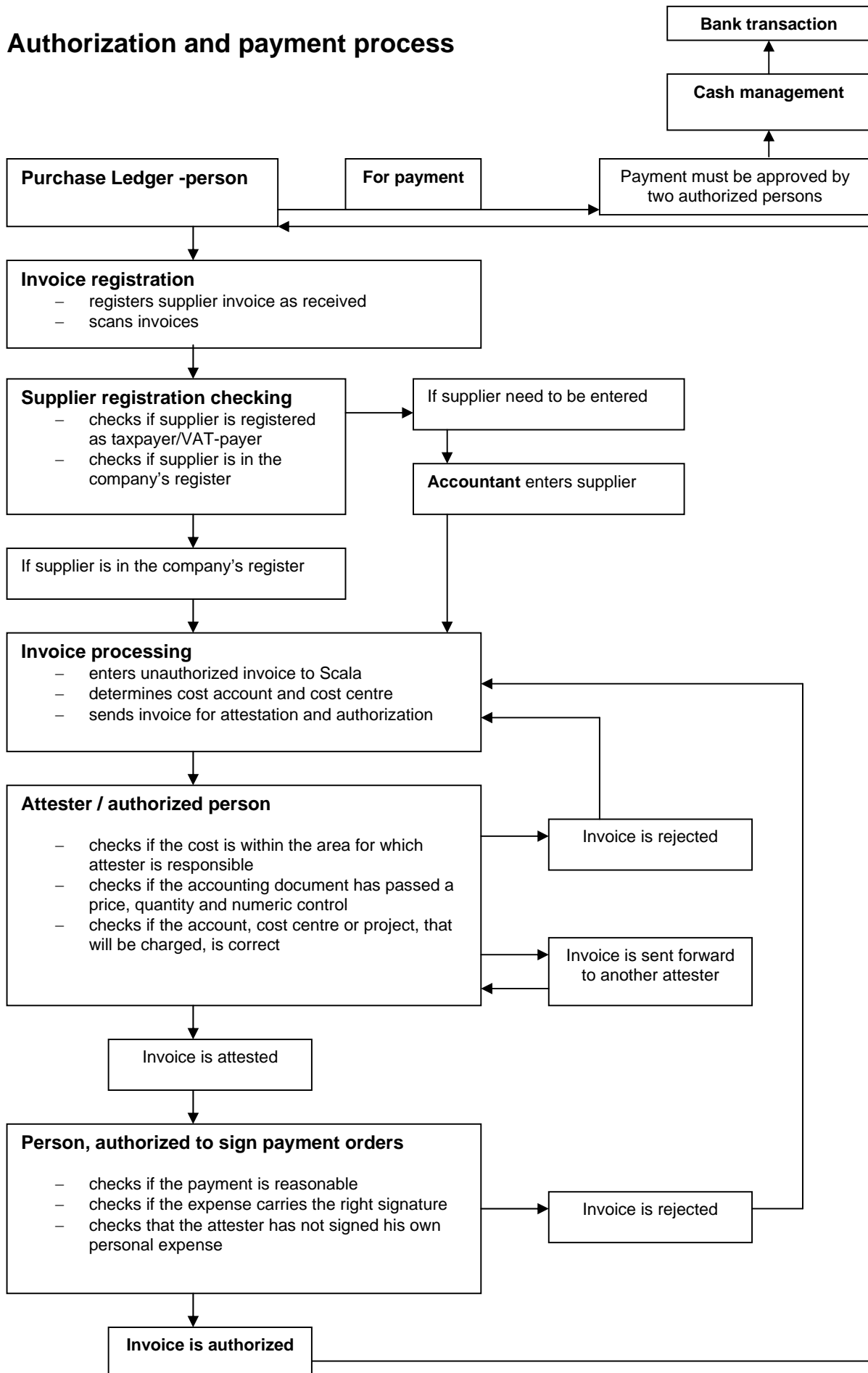
If attester is absent for a longer period of time, the substitute attester or next higher management level must sign.

The substitute person authorized to sign payment orders can only be authorized by the MD.

5.2 Invoice authorization and payment process

Accounts payable are attested / authorized electronically through ScalaDocWeb.

Authorization and payment process



5.3 Authorization schedule

Purchase invoice authorizations in ACN ScalaDocWeb

INVOICE TYPE	CHECK BY	AUTHORIZATION
<i>Post and courier costs</i> ACN posting sales posting agent posting invoice posting processing post	Processing & invoicing *1 Sales secretary *2 Refund manager Invoicing Processing team leader	Managing Director/VP Country manager Area Refund Manager Managing Director/VP Managing Director/VP
<i>Common office costs</i> (cleaning etc monthly costs) sales office ACN office	Sales secretary HR assistant	Country manager Area Refund Manager
Refund Office's office costs (common office costs)	1) Refund Manager 2) Refund Office team leader	Area Refund Manager Refund Manager
Other Refund Office's costs (external agent costs, PR for external agents, additional invoices from sister companies etc.)	Refund manager	Area Refund Manager
Sales material, retailer gifts and -meetings etc	Orderer *3	Country manager
Retailer Program Cash	Sales Controller *4	Country manager
Retailer Program Non Cash	Sales Controller + orderer *4	Country manager
<i>Telephone & Internet costs</i> office phones office phones ACN cell phones and home phones cell phones and home phones - ACN cell phones and home phones - Refund Office	Country Manager Financial Controller Country Manager Financial Controller Refund manager	Managing Director/VP/VP Sales North/East Managing Director/VP Managing Director/VP/ VP Sales North/East Managing Director/VP Area Refund Manager
Admin charges (DNK, FIN, Slovenia, Holdings)	Bookkeeper	Financial controller
Admin charges (Group IT)	Financial Controller	Managing Director/VP
Personal costs (car, travelling etc.)	Person in question	Person's manager
Credit card purchases	Card user	Card user's manager
<i>Collection costs</i> Sales Admin	Sales Ledger Sales Ledger	Country manager Financial Controller *5
Auditors, pension costs etc admin costs	Bookkeeper	Financial controller
<i>Consultants, Layers etc</i> Sales Admin	Country manager Orderer	VP Sales North/East Managing Director/VP/ Financial Controller
Meetings at the office	Sales secretary/orderer	Office manager/ Country Manager

6. Purchases

6.1 General rules

Purchases with the value not more than EUR 2 000 must be approved by person's manager. Purchases with the value more than EUR 2 000 must be approved by MD (see Purchase Approval Form).

6.2 Purchases of office material and equipment

HR-assistant is responsible for purchasing of office equipment in ACN. HR-assistant in Finland is also responsible for purchasing of office equipment with Group's logotypes (like receipt-forms and return-envelops) and control stamps for all ACN-countries.

For running equipment like pens or other office accessories the company uses one supplier. Yearly comparison of costs is made between some suppliers and a supplier chosen. IKEA is chosen as a supplier for office furniture. For other larger office equipment a number of companies are asked for the price of the order and terms of delivery and payment. Then the best alternative is chosen.

In case of control stamps the company has continuous cooperation with some confident suppliers for security reasons.

6.3 Purchases of Agents' material

Purchases of Agents' materials are made by Refund Manager.

In case of running material, as dispatch forms for cheque bundles or prestamped envelopes, a number of companies are asked for the price of the order and terms of delivery and payment. Then the best alternative is chosen.

Promotion materials are planned by Refund Manager together with Area Refund Manager and ordered by Refund Manager.

Promotion materials especially planned for one Agent is made by company's own resources as far as possible, but materials can also be ordered from other companies, if it is necessary. All requests from Agents are analyzes individually to find the relevant solution. The Refund Manager is responsible for analysis and decision making. The Area Refund Manager decides if company makes materials using own resources or orders from another company. Price, quality and delivery is taken into consideration.

6.4 Purchases of IT-materials

All IT-materials are ordered by IT. The comparison of costs is done in the same way like in case with office equipment. IT-materials are bought by IT department.

7. Investments

7.1 General rules and principles

Investments must be submitted for approval to the competent person as stated under authorization limits below in the form of an investment request. Where feasible, the expected economic effects must be quantified with the help of a simple payback period analysis (yearly cash flow effect).

The approval of the company's annual budget does not mean that the investments contained in are approved at the same time. They must be submitted separately. The investment request (proposal) must state whether the proposed investment was a part of the annual budget or not.

As a general rule, no commitment should be made before appropriate authorization has been received.

The method of financing an investment must be agreed with the Group Treasurer. The Group Treasurer must approve and agree on the type of financing requested before any investment proposal is submitted to the CEO.

7.2 Authorization limits

According to C 6 CAPEX (updated 14/09/2009) the investment solution chosen by local management or an Operational Management Team member has to be approved according to following:

Investment Amount	Budgeted/Not Budgeted	Approval
Up to 5 TEUR	Budgeted	Manager reporting to an Operational Management Team member
	Not Budgeted	Responsible Operational Management Team member
Between 5 and 50 TEUR	Budgeted	
	Not Budgeted	
Above 50 TEUR	Budgeted	CEO
	Not Budgeted	

7.3 Investment proposal

The investment proposal is the ultimate document to the approving party. It should convince that the proposed investment is adding sustainable value to business and is in line with group's goals and strategies. The investment proposal must be evaluated and submitted on the basis of outright purchase of an asset.

There are following principles of the investment proposal form and content:

- maximum 2 text pages and limit the annex pages
- document must be ended with clear and understandable proposal

Investment proposal

Headline	Content
Background	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Create awareness for motives of proposal
Project description	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Main characteristics, elements ▪ Evaluated alternatives ▪ Plans and charts in annex
Economic feasibility	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Payback period (shown by yearly cash flow) based on savings and/or additional profits by top-line growth ▪ Strategic value must be explained if pay back cannot be justified
Budget & Financing	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Project included in budget (Yes/No) ▪ Financing sources from equity injection, loans, own operational cash flow
Time schedule	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Next steps ▪ Milestones ▪ In operation by (month, year)
Proposal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Short & concise
Signature	<ul style="list-style-type: none"> ▪ According to Authorization Limits

8. Wages and salaries

The company is responsible for calculating and payment of salaries in all Nordic countries (Denmark, Finland, Iceland, Norway and Sweden) and Baltic countries (Estonia, Latvia and Lithuania).

Payment of wages and salaries

Country	Calculation of wages and salaries	Date of payment*
Denmark	Aditro	▪ 27 th day of each month
Estonia	Rimess	▪ 25 th day of each month
Finland	Aditro	▪ monthly salaries – 20 th day of each month ▪ hourly wages - twice a month: 6 th and 20 th day of each month
Iceland	KPMG	▪ last banking day of each month
Latvia	Rimess	▪ first day of each month
Lithuania	KPMG	▪ advance (about 40 %) – 15 th day of each month ▪ balance - last banking day of each month
Norway	Aditro	▪ 20 th day of each month ▪ In December – the 15 th of December
Sweden	Aditro	▪ 25 th day of each month

*If payment day is not banking day, than payment must be done in previous banking day.

8.1 Salaries payment process in Finland

Salaries calculation runs with Solotes and Norlic by HR Assistant twice a month. Payment of monthly salaries is done in the 20th day of each month or on Friday before weekend. Hourly wages are paid twice a month in the 6th and 20th day of each month.

The responsible person for salary payments is HR Assistant, who controls all calculations and rules and approves lists and payments which are made in Aditro. Payment lists are finally accepted by Financial Controller.

Working hours are registered and checked in the following ways:

- ACN Office: Flexim electronic key system is use for registration of working hours.
- Refund Offices: working hours are entered to Solotes programme.
- Sales Office: hourly report sheet is filled in Excel.

Vacation salaries, social costs, employer's and employee's taxes are calculated monthly to bookkeeping and reconciled quarterly.

Annually per 31.12 fully reconciliation is made. Lists and confirmations are sent to the government to make sure correct taxes are paid.

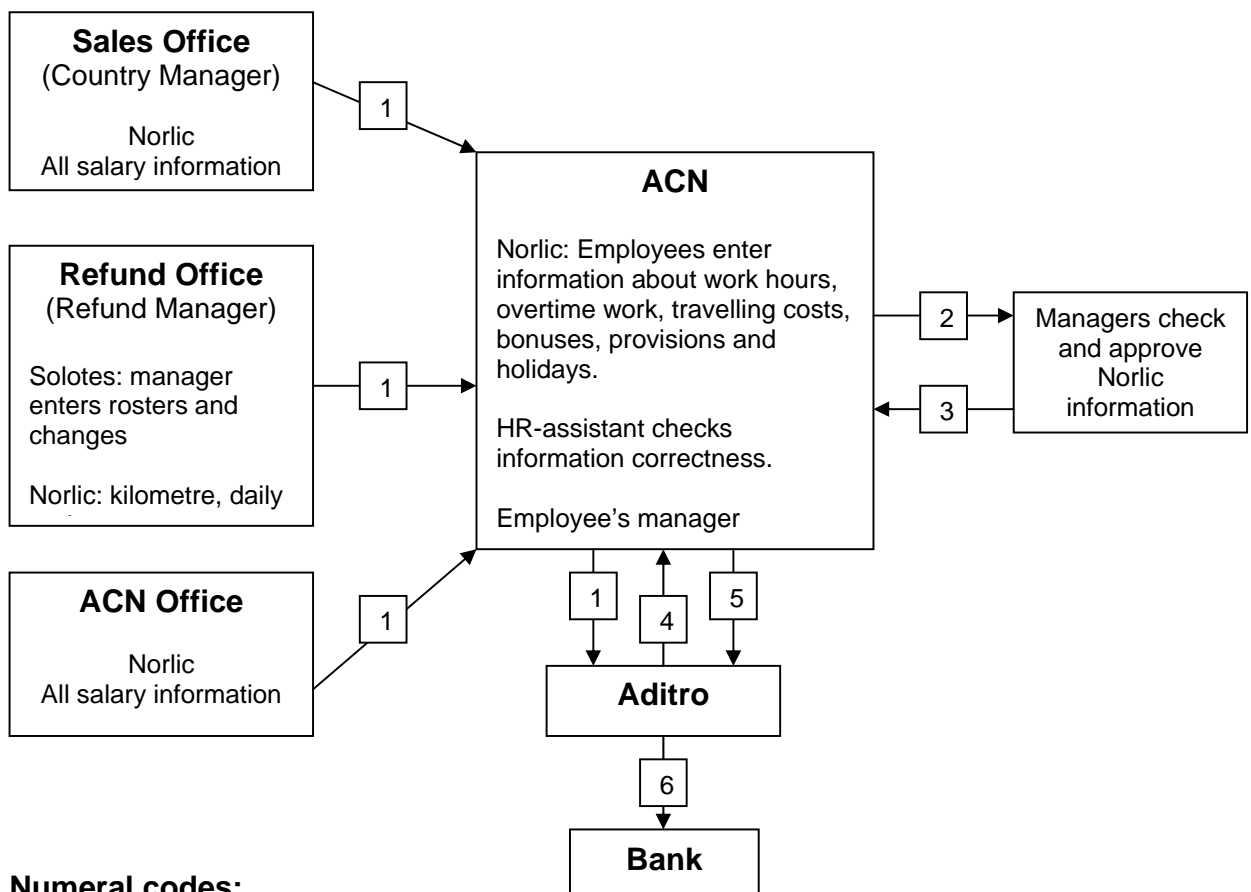
The salary level is reviewed once a year to be valid from March. The reviewed salary levels for Refund Offices in Vaalimaa, Nuijamaa and Helsinki-Vantaa Airport are valid from May.

For the Refund Offices Collective agreement for the commercial sector (Kaupallisen alan työehtosopimus) is used. Salaries and wages are reviewed according to collective agreement and terms of employment in the commercial sector.

For the ACN Office no special agreements are used. Salaries and wages are reviewed according to recommendations of the Confederation of Finnish Industries EK (Elinkeinoelämän keskusliitto).

The salary of MD is approved yearly by Regional Manager to be valid from April.

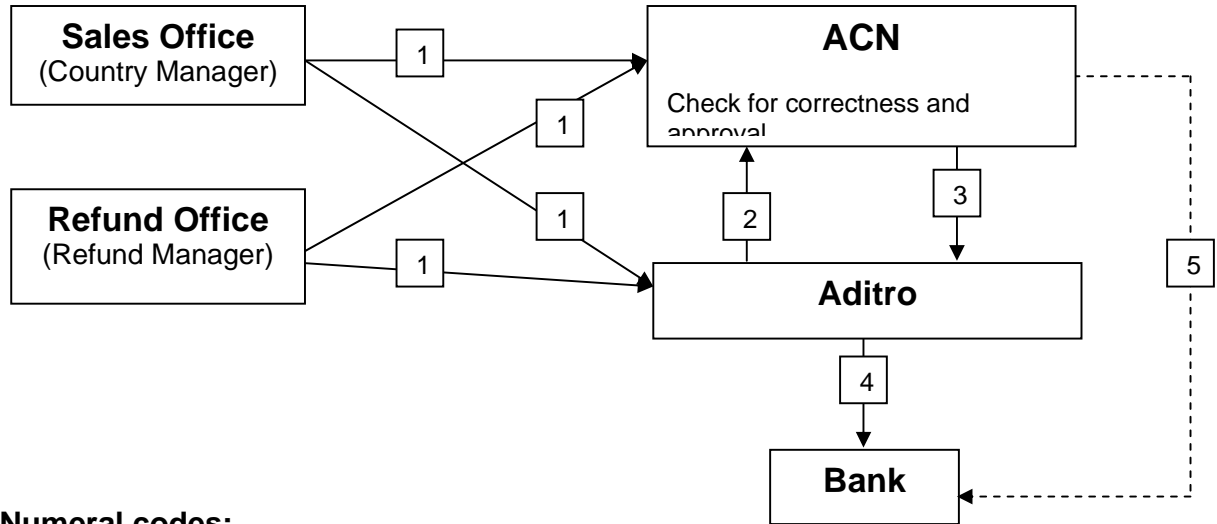
Salaries payment process in Finland



Numeral codes:

1. Information about salaries and wages
2. For check and approval
3. Approved information
4. Payrolls for check
5. Payrolls checked by HR-assistant and approved by Financial Controller
6. Salaries and tax payments

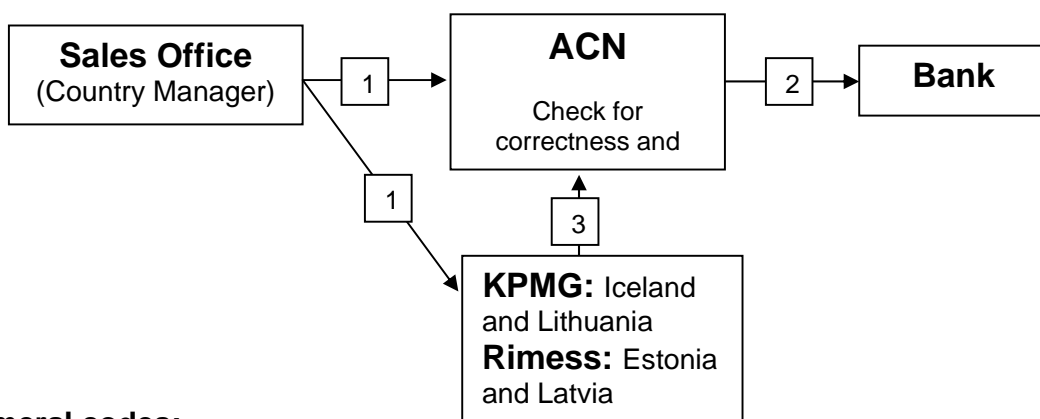
8.2 Salaries payment process in Denmark, Sweden and Norway



Numeral codes:

1. Information about salaries and wages (work hours, bonuses, provisions, holidays etc.) already properly approved
2. Payrolls for check
3. Checked and approved payrolls
4. Salaries and tax payments
5. Norway's payment information is sent from ACN directly to the Bank.

8.3 Salaries payment process in Iceland and Baltic countries (Estonia, Latvia and Lithuania)



Numeral codes:

1. Information about salaries and wages (work hours, bonuses, provisions, holidays etc.) already properly approved
2. Payrolls for check and approval
3. For payment

9. Expenses

9.1 Credit cards

There are following credit cards using in the company:

- Eurocard for travelling, hotel, entertainment, meeting etc. expenses
- Neste fuel card for company cars

The business credit cards have to be used exclusively for business expenses, not to any private purchases. Right to use business credit card must to be accepted by MD. Using of business credit card also requires weekly booking and acceptance according to Authorization rules.

Credit card expenses report must be filled and credit card receipts must be attached.

9.2 Other payment cards

Credit accounts are monthly invoiced.

There are following credit accounts (credit account cards) using in the company:

- Suomalainen Kirjakauppa in Hamina (Refund Office Vaalimaa)
- S-market in Virojoki (Refund Office Vaalimaa)

All receipts included VAT requirements must be transferred to the accountant in Helsinki. Using of credit accounts requires weekly booking and acceptance according to Authorization rules.

9.3 Business trip

The main principle of business trip is travelling in the most cost effective way, economy class is recommended. Daily allowances are calculated according to Finnish legislation.

In case of air travel "Travel Application Form for air travel" must be filled and approved by MD/VP.

Travel Expense Report must be filled after business trip within a week. Original credit card receipts and travel tickets must be attached. Copies from cash advances and returns must also be attached. Travel Expense Report and business trip costs have to be accepted by Head of Department or MD.

If employee pays some expenses from own allowances, the reimbursement is done according to accepted report and receipts directly to the bank account when next salary is paid.

Person, who has no company credit card, has possibility to get travel advance according to estimated expenses.

9.4 Petty cash

Petty cash is meant for small purchases, e.g. parking etc. All invoices included VAT requirements must be transferred to the cashier in Helsinki. In Refund Offices in Vaalimaa, Nuijamaa and Helsinki Airport all invoices included VAT requirements must be collected, report with attached invoices must be sent to Invoicing and Sales Ledger monthly. Using of petty cash requires daily booking and acceptance according to Authorization rules.

9.5 Entertainment

General

All business entertaining expenditures must be wholly, exclusively and necessarily incurred in pursuance of business or it will be treated as a benefit in kind of employee.

Entertaining expenses are allowed in cases when the purpose of the expense is to discuss business issues with a prospective retailer/supplier or to maintain an existing business connection. They can be paid only if there is a clear obligation or need to entertain the supplier or retailer concerned.

In all cases of business and staff entertaining the following details must accompany the expenses claim form:

- the date
- a full list of those present in the meeting
- the name of the retailer/supplier or the names of the employees if meeting is organized within the Group
- the purpose of the entertaining

All entertaining expenditures must be approved according to Authorization rules.

Retailer gifts

Purchase of gift for a retailer is allowed only if the expenditure is wholly, exclusively and necessarily incurred in pursuance and maintenance of business relations. The following details must accompany the expenses claim form:

- the name of the retailer
- the purpose of the retailer gift

Entertaining staff

Decision about staff entertainment is always done by MD/VP and concerns all company's staff.

Taxi expenses can be reimbursed only if they are approved by MD.

9.5 MD's expenses

Normally MD's expenses are approved in ScalaDocWeb.

In other way for expenses generated by the MD authorization is done quarterly by Regional Director (RD). Financial Controller confirms a report where all expenses are listed and copies of documents enclosed, acceptance with signature of RD. Day-to-day originals shall be signed by Financial Controller.

9.6 Car Policy

The reason for having company cars in the company is either that the position requires a company car in order to fulfil the mission "a sales person visiting customers" and therefore needs a car for transport. The other reason for driving a company car is that it is the result of the negotiated Compensation and Benefits for the employee.

Company vehicles must be equipped with standard accessories to guarantee holder's safety, like ABS brakes, driver and passenger airbags, winter tyres where applicable, hands free option for mobile phones, air conditioning. Extra accessories, within the limit of the budget, are part of the final approval of the car.

Company cars are to be replaced every 3rd year or with a mileage of 90.000 km. Exception can only be made if there is an agreement between the company and the car holder. Minimum 3 months before the car is to be replaced the substitution process should start in order to have the new car on time.

The personnel usage and tax consequences of the car will be according to local laws.

All expenses related to the professional use of company car will be covered by the company against presentation of the receipts. All costs for the use of the company car must directly relate to the company car and only to this vehicle.

For private use of the company car, road tolls, ferry costs and like costs are not reimbursed by the company. For private use of the company car the reimbursement of fuel costs is subject to the agreement between the car holder and the company.

The company's manages and pays for "all risks" insurance for each of its vehicles. All accidents must be reported in writing to the local car responsible person and all appropriate parties in direct connection with the accident.

In whole Nordic/Baltic region all cars are leased from ALD Automotive.

10 Merchant commission agreements

A copy of all merchant commission agreements and the completed merchant commission details forms are sent to ACN as soon as a new agreement has been made. ACN enters the merchant commission details into MNA and files the agreements.

Merchant commission calculations are done monthly by ACN and reported to Country Manager. ACN checks all payments of cash and non-cash merchant commission before payment.

Merchant commission letters to the customers are prepared by Sales based on information received by ACN.

11 Accounts receivable

11.1 Invoicing

Merchants are invoiced according to cashed Refund Cheques.

Invoicing

Country	Invoicing
Finland, Norway, Sweden, Denmark	every week
Lithuania, Estonia, Iceland	two times a month
Latvia	every month

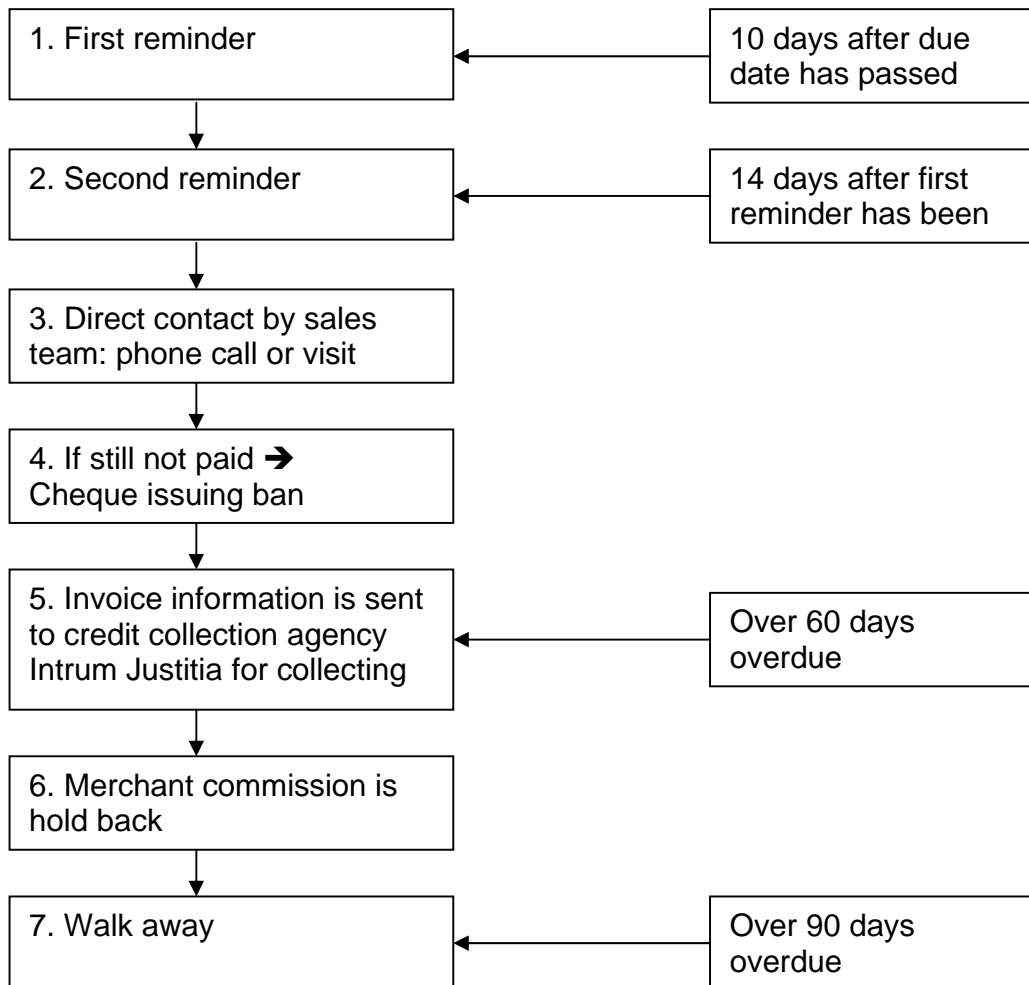
11.2 Credit & collection

Incoming payments are checked and updated daily.

Outstanding debts are followed up weekly and aging analysis reports are sent to Country Manager every Monday. All outstanding positions over TEUR 2 or 60 days overdue are reviewed and commented monthly in writing way by Country Manager.

Credit ratings are monitored continuously.

11.3 Collecting process of overdue debts



12 Insurance policy

The company is insured mainly by IF and keeps a regular contact with the insurance company in order to guarantee an adequate level of insurance. The insurance is revalued at least once a year.

The original insurance documents are kept in safe custody of the Financial Controller.

There are the following insurances used in Finland/ACN:

Customer	Business ID	Insurance company	Insurance number
		IF	
Statutory Accident Insurance			
Off-Working-Hours Group Insurance			
Employer's Unemployment Insurance			
Employee's Unemployment Insurance			
Group Life Insurance			
Customer	Business ID	Insurance company	Insurance number
		IF	
Interruption Insurance			
Property Insurance			
Liability Insurance			
- Operational Responsibility			
- Special Responsibility			
- Legal Action			
Accident and Travel Insurance			
Customer	Business ID	Insurance company	Insurance number
		IF	
Vehicle Insurance			
- Motor Insurance / Motor Vehicle Third Party Liability			
- Comprehensive Motor Vehicle Insurance			
Customer	Business ID	Insurance company	Insurance number
		Tapiola	
Employee Pension Insurance TyEL			
Customer	Business ID	Insurance company	Insurance number
		Pohjola	
Plus Health Protection Insurance			

Local insurances for other Nordic and Baltic countries are found in Local Procedures Manuals.

13 Refund process and policy

13.1 Refund process

Tax Free Shopping service offers foreign travellers the possibility to receive tax refund on goods they buy and export personally.

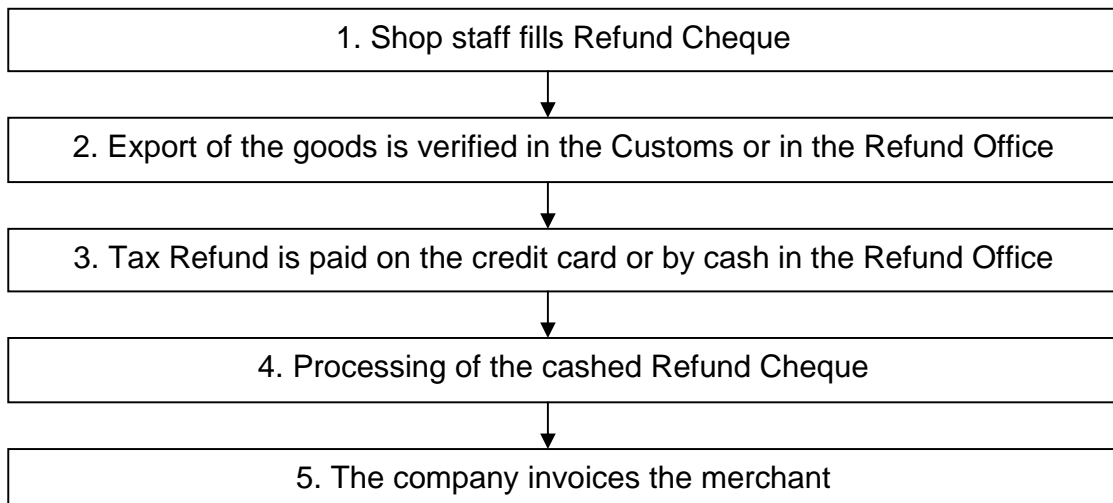
Travellers who can benefit from VAT refund are following:

- Non EU-residents, in all countries, where the Group has business, except their own country of residence;
- Residents of Sweden, Denmark and Finland: in all countries outside EU, where the Group has business, except Norway;
- Other EU-residents: in all countries outside EU, where the Group has business.

Refund can be paid in following ways:

- Cash refund in the local currency. The currency of the cheque is converted into local currency at the We buy -rate if needed.
- Credit card refund to the customer's credit card in the currency of the cheque. The payment order for non-cash refund is issued within one week after receiving the cheque.

Refund process



The company takes care of the processing of the Refund Cheques in Nordic countries (Denmark, Finland, Iceland, Norway and Sweden) and Baltic countries (Estonia, Latvia and Lithuania).

13.2 Refund Office routines

Refund Office can use Rex or iRex (Internet based) programs for refunding or use only manual refund.

The employees on duty at the Refund Office balance the cash records at the beginning and at the end of each job session.

Refund Office employee should check that cash balance matches with Rex/iRex numbers and do Shift Closing at the end of each own job session. During Shift Closing process cash balance is checked and approved by the employee. All significant differences must be reported to the employee's manager, after that the manager reports to the Financial Controller / Invoicing and Sales Ledger. End Closing of Rex/iRex is done daily at the end of the day.

The balance is stored in the Refund Office safe. There are limits for refund cash stored in the Refund Offices in Finland. It is EUR 200 000 limit for the Refund Office in Nuijamaa, EUR 150 000 for the Refund Office in Vaalimaa and EUR 60 000 for the Refund Office in Helsinki Airport. There are no such limits in other Nordic and Baltic countries.

All Refund Cheques are sent to ACN Office. After sending a bundle of cheques to ACN Office, the necessary control must be done and the information must be entered into MNA from the Rex/iRex file or manually.

Checking and approval of the cash balance in the Refund Office is done every month. The signed report is sent to the Invoicing and Sales Ledger. The last cash balance report in the financial year must be signed by two persons.

14 Agent agreements

The company's aim is to have a Refund Agent at every large exit point from Finland. The company has agreements with local companies on airports, harbours and at boarder points. The agent's place of refund is defined in the contract.

The Agent agreement is a standard contract, which is prepared according to EC Competition Law Compliance. MD/VP is responsible for making these agreements. The Agent agreement is valid from the signing takes place for one year. Then if termination has not taken place within three months before the first year has passed, the agreement will continue for one year.

The standard commission for agents varies from 7 % to 13.75 % depending of country and Agent agreement.

The company is responsible for the necessary training of the Agent. Training includes issues like how to handle cheques and how to make the necessary controls related to refunding. There are regulations given by the authorities regarding control of export that has to be fulfilled. The company is also responsible

for producing information leaflets, signboards and other information material that might be needed.

The Agent is responsible for refunding and doing the necessary controls related to the refund.

Agent can use Rex or iRex (Internet based) programs for refunding or use only manual refund.

The Agents with bigger volumes use Rex/iRex program for refunding and reporting. After sending a bundle of cheques to the company, the necessary control must be done and the information must be entered into MNA from the Rex/iRex file or manually. After that the refund amount, commission and VAT on commission is reimbursed to the Agent's account.

There are following types of Agent agreements used:

- Agent funding: Agent uses own money for the refund and invoices the company afterwards.
- Company's funding: Advance payments for Agent are used. Agent monthly statement is produced by the company and confirmed by Agent.
- Early refund: Agent's own money and advance payments are used.

Advance payment for Agents

Type of advance	Regular advance by Agent's request	Advance paid in the beginning of the agreement according to the agreement	Right to use the company's account
Country	Latvia, Norway	Finland, Norway	Iceland (Landsbank)
Checking and approval	Checking and approval every month	Checking every month and approval annually	Checking and approval two times a month in the same time with billing

15 Accounting

15.1 Group Accounts and Statutory Accounts

Group Accounts are used for management performance measurement and for Group reporting and consolidation. Reporting is done in the group reporting system Hyperion Financial Management (HFM).

Statutory Accounts are used for local legal and tax requirement. All countries Statutory Accounting is done in the accounting system Scala.

Group Accounts equity and net profit should always correspond to Statutory Accounts equity and net profit.

Overall responsibility of Group Accounting and Statutory Accounting lies with the Financial Controller. In particular, the Financial Controller is responsible for ensuring that Group Accounting is recorded in accordance to the Corporate Finance Manual (CFM), and that Statutory Accounting is recorded in accordance to local GAAP and legal and tax requirements.

The Financial Controller outlines and updates the Statutory Chart of Accounts in accordance to local legal and tax requirement, and maintains an updated mapping of Scala Statutory Accounts to Hyperion Group Accounts.

Monthly reconciliation of Statutory to Group equity and net profit is done using the “Adjustments to Group’s Policies” reporting line in the Group Accounts income statement and balance sheet.

15.2 Accounting entries

The company will abide to the fundamental accounting concepts described in the CFM:

- The Going Concern concept: accounting is done on the assumption that the Group is a going concern and will continue in operation for the foreseeable future.
- The Matching concept: the effects of transactions and other events are recognized when they occur (and not when cash or its equivalent is received or paid) and they are recorded in the accounting records and reported in the Group Accounts of the periods to which they relate.
- The Consistency concept: the method for preparing Statutory and Group Accounts must not change due to financial performance or equivalent.
- The Prudence concept: when it is necessary to make estimates under conditions of uncertainty, a degree of caution is included to avoid overstating assets or income or understating liabilities or expenses.

Recording of all Statutory Accounts will be done using the same criteria as established in the CFM for Group Accounts, unless it is contrary to local GAAP, legal or tax requirements.

Recording of transactions in the Scala is done by the ledgers and accountants on a daily basis and reconciled monthly by the General Ledger accountant.

Recording of Group Accounts in HFM is done by the Financial Controller after month’s end and in line with the Monthly Reporting deadlines set by the Group’s Finance organization.

15.3 Reconciliation

All items in the Balance Sheet are reconciled every month by accounting personnel. Reconciliations are documented and accepted by Financial Controller quarterly.

Sales and transactions, Invoiced VAT and Refunds = Gross Commission are reconciled with MNA Commission statistics.

A detailed reconciliation of the equity and the net profit after tax from the Group Reporting to the local statutory accounts must be prepared in connection to every month-end closing. The Group method of enabling this is the usage of the reporting line "Adjustments to Group's Policies" in Income Statement and Balance Sheet.

16 IT Policies

16.1 Information Security Policy

Group IT policies must be followed. All Group IT Policies are located in the intranet site of the Group.

All company's employees are responsible for protecting information assets of which they have access. Their responsibilities cover both computerized and non-computerized information and information technology devices that are in their care or possession. They shall follow the information security policies and procedures as well as departmental or other specific applicable information security practices.

Physical Access Control and "clear desk" -principle are implemented in the company to protect confidential information and documents that contain sensitive information about company's clients, customers and vendors. All documents with Group's name/logo should be disposed off using the "data-protection" bin.

16.2 Access Control

Access control mechanism shall be implemented based on the business requirements for information confidentiality, integrity and availability. Confidentiality refers to the assurance that information is not disclosed to unauthorized individuals, programs or processes. Integrity refers to the need for information to be accurate complete and protected from unauthorized access and modification. Availability refers to information being available in a timely manner so that business and productivity will not be affected.

The "defence in depth" principle shall be applied in implementing access control mechanisms based on the system risk rating. "Defence in depth" is an information security strategy in which multiple layers of protection mechanism are placed to

safeguard against attacks against critical information systems. (E.g. Network access control, application access control)

Users and group access rights shall be granted on based the least privilege principle. Users and group access to system, application and information should be limited to job requirement.

All requests for access to systems, application and information shall follow a formal procedure for registration and de-registration of user and user privilege. All requests must specify required privilege and be approved by the account holder's manager.

Special attention shall be given to privileged access rights that can override system controls. Administration accounts shall be strictly controlled and subject to special approval by the IT Operations Manager.

All user rights to system, application and information shall be documented. System and application data owner shall perform regular review of user access lists to ensure that only authorized users have access to the system.

16.3 Employee Account Administrator

Central employee accounts (especially for E-mail and GRNet) have to be requested by each location's Employee Account Coordinator (EAC).

Central employee accounts will be reviewed quarterly to ensure that all retired employee accounts have been locked. Not confirmed employee accounts will be locked without prior notice.

The EAC is responsible for:

- Requesting new central employee accounts (E-mail etc.)
- Reporting retired employees to Service Desk (immediately)
- Provisioning of new passwords
- Participating in the quarterly employee account review
- Keeping the Address List of her/his location up to date

16.4 Virus Protection

It is the responsibility of everyone who uses Group's computer network to take reasonable measures to protect that network from virus infections.

All Internet traffic coming to and going from our network must pass through company servers and other network devices. Only specific types of network traffic are allowed beyond the organization's exterior firewalls. All vulnerable servers run Anti-Virus software.

It is the responsibility of all Group's network users to take reasonable steps to prevent virus outbreaks. Below are the basic guidelines:

- Do not open unexpected e-mail attachments, even from co-workers.

- Never open an e-mail or instant messaging attachment from an unknown or suspicious source.
- Never download freeware or shareware from the Internet without express permission of the IT Operations.
- If a file you receive contains macros that you are unsure about, disable the macros.

Users are not to open any suspicious file or e-mail attachment, do not open it. If a suspicious file is received, the user must contact IT Operations Service Desk. The Service desk will provide procedures on how to handle the file.

If the potential infected file is stored on a media and it is loaded onto the computer, the anti-virus software will alert of potential risk. User must report the incident to the Service desk immediately.

The infected computer must be switched off from the Network and Service desk must be informed immediately.

17 Fraud control

There are Fraud Prevention Manual and Customs Stamp Manual, which must be followed. Both are located in the intranet site of the Group. There are also 21 security policies in addition.

Area Security Manager is responsible of Fraud instructions for all ACN region (Nordic and Baltic countries). Refund Managers are responsible that Refund Offices and Agents in every country are informed about instructions.

Area Security Manager together with Country Manager checks and signs quarterly Security Sales Report (SSR). Area Security Manager reports monthly to Security Fraud Monitoring Report.

18 Handling of keys

All employees get all necessary keys when started. The employee signs key is received.

In ACN Office HR Assistant orders new keys if needed. HR Assistant is also keeping up-to-date situation in an Excel of all keys and keycards.

In Refund Office team leader orders new keys.

Keys are returned when employee leaves. The receiver signs key is returned.

Appendix 1. Purchase Approval Form

<u>Purchase Approval Form</u> for the purchases with value more than EUR 2 000	
Name:	_____
Department:	_____
Purchase:	_____
Cost Center:	_____
Reason:	_____ _____ _____
Price:	_____
Other expected costs:	_____
Date & signature employee:	_____
Date & signature MD:	_____

Appendix 2. Travel Application Form for air travel

<u>Travel Application Form for air travel</u>	
Name:	<hr/>
Date of trip:	<hr/>
Travel destination:	<hr/>
Reason:	<hr/>
Expected costs:	<hr/>
Date & signature employee:	<hr/>
Date & signature VP:	<hr/>

Appendix 3. Travel Expense Report

						Document number
TRAVEL EXPENSE REPORT						
Personnel number	Name			Start date		End date
				Date	Time	Date
Department	Cost Centre					
				Duration		
Purpose of trip and Travel route						
Advances received, pre-paid tickets and credit card purchases						
Account	Description	Currency	Amount	Exch. rate	EUR	Total
1610	Currency withdrawn					0,00
1610	Currency returned					
1611	Tickets (paid with invoice)					
29961	Company Creditcard purchases					
29961	Company Creditcard purchases					
29961	Company Creditcard purchases					
29961	Company Creditcard purchases					
29961	Company Creditcard purchases					
29961	Company Creditcard purchases					
29961	Company Creditcard purchases					
29961	Company Creditcard purchases					
17991	Scandic bonus cheques					
Travel Expenses						
Accommodation						
Account	Description	Currency	Amount	Exch. rate	EUR	Total
Travelling						
Account	Description	Currency	Amount	Exch. rate	EUR	Total
Meetings, conferences and negotiations						
Account	Description	Currency	Amount	Exch. rate	EUR	Total
Entertainment						
Account	Description	Currency	Amount	Exch. rate	EUR	Total
Daily allowances						
Account	Description	Quantity	á EUR		EUR	Total
76701	Domestic	Full-day				
		Half-day				
76705	Abroad	Full-day				
		Half-day				
	Night Travel					
Mileage allowances						
Account	Description	Kilometres	á EUR		EUR	Total
76701	Own car					
	Limited car benefit					
	Extra passenger or equipment					
Number of attachments		Total expenses				0,00
		Balance 1610				0,00
Date	Signature					
Approved				Checked		