

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalous

Taloushallinto

2011

Emmi-Noora Koskinen

KÄYTTÖOMAISUUS- KIRJANPIDON MIGRAATIO GLOBAALISSA TOIMINTA- YMPÄRISTÖSSÄ



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Emmi-Noora Koskinen

KÄYTTÖOMAISUUSKIRJANPIDON MIGRAATIO GLOBAALISSA TOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ

Organisaatiomuutokset ja fuusiot tarjoavat yrityksille mahdollisuuksia liiketoiminnan kasvattamiseen ja kehittämiseen. Yhdistyneillä organisaatioilla voi olla ennestään erilaiset toimintatavat ja yrityskulttuuri, joten uuden yrityksen on tärkeää yhdistää toimintatapoja ja rakentaa yhteinen toimintakulttuuri. Opinnäytetyön toimeksiantaja Cargotec Oyj on muodostunut viime vuosikymmenien kuluessa useiden fuusioiden ja yritysostojen seurauksena. Viime vuosina Cargotec on pyrkinyt harmonisimaan yhtiön toimintoja ja yhtenäistämään käytössä olevia tietojärjestelmiä.

Opinnäytetyön tavoite on käsitellä yhtä Cargotec Oyj:n harmonisointikeinoa, Cargotec Project Modelia eli Cargotecin projektimallia. Mallia havainnollistetaan käytännön esimerkin – Käyttöomaisuuskirjanpidon migraatio -projektin – avulla. Projektin tavoitteena on harmonisoida Cargotec Finland Oy:n käyttöomaisuuskirjanpidon prosesseja. Cargotec Finland Oy:n liiketoimintayksiköiden käyttöomaisuuskirjanpito siirretään yhteiseen järjestelmään, SAP ECC 6.0:aan. Opinnäytetyössä esitellään myös Cargotecin kansainvälistä liiketoimintaympäristöä sekä kokonaisuutta, johon projektimalli kuuluu.

Työn empiirisessä osiossa käsitellään Käyttöomaisuuskirjanpidon migraatio -projektin valmistelu-, suunnittelu- ja toteutusvaiheita sekä arvioidaan projektin onnistumista erityisesti Cargotecin projektimallin perusteella. Käyttöomaisuuskirjanpidon migraatio -projektin onnistumista on arvioitu projektijäsenen näkökulmasta.

Yrityksen on jatkuvasti uudistuttava ja kehitettävä toimintaansa, jotta se menestyy globaalissa toimintaympäristössä. Cargotecissa yhteisten järjestelmien ja prosessien käyttöönotot ovat keskeisiä tekijöitä uuden toimintakulttuurin rakentamisessa. Käyttöomaisuuskirjanpidon migraatio -projekti on noudattanut kiitettävästi Cargotecin uutta projektimallia. Testauksen perusteella uusi käyttöomaisuuskirjanpitojärjestelmä sisältää vaaditut toiminnot, joten projektissa asetetut tavoitteet on saavutettu.

ASIASANAT:

organisaatiomuutos, harmonisointi, projektimalli, käyttöomaisuuskirjanpito, migraatio

Emmi-Noora Koskinen

FIXED ASSET ACCOUNTING MIGRATION IN A GLOBAL OPERATIONAL ENVIRONMENT

Organizational changes and mergers offer companies opportunities to grow and develop their business. Joint organizations may already have different procedures and corporate cultures: therefore it is vital for the new company to combine ways of working and to build a common operational culture. The mandatory of this Bachelor's thesis, Cargotec Oyj, has been built up during the past decades as a result of several mergers and takeovers. In the past few years, Cargotec has aimed at harmonizing the company's ways of working and at standardizing the information system in use.

The objective of this thesis is to discuss one of Cargotec's ways of harmonizing, the Cargotec Project Model. The model is demonstrated with a practical example – the Fixed Asset Migration project. The aim of the project is to harmonize the fixed asset processes of Cargotec Finland Oy. The fixed asset accounting of Cargotec Finland Oy business units is transferred to a shared system, SAP ECC 6.0. This thesis also introduces Cargotec's international business environment, as well as the entirety to which the project model belongs.

In the empirical section of this thesis, the preparation, planning and execution phases of the Fixed Asset Migration project are discussed: in addition, the success of the project is evaluated especially based on the Cargotec Project Model. The success of the Fixed Asset Migration project is evaluated from the point of view of a project member.

A company must continuously renew itself and develop its operations in order to succeed in a global operational environment. The implementations of common systems and processes are essential factors in building a new operational culture. The fixed asset Migration project has complied with Cargotec's new project model with commendable accuracy. Based on the testing results, the new fixed asset accounting system contains the required functions: therefore, the goals set for the project were achieved.

KEYWORDS:

organizational change, harmonization, project model, fixed asset accounting, migration

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 TOIMINTAYMPÄRISTÖN KUVAUS	9
2.1 Kansainvälinen liiketoimintaympäristö	9
2.2 Täsmennetty strategia	13
2.3 ONE Programme -hanke	17
2.4 Cargotecin taloushallinnon palvelukeskus	19
3 KÄYTTÖOMAISUUS	23
3.1 Käyttöomaisuuskirjanpito	23
3.2 Poistosuunnitelma	25
3.3 Cargotecin pysyvät vastaavat	27
4 PROJEKTILIIKETOIMINTA	30
4.1 Projektikulttuuri	30
4.2 Projektin määrittelmä	31
4.3 Cargotecin projektimalli	33
4.4 Projektiorganisaation roolit ja vastuut	38
5 KÄYTTÖOMAISUUSKIRJANPIDON MIGRAATIO -PROJEKTI	41
5.1 Käyttöomaisuuskirjanpidon migraatio -projektin tavoitteet	41
5.2 Projektiorganisaatio ja muut sidosryhmät	42
5.3 Aikataulu ja vaiheet	44
5.4 Arviointi	51
6 YHTEENVETO	54
LÄHTEET	56

KUVAT

Kuva 1. Cargotecin liiketoiminta-alueet. (Cargotec 2010a.)	9
Kuva 2. Cargotecin toimipisteet kartalla. (Cargotecin Intranet Flow.)	11
Kuva 3. Täsmennetyn strategian painotukset. (Cargotecin Intranet Flow.)	14
Kuva 4. ONE Programme -hankkeen osa-alueet. (Cargotecin Intranet Flow.)	18

Kuva 5. Cargotecin pysyvät vastaavat vuosina 2010 ja 2009. (Cargotec 2011g.)	28
Kuva 6. Cargotecin projektikulttuuriin vaikuttavia tekijöitä. (Cargotecin Intranet Flow).	30
Kuva 7. Projektin tavoitteet. (Arto ym. 2006, 32; Cargotecin Intranet Flow.)	32
Kuva 8. Cargotecin Projektimalli / ABC Projektimallin rakenne. (Cargotecin Intranet Flow; Suomen Projekti-Instituutti 2011a.)	34
Kuva 9. Esimerkki Cargotecin projektiorganisaatorakenteesta. (Cargotecin Intranet Flow.)	38
Kuva 10. Pakettiauton poistosuunnitelmat SAP 6.0:ssa.	49

KUVIOT

Kuvio 1. Henkilöstöjakauma 6/2011. (Cargotecin Intranet Flow.)	12
Kuvio 2. Cargotecin harmonisointikeinoja.	13
Kuvio 3. Cargotec Shared Service Center. (Cargotec Intranet Flow.)	21
Kuvio 4. Käyttöomaisuuskirjanpidon migraatio -projektin projektiorganisaatio.	43
Kuvio 5. Käyttöomaisuuskirjanpidon migraatio -projektin aikataulu.	45

1 JOHDANTO

Yritykset hakevat ratkaisuja globalisaatioon, kehittämiskosten jakamiseen ja muutosnopeuden lisäämiseen yhdistymällä isommiksi kokonaisuuksiksi. Organisaatiomuutokset ja fuusiot ovat aktiivisia keinoja kehittää toimintaa ja luoda tulevaisuuteen menestymisen mahdollisuuksia. Fuusion tuloksina ja tavoitteina on usein liikevaihdon kasvu ja markkinaosuuden kasvattaminen sekä toiminnan tehostaminen.

Opinnäytetyöni toimeksiantaja on Cargotec Oyj. Cargotec Oyj on suomalainen pörssiyhtiö, joka on muodostunut viime vuosikymmenien kuluessa useiden fuusioiden ja yritysostojen seurauksena. Viime vuosina Cargotec on pyrkinyt harmonisoida yhtiön toimintoja ja yhtenäistämään käytössä olevia tietojärjestelmiä. Cargotecilla on käytössä monia yhtenäistämiskeinoja ja -projekteja, mutta tarkoitukseni ei ole käsitellä työssäni niitä kaikkia. Opinnäytetyöni tavoite on kuvata yhtä harmonisointikeinoa, Cargotec Project Modelia eli Cargotecin projektimallia, ja havainnollistaa sitä käytännön esimerkin – Käyttöomaisuuskirjanpidon migraatio -projektin – avulla. Haluan kuitenkin työssäni tuoda esille myös kansainvälisen konsernin erityispiirteitä, joten esittelen myös Cargotecin liiketoimintaympäristöä ja sitä kokonaisuutta, johon projektimalli kuuluu.

Vuonna 2010 Cargotecin strategia tuleville vuosille täsmennettiin. Täsmennetyt strategian painopisteiksi muodostuivat asiakkaat, huoltopalvelut, kasvavat markkinat ja sisäinen selkeys. Sisäisen selkeyden parantamiseksi Cargotecissa on käynnistetty prosessikehityshanke, jossa määritetään yhteiset liiketoiminnan ydinprosessit sekä projektijohtamisen kehityshanke, jonka avulla yhdenmukaistetaan ja priorisoidaan hankkeita ja varmistetaan, että hankkeet tukevat strategian toteuttamista

Yhtenäisten prosessien käyttöönottamisen avuksi yhtiössä käynnistettiin *ONE Programme* –hanke vuonna 2011. Hankkeen tavoitteena on luoda globaali ja selkeä toiminnanohjausjärjestelmä. Toiminnanohjausjärjestelmän avulla tuetaan yhteisiä prosesseja, hallitaan resursseja ja edistetään tiedonkulkua yhtiön kaik-

kien toimintojen välillä. SAP ECC 6.0 on valittu konsernin toiminnanohjausjärjestelmäksi. Projektijohtamisen parantamiseksi käyttöön otettiin muun muassa Cargotec Project Model eli Cargotecin projektimalli keväällä 2010. Nykyään kaikki yhtiön sisäiset projektit tulee toteuttaa saman mallin mukaisesti.

Cargotec Oyj:n taloushallinnon palvelukeskuksessa (*Cargotec Shared Service Center – CSSC*) on parhaillaan käynnissä Fixed Asset Migration -projekti, josta käytän jatkossa nimeä Käyttöomaisuuskirjanpidon migraatio -projekti. Käyttöomaisuuskirjanpidon migraatio -projekti on CSSC:n ensimmäinen projektimallin mukainen projekti ja se on myös ONE Programme –hankkeeseen liittyvä esiprojekti. *Migraatiolla* tarkoitetaan tässä tietojen siirtämistä käytössä olevista taloushallinnonjärjestelmistä uuteen yhteiseen järjestelmään.

Pääsin mukaan kyseiseen projektiin, koska työskentelen CSSC:n *General Ledger* -tiimissä (pääkirjanpitiimissä). Olen työskennellyt siellä kolmena kesänä ja kesän 2010 jälkeen jäin sinne osa-aikaiseksi työntekijäksi. Kesän 2011 jälkeen aloitin pääkirjanpitiimissä kokopäiväisenä työntekijänä. Opinnäytetyöni aiheen sain tästä Käyttöomaisuuskirjanpidon migraatio -projektista. Projektiryhmän jäsenenä minun tehtäväni on erityisesti ohjeistaa controllereita käytössä olevien rekisterien tarkastamisessa, muokata olemassa oleva tieto uuteen järjestelmään sopivaksi ja osallistua uuden järjestelmän testaukseen.

Työni tarkoituksena on kuvata Käyttöomaisuuskirjanpidon migraatio -projektin toteutusta ja arvioida projektin onnistumista erityisesti Cargotecin projektimalliin peilaten. Kuvaan muun muassa projektin valmistelu-, suunnittelu- ja toteutusvaiheita ja sitä, miten niissä on onnistuttu. Käyttöomaisuuskirjanpidon migraatio -projektin projektipäällikön eli esimieheni on tarkoitus hyödyntää arviontiani oman loppuraporttinsa pohjana. Tarkoitukseni on myös perehtyä kansainvälisen konsernin käyttöomaisuuskirjanpitoon ja selvittää, mitä eri seikkoja on otettava huomioon käyttöomaisuusrekisterin ylläpitämisessä. Pyrin myös selvittämään sisältääkö yhtiön uusi käyttöomaisuusjärjestelmä kaikki tarvittavat toiminnot.

Pohtiessani tutkimukseni laajuutta päädyin siihen, että pyrin työssäni kuvaamaan ensisijaisesti Cargotecin harmonisointikeinoja ja havainnollistamaan niitä

käytännön esimerkin avulla. Minun ei ole tarkoitus esitellä erityisen laajasti CSSC:n muita toimia ja tehtäviä. En myöskään aio käsitellä koko ONE Programme -hanketta. Esittelen sitä vain yleisesti, jotta lukijalle selviää, minkälaiseen kokonaisuuteen Käyttöomaisuuskirjanpidon migraatio -projekti kuuluu.

Käsittelen työssäni ensin käyttöomaisuuskirjanpitoa sekä projektityöskentelyä yleisesti, minkä jälkeen kuvaan Käyttöomaisuuskirjanpidon migraatio -projektin käytännön toteutusta. Tärkeimpiä lähteitani ovat Cargotecin internetsivut sekä Cargotecin intranet. Teorian kokoamiseen käytän pääosin kirjallisuutta. Tärkeimpiä kirjallisuuslähteitani ovat seuraavat teokset: Artton ym. Projektiliiketoiminta, Valpolan Organisaatiot yhteen - Muutosjohtamisen käytännön keinot sekä Kamenskyn Strateginen johtaminen – menestyksen timantti.

Cargotecin yritys kieli on englanti, joten monet Cargotecilla käytettävissä olevat vakiintuneet termit ovat englanninkielisiä. Myös Cargotecin intranet on lähes kokonaan englanninkielinen. Pyrin työssäni esittämään termit niiden vakiintuneilla nimillä englanniksi, jotta konsernin kansainvälinen toimintaympäristö välittyy työstäni, mutta myös kääntämään termit suomeksi, jotta lukijan on helpompi seurata tekstiä.

2 TOIMINTAYMPÄRISTÖN KUVAUS

2.1 Kansainvälinen liiketoimintaympäristö

Yritykset hakevat ratkaisuja globalisaatioon, kehittämiskosten jakamiseen ja muutosnopeuden lisäämiseen yhdistymällä isommiksi kokonaisuuksiksi. Fuusiot ja organisaatiomuutokset ovat aktiivisia keinoja kehittää toimintaa ja luoda tulevaisuuteen menestymisen mahdollisuuksia. (Valpola 2004, 9, 22.) Cargotec on muodostunut viime vuosikymmenien kuluessa fuusioiden ja yritysostojen seurauksena. Virallisesti Cargotec syntyi kun Kone Oyj jakautui vuonna 2005 kahdeksi uudeksi yhtiöksi, Cargotec Oyj:ksi ja uudeksi Kone Oyj:ksi. (Cargotec 2011.)

Cargotec tarjoaa laitteita, palveluita ja järjestelmiä tavaroiden lastaamiseen ja purkamiseen. Cargotecin ratkaisuja käytetään esimerkiksi satamissa, terminaalissa ja jakelukeskuksissa. Cargotec tarjoaa myös lastinkäsittelyratkaisuja merikuljetuksiin, offshore-teollisuudelle ja paikallisliikenteelle. Cargotecin liiketoiminta jakautuu Industrial & Terminal- ja Marine-liiketoiminta-alueisiin kuvan 1 mukaisesti. (Cargotec 2010a.)



Kuva 1. Cargotecin liiketoiminta-alueet. (Cargotec 2010a.)

Kuten kuvassa on esitelty, Cargotecin tuotemerkeistä Hiab ja Kalmar kuuluvat Industrial & Terminal -liiketoiminta-alueeseen ja MacGregor kuuluu Marine-liiketoiminta-alueeseen. Hiab on erikoistunut ajoneuvojen kuormankäsittelyratkaisuihin. Hiab-tuotteita ja -ratkaisuja käytetään ajoneuvojen kuormankäsittelyssä tavaroiden ja materiaalien siirrossa esimerkiksi maanteillä, rakennuksilla, metsissä, teollisuudessa, jätteenkäsittelyssä ja kierrätyksessä sekä puolustusvoimissa. Hiab:in tuotevalikoimaan kuuluu kuormausnostureita, puutavara- ja kierrätysnostureita, vaihtolavalaitteita, takalaitanostimia ja ajoneuvotrukkeja. (Cargotec 2010b; 2011m.)

Kalmar-lastin- ja kuormankäsittelyratkaisuja käytetään satamissa, terminaaleissa ja jakelukeskuksissa sekä raskaassa teollisuudessa maailmanlaajuisesti. Kalmarin tuotevalikoimaan kuuluu muun muassa satama- ja kenttänostureita, kontti- ja kuljetuslukkeja, konttikurottajia, terminaalitraktoreita, haarukkatrukkeja ja puukurottajia. (Cargotec 2010c; 2011m.)

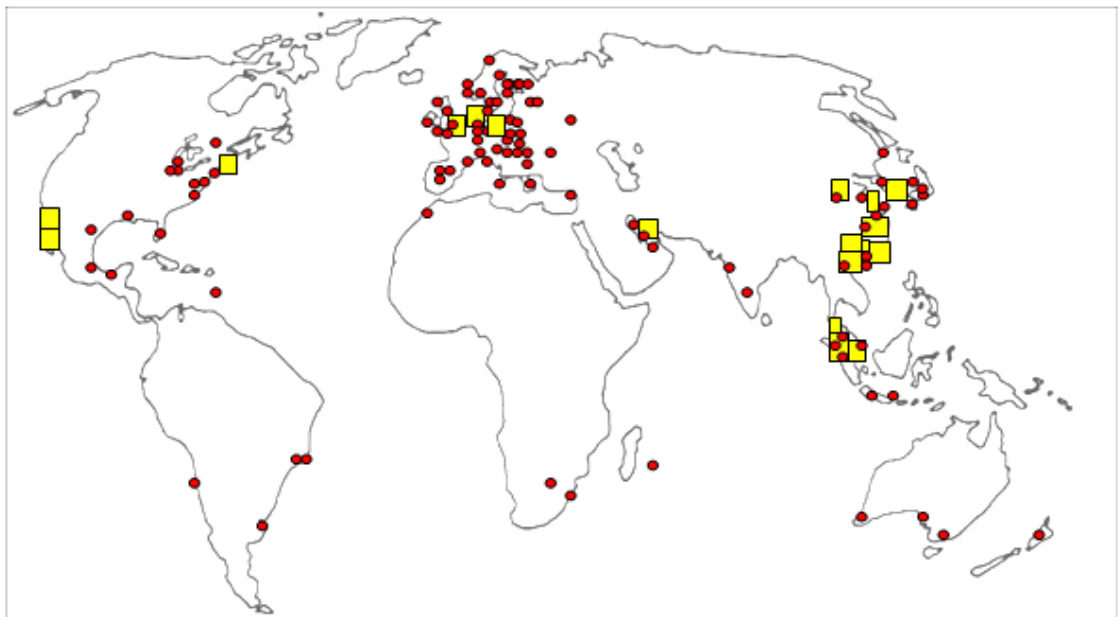
MacGregor-ratkaisuja käytetään laivojen lastinkäsittelyssä ja offshore-kuormankäsittelyssä, joissa nostureiden, lastiluukkujen, ro-ro- ja lastinkiinnityslaitteiden sekä irtolastinkäsittely- ja offshore-lastinkäsittelyjärjestelmien luotettava ja turvallinen toiminta on erittäin tärkeää. MacGregor-lastinkäsittelylaitteita toimitetaan myös merivoimien logistiikka-aluksiin. (Cargotec 2010d; 2011m.)

Liiketoiminnan lisäksi Cargotecin konserniin kuuluu seuraavat tukitoiminnot:

- Audit (tilintarkastus)
- Cargotec Shared Service Center – CSSC (taloushallinnon palvelukeskus)
- Mergers & Acquisitions (yrityskaupat)
- Human Resources – HR (henkilöstöasiat)
- Legal (lakiasiat)
- Real Estate (kiinteistösijoitukset)
- Sales Marketing (myynnin markkinointi)
- Travel & Meetings (liikematkat ja kokoukset)
- Communications (viestintä)
- Environment, Health & Safety (ympäristö, terveys ja turvallisuus)
- Finance (talous/rahoitus)

- Information Management – IM (tietohallinto)
- Quality (laatu)
- Risk Management (riskienhallinta)
- Sourcing (hankinnat)
(Cargotecin Intranet Flow).

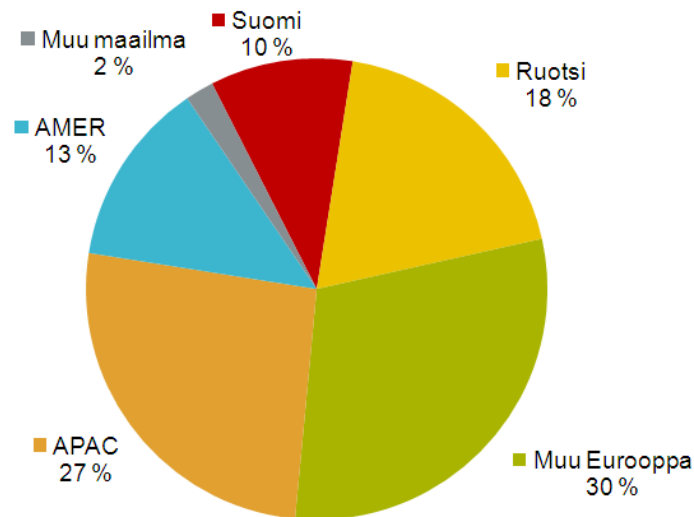
Vuonna 2010 Cargotecin liikevaihto oli 2,6 miljardia euroa. Suurin markkina-alue liikevaihdolla mitattuna oli EMEA (Eurooppa, Lähi-itä, Afrikka), jonka osuus oli 42 prosenttia koko liikevaihdosta. APAC:n (Aasian ja Tyynenmeren alue) osuus liikevaihdosta oli 40 prosenttia ja Amerikkojen osuus 18 prosenttia. (Cargotec 2011j.) Cargotecilla on toimintaa siis ympäri maailman, yli 120 maassa (Cargotecin Intranet Flow). Kuvan 2 kartasta selviää, missä Cargotecin toimipisteet sijaitsevat. Punaiset pallot kuvastavat Cargotecin toimipisteitä ja keltaiset neliöt maailman suurimpia satamia.



Kuva 2. Cargotecin toimipisteet kartalla. (Cargotecin Intranet Flow.)

Kuten kartasta näkyy, ovat Cargotecin toimipisteet sijoittuneet suurimpien satamien läheisyyteen. Cargotec panostaa kasvaviin markkina-alueisiin ja lisää tuotantoaan, huoltopalvelujaan sekä tutkimus- ja tuotekehitystoimintaansa siellä, missä on asiakkaita ja kysyntää. Viime vuosina panostuksia on lisätty erityisesti Aasiassa, mutta myös muilla kasvavilla markkina-alueilla, kuten Venäjällä

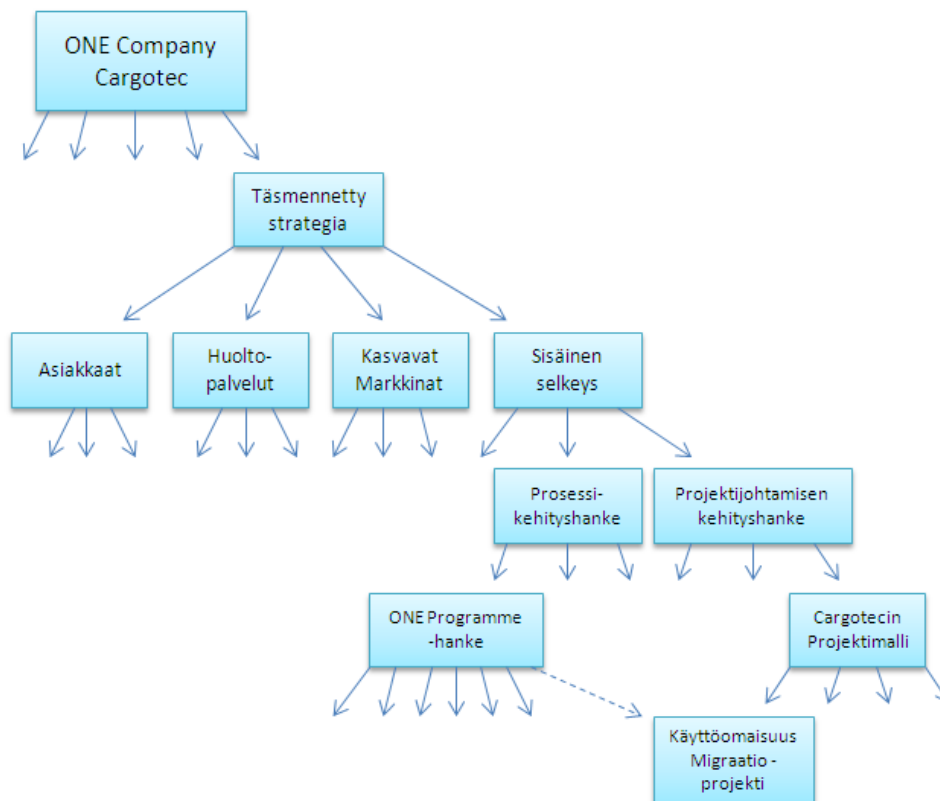
ja Etelä-Amerikassa, vahvistetaan toimintaa. (Cargotec 2011k.) Cargotec työllistää maailmanlaajuisesti noin 11 000 ihmistä (Cargotecin Intranet Flow). Kuvios-
ta 1 selviää henkilöstön jakauma maantieteellisesti.



Kuvio 1. Henkilöstöjakauma 6/2011. (Cargotecin Intranet Flow.)

Kuviosta nähdään, että yli puolet Cargotecin henkilöstöstä työskentelee EMEA:n alueella. Aasian ja Tyynenmeren alueella työskentelee noin neljännes henkilöstöstä ja Amerikoissa sekä muualla maailmassa loput.

Kuten esittelemästäni liiketoimintaympäristön kuvauksesta selviää, Cargotecilla on monenlaista toimintaa ympäri maailman. Konsernin fuusioista, nuoruudesta sekä kansainvälisyydestä johtuen Cargotecissa on käytössä erilaisia tapoja toimia. Viime vuosina Cargotecissa onkin pyritty harmonisoimaan yhtiön toimintoja sekä luomaan yhtenäistä yhtiötä ja yrityskulttuuria. Cargotecilla on käytössä monia yhtenäistämiskeinoja ja -projekteja, mutta tarkoitukseni ei ole käsitellä niitä kaikkia, vaan keskittyä siihen kokonaisuuteen, johon Cargotecin projektimalli kuuluu. Kuvion 2 olen muodostanut havainnollistaakseni tätä kokonaisuutta.



Kuvio 2. Cargotecin harmonisointikeinoja.

Vuonna 2010 Cargotecissa panostettiin yhteisen identiteetin vahvistamiseen täsmentämällä yhtiön strategiaa (Cargotec 2011c). Yhtiö tarkentaa toimintaansa ja suuntaa toimenpiteitä ja resursseja tarkoin valittuihin painotuksiin voidakseen vahvistaa lähivuosina markkinajohtajuuttaan. Tulevina vuosina yhtiö aikoo jatkaa ONE Company -toimintamallin työtä painottamalla erityisesti sisäistä selkeyttä sekä yhdenmukaistamalla prosesseja. (Cargotecin Intranet Flow.)

2.2 Täsmennetty strategia

Käsite *strategia* on vaikea määritellä lyhyesti. Strategia on yrityksen tietoinen keskeisten suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa eli yrityksen toimintaympäristössä. Strategian avulla yritys valitsee toimintaympäristönsä, sopeutuu siihen ja muokkaa sitä. Toimintaympäristön lisäksi strategian avulla on tärkeää hallita myös sisäisiä tekijöitä. Muun muassa sisäiset ristiriidat ja osaamisen puu-

te voivat olla syitä strategian toteuttamisen epäonnistumiseen. Kilpailutilanteessa toimivalle yritykselle strategia on välttämättömyys. (Kamensky 2010, 16-20).

Vuonna 2010 Cargotecissa panostettiin yhteisen identiteetin vahvistamiseen täsmenämällä yhtiön strategiaa (Cargotec 2011c). Täsmennetty strategia on seuraava looginen vaihe, kun Cargotec haluaa hyödyntää yhtiön eri osa-alueiden tarjoaman osaamisen ja synergian ja toimia aidosti yhtenä organisaationa (Sinclair 2011, 13-15). Strategiaprosessissa Cargotecin liiketoimintaympäristön tulevaisuutta ja siihen vaikuttavia kehitystrendejä kartoitettiin sekä yhtiön ulkopuolisten että omien asiantuntijoiden voimin (Cargotec 2011d).

Kuten kuvasta 3 ilmenee, strategiaprosessin lopputuloksena Cargotecin neljäksi strategiseksi painotukseksi muodostuivat asiakkaat, huoltopalvelut, kasvavat markkinat ja sisäinen selkeys (Cargotec 2011e).



Kuva 3. Täsmennetyn strategian painotukset. (Cargotecin Intranet Flow.)

Cargotecissa on huomioitu, että tarkan viisivuotissuunnitelman tekeminen ei ole mielekäästä, sillä yrityksen toimintaympäristö muuttuu nopeasti. Olennaista on painopisteiden määrittäminen, sillä ne mahdollistavat jatkuvan, strategian mukaisen toiminnan kehittämisen. (Cargotec 2011e.)

Asiakkaat

Parhaat yritykset eivät vain sopeudu ympäristömuutoksiin vaan muokkaavat toimintaympäristöään aktiivisesti itse, muun muassa vaikuttamalla asiakkaiden

tarpeisiin ja haluihin (Kamensky 2010, 16-20). ”Kaikki neljä strategista painotustamme ovat tärkeitä, mutta nyt on asiakkaiden vuosi. Teemme kaikkemme sen varmistamiseksi, että voimme tarjota asiakkaillemme lisäarvoa tuovia ratkaisuja ja auttaa heitä kehittämään toimintaansa.” kommentoi Cargotecin johtoryhmän jäsen yhtiön C.Beyond -henkiöstölehdessä (Sinclair 2011, 14).

Täsmennetyt strategian ytimessä on siis asiakasnäkökulma (Cargotec 2011e). Muuttuvat asiakastarpeet vaativat Cargotecilta laajaa maantieteellistä läsnäoloa, eikä alueellinen jaottelu ole enää mielekäästä. Alueellisen johtajuuden sijaan Cargotec pyrkiikin johtavaksi yhtiöksi valituissa segmenteissä. (Cargotec 2011f.)

"Jotta voimme palvella asiakkaitamme paremmin ja ymmärtää, mitä he todella haluavat, meidän on tarkasteltava asioita heidän näkökulmastaan", toteaa Cargotecin toimitusjohtaja asiakaslähtöisyydestä (Cargotec 2011f; Jaakola 2010, 6).

Huoltopalvelut

Liiketoimintastrategialla tarkoitetaan kilpailustrategiaa, jolla yritys pystyy saavuttamaan kilpailuetua valitsemillaan liiketoiminta-alueilla. Menestyksen kannalta on keskeistä pystyä luomaan, ylläpitämään ja vahvistamaan jokin kilpailuetu tai joitakin kilpailuetuja. (Kamensky 2010, 23-24).

Cargotecin tarjoama tuki asiakkaan toimitusketjun kaikissa vaiheissa, teknisen huoltopalvelun taso ja luotettavuus sekä varaosatoimitusten hallinta ovat Cargotecin kilpailuetuja, joita ylläpidetään ja kehitetään. Cargotecin markkinaympäristö verkottuu, jolloin yhteistyöhön perustuvat liiketoimintamallit yritysten välillä yleistyvät. Tätä kehitystä edustaa huollon ulkoistaminen, jonka arvioidaan tarjoavan huomattavia liiketoiminnan kasvun mahdollisuuksia etenkin Aasiassa. (Cargotec 2011f; Jaakola 2010, 6-9.)

Asiakkaille huollon ulkoistaminen tarjoaa joustavuutta, kun omien huoltojärjestelmien ylläpidosta voidaan luopua. Cargotecille ulkoistaminen on liiketoiminta-

mahdollisuus, sillä asiakaslähtöinen, globaali toiminta mahdollistaa kokonaisvaltaisten huoltopalvelujen tarjoamisen asiakkaille. (Cargotec 2011f.)

Kasvavat markkinat

Ympäristössä on monia tekijöitä, joihin yritys ei voi itse vaikuttaa. Menestyäkseen yrityksen on ennakoitava ympäristössä tapahtuvia muutoksia, analysoitava muutosten seuraukset sekä muutettava omaa toimintaansa muutosten mukana. Parhaat yritykset tekevät jatkuvasti markkinavalintoja, joilla ne vaikuttavat ratkaisevasti kykyynsä hallita ympäristöään. (Kamensky 2010, 19.)

Kypsien markkinoiden kasvu on hidastunut, joten menestyvän yrityksen on oltava vahva erityisesti kasvavilla talousalueilla (Cargotec 2011e; 2011f). Kasvavien markkinoiden merkitys maailmantaloudessa korostuu entisestään. Cargotecissa nousevilla markkinoilla tarkoitetaan erityisesti BRIC-maita – Brasiliaa, Venäjää, Intiaa ja Kiinaa – sekä Afrikkaa. Liiketoiminnan kasvu näillä alueilla syntyy yritysoitojen, kumppanuuksien sekä orgaanisen kasvun myötä. Kasvun luomiseksi Cargotec aikoo panostaa osaamisen ja tiedon jakamiseen nykyisiltä markkina-alueilta uusille. (Cargotec 2011f.)

Sisäinen selkeys

Ulkoisten tekijöiden lisäksi yritysten on hallittava sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että yritykselle asetetut kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet saavutetaan (Kamensky 2010, 19).

Vuosina 2007–2010 Cargotecissa saatettiin loppuun merkittäviä muutoshankkeita, joiden avulla pyrittiin harmonisoimaan yhtiön toimintoja ja luomaan yhtenäistä Cargotecia. Tulevina vuosina Cargotec aikoo edelleen jatkaa ONE Company -toimintamallin käyttöä painottamalla sisäistä selkeyttä ja luomalla tehokkaita ja yhtenäisiä prosesseja. (Cargotec 2011f.)

Liiketoiminnan muuttuessa entistä prosessivetoisemmaksi strategian painopiste on prosessien ja yhteisten työtapojen kehittämisessä. Cargotecissa on käynnissä prosessikehityshanke, jossa vuonna 2010 määritettiin liiketoiminnan ydinpro-

sessit, joita ovat tuotetarjonnan kehittäminen, asiakassuhteiden kehittäminen, laite-, projekti- ja palveluratkaisujen toimittaminen sekä johtamisprosessit ja keskeiset tukiprosessit. Kun eri prosesseille kehitetään yhteiset toimintamallit, löytyy synergiaetuja ja täten voidaan varmistaa yhtenäinen ja asiakaslähtöinen toimintatapa. (Cargotec 2011f.) Uusien yhteisten prosessien asteittaista käyttöönottoa varten on perustettu ONE Programme -hanke, jota kuvaan tarkemmin seuraavassa luvussa.

Cargotecissa on käynnissä myös projektijohtamisen kehityshanke, jonka avulla yhdenmukaistetaan ja priorisoidaan hankkeita, kohdistetaan resurssit oikein ja varmistetaan, että hankkeet tukevat strategian toteuttamista. (Cargotec 2011f.) Yksi projektijohtamisen kehityshankkeen aikaansaannoksista on Cargotecin projektimalli, jota käsittelem tarkemmin luvussa neljä.

Sekä prosessien että projektijohtamisen kehityshankkeilla yhtiö tavoittelee sisäistä selkeyttä ja tehokkuutta. Tietohallintajärjestelmien yhtenäistämällä edistetään läpinäkyvyyttä globaalin liiketoiminnan vaatimalla tavalla. (Cargotec 2011f.)

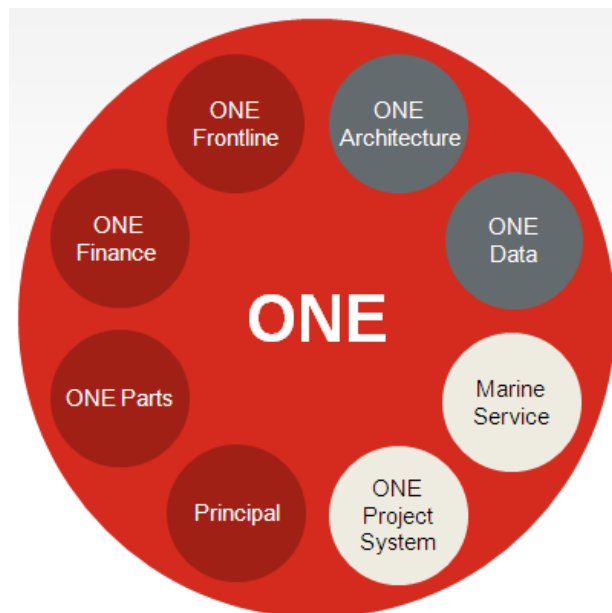
2.3 ONE Programme -hanke

Strategisilla projekteilla pyritään toteuttamaan yrityksen strategiaa ja saamaan aikaiseksi merkittäviä muutoksia ja tuloksia. Usein strategiset projektit kestävät pitkään, jopa useita vuosia. Strateginen projekti voi olla esimerkiksi uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto. (Valpola ym. 2010, 66.)

ONE Programme -hanke on perustettu toteuttamaan yhteinen liiketoiminnan alusta Cargotecille (Cargotecin Intranet Flow). ONE Programme -hanke on Cargotecin suurimpia yksittäisiä kehityshankkeita. Sen tavoitteena on luoda globaali ja selkeä toiminnanohjausjärjestelmä eli ERP (Enterprise Resources Planning), jolla tuetaan yhteisiä prosesseja, hallitaan resursseja ja edistetään tiedonkulkua yhtiön kaikkien toimintojen välillä. (Cargotecin Intranet Flow; Sinclair 2011, 18.) Cargotec-konsernin yhteiseksi toiminnanohjausjärjestelmäksi on valittu SAP ECC 6.0 (Cargotecin Intranet Flow).

”Uusi alusta muuttaa työympäristöämme. Koko maailmanlaajuisen järjestelmämme ja yhteisten prosessiemme hallitseminen helpottaa viestintäämme ja yhteistyötämme eri puolilla maailmaa toimivien työtovereimme kanssa. Järjestelmä edistää varmasti työnkiertoa ja tarjoaa aivan uusia mahdollisuuksia urakehitykseen.” toteaa ONE Programme –hankkeen johtaja (Sinclair 2011, 18).

ONE Programme -hanke käynnistettiin vuoden 2011 alussa ja nykyisten suunnitelmien mukaan hanke ulottuu vuoden 2013 loppuun. ONE Programme -hanke koostuu useista aliprojekteista, joista osa on jo pantu täytäntöön ja osa on vielä suunnitteluvaiheessa (Cargotecin Intranet Flow). Kuvassa 4 on ONE Programme -hankkeen symboli, josta ilmenee hankkeen osa-alueet.



Kuva 4. ONE Programme -hankkeen osa-alueet. (Cargotecin Intranet Flow.)

ONE Frontline, ONE Finance ja ONE Parts -projektien käyttöönotto on aloitettu. ONE Frontline -projektin tavoitteena on luoda liiketoiminnan alusta myyntiyhtiöille, joka kattaa order-to-cash-prosessit laitteille ja palveluille. ONE Finance -projektin käyttöönottoa valmistellaan ja ensimmäisen rykelmän (Belgia ja Hollanti) on tarkoitus siirtyä uuteen toiminnanohjausjärjestelmään marraskuussa 2011. ONE Finance -projektin tarkoitus on harmonisoida rahoitus- ja laskenta-toimen prosessit. Osana ONE Finance -projektia CSSC:n rooli kasvaa, sillä kirjanpito- ja palvelut on soveltuvin osin suunniteltu keskitettäväksi CSSC:hen. ONE

Parts -projekti, luo ratkaisun tukemaan konsernin keskitetyn varaosien hankinta-, varastointi- ja logistiikkatoimintaa. ONE Parts -projektin tavoitteena on jakelu-keskuksien yhdenmukaistaminen. (Cargotecin Intranet Flow.)

Principal-projekti on käynnissä ja sen tavoitteena on yksinkertaistaa sisäistä laskutusta yhdenmukaistamalla prosesseja, liiketoiminnan sääntöjä, tietovirtoja ja työkaluja. Principal yhdistää etulinjan eli myyntiyhtiöt tuotantoyksiköihin. (Cargotecin Intranet Flow.)

ONE Project System ja Marine Service toteutetaan myöhemmin (2013–2014). ONE Project System -projektin tavoitteena on laajentaa SAP Solution –malli tukemaan sekä Industrial&Terminalin että Marinen asiakastoimitusprojektien vaatimuksia. Marine Service liiketoiminta käyttää tällä hetkellä SAP 4.7 versiota. Marine Service -projektin tavoitteena on siirtää Marinen palvelutoiminta Cargotecin yhteiseen liiketoiminnan alustaan SAP 6.0:aan. (Cargotecin Intranet Flow.)

ONE Data ja ONE Architecture ovat ONE Programme -hankkeen tukitoimintoja. ONE Data -projektin tavoitteena on määritellä säännöt, roolit ja vastuut asiakas-, toimittaja- ja tuotetietokantoihin sekä rahoitukseen ja raportointiin liittyviin tietokantoihin. ONE Architecture -projektin tavoitteena on yksinkertaistaa liiketoimintasovellusten arkkitehtuuria ja ympäristöä esimerkiksi poistamalla vanhat ERP:t käytöstä ja keskittämällä toiminnot yhteen ERP:iin. (Cargotecin Intranet Flow.)

”Kun ONE otetaan käyttöön, muutoksia tulee lähes kaikkien cargotecilaisten päivittäiseen toimintaan. Järjestelmällä varmistamme, että yhteisiä prosesseja voidaan käyttää kaikkialla yhtiöissä.” tähdentää ONE Programme -hankkeen johtaja (Sinclair 2011, 18).

2.4 Cargotecin taloushallinnon palvelukeskus

Taloushallinnon palvelukeskusmalli, englanniksi Shared Service Center (SSC), on toimintatapa, jossa yritys siirtää valitsemiaan toimintoja sisäiseen, ulkoiseen tai erilliseen palveluorganisaatioon. Taloushallinto on digitalisoitunut viime ai-

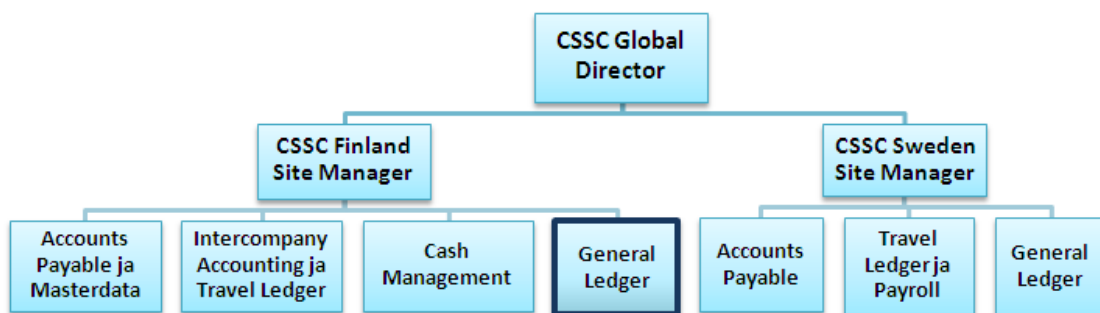
koina, minkä ansiosta maantieteelliset etäisyydet ovat menettäneet merkitystään. Työt voidaan sijoittaa eri paikkoihin ilman, että se haittaa työn tekemistä. Keskitetty taloushallinto ja erityisesti palvelukeskukset ovat nykyajan yritysmaailmassa varsin yleinen suuntaus. Digitaalisuuden johdosta erityisesti suuret yritykset ovat perustaneet omia palvelukeskuksia. (Lahti & Salminen 2008, 172-177.)

Taloushallinnon palvelukeskus palvelee asiakastaan nimensä mukaisesti taloushallinnossa. Taloushallinnon palvelukeskus tuo yritykselle etuja tarjoamalla korkeatasoista ja laadukasta palvelua ydinliiketoiminnalle. Palvelukeskukseen keskitetään yleensä vain ulkoisen laskennan tehtäviä, kuten kirjanpito ja lakisääteinen raportointi, sillä ne ovat samanlaisina toistuvia ja helposti automatisoitavia. Sisäisen laskennan tehtäviä, esimerkiksi budjetointia ja kustannuslaskentaa hoitavat yleensä yrityksen controllerit, jotka toimivat lähellä yrityksen operatiivisia yksiköitä. Yleisimmät toiminnot, joita taloushallinnon palvelukeskuksessa hoidetaan, ovat osto- ja myyntilaskujen käsittely, pääkirjanpito sekä käyttöomaisuuden ja investointien hallinta. Palvelukeskukseen voidaan sijoittaa myös toimintoja, jotka vaativat korkeampaa asiantuntijaosaamista ja toimintoja, joita ei ole mahdollista standardoida pitkälle. Toimintoja, joita harvoin hoidetaan taloushallinnon palvelukeskuksessa, ovat perintä ja tilausten käsittely. (Lahti & Salminen 2008, 174-175.)

Vaikka palvelukeskukseen siirtyminen vaatii aluksi aikaa, resursseja, investointeja ja pääomaa, on sen avulla saatavissa merkittäviä parannuksia yrityksen toimintoihin. Taloushallinnon palvelukeskus tuo kustannussäästöjä yritykselle ja sen avulla palvelut ja taloudellinen informaatio saadaan sijoitettua yhteen paikkaan. Toiminnan läpinäkyvyyttä lisää tietojen ajantasaisuus, sekä informaation yhdenmukainen tallettaminen. Muita palvelukeskuksen tuomia etuja ovat esimerkiksi yksinkertaisempi prosessikehitys, parempi tapahtumien käsittelyn joustavuus ja johtajien ajankäytön tehostuminen. (Lahti & Salminen 2008, 174-175.)

Cargotec Shared Service Center (CSSC) vastaa Cargotec Oyj:n, Cargotec Finland Oy:n ja Cargotec Sweden AB:n kirjanpidosta, palkkahallinnon palveluista ja matkalaskujen käsittelystä. Lisäksi se palvelee ruotsalaisia oikeudellisia yrityk-

siä sekä Marinen yrityksiä ympäri maailmaa. (Cargotec Intranet Flow.) Noin 130 henkilöä työllistävällä CSSC:llä on toimipisteet sekä Turussa että Ljungbyssä. Henkilöstöstä noin 100 työntekijää on sijoittunut Turkuun. Kuviosta 3 selviää, minkälaisia tiimejä Suomen ja Ruotsin taloushallinnon palvelukeskuksissa toimii.



Kuvio 3. Cargotec Shared Service Center. (Cargotec Intranet Flow.)

Kuten yllä olevasta kuviosta nähdään, Suomen CSSC:ssä toimii neljä tiimiä: Accounts Payable (ostoreskontra), Intercompany Accounting & Travel Ledger (sisäinen laskenta ja matkalaskut), Cash Management (myyntireskontra) ja General Ledger (pääkirjanpito). Accounts Payable -tiimiin sisältyy myös Master Data -tiimi. Kuten jo johdannossa mainitsin, työskentelen Suomen CSSC:n General Ledger -tiimissä. Ruotsin CSSC:hen kuuluu kolme tiimiä: Accounts Payable (ostoreskontra), Travel Ledger & Payroll (matkalaskut ja palkkahallinto) sekä General Ledger (pääkirjanpito). CSSC:n Global Management -tiimin kuuluu CSSC:n seuraavat johtohenkilöt:

- CSSC Director (johtaja)
- Site Manager, CSSC Finland (päällikkö)
- Site Manager, CSSC Sweden (päällikkö)
- Controller
- Project Development Manager (projektikehityspäällikkö)
 - 3 Project Managers (3 projektipäällikköä)
- Process Development Manager (prosessikehityspäällikkö)
 - System Specialist (järjestelmäasiantuntija)
 - 2 Process Managers (2 prosessipäällikköä)

- 4 Process Analysts (4 prosessianalytikkoa)
- Training Specialist (koulutusasiantuntija)
- Assistant (johdon assistentti).
(Cargotec Intranet Flow.)

CSSC:n projektipäälliköiden, prosessipäälliköiden ja prosessianalytikoiden toimenkuvat ovat toistaiseksi väliaikaisia, ja ne ovat kehitetty ONE Programme -hanketta varten. Uskon kuitenkin näille asiantuntijoille olevan tarvetta jatkossakin, koska CSSC:n rooli Cargotecin taloushallinnon käsittelyssä laajenee jatkuvasti.

3 KÄYTTÖOMAISUUS

3.1 Käyttöomaisuuskirjanpito

Käyttöomaisuus voidaan määritellä monella eri tavalla näkökulmasta riippuen. Taloussanomien taloussanakirjan määritelmän mukaan käyttöomaisuutta ovat esimerkiksi esineet, rakennukset, tuotantovälineet, erikseen luovutettavissa olevat oikeudet, osakkeet ja muut hyödykkeet, jotka on hankittu tuottamaan tuloa useampana kuin yhtenä tilikautena (Taloussanakirja 2011).

Uuden kirjanpitolain 4 luvun 3 §:ssä käyttöomaisuus määritellään seuraavasti:

- Taseen vastaavien erät jaetaan pysyviin ja vaihtuviin käyttötarkoituksensa perusteella. Pysyviä ovat erät, jotka on tarkoitettu tuottamaan tuloa jatkuvasti useana tilikautena. Muut vastaavien erät ovat vaihtuvia. (Kirjanpitolaki 30.12.1997/1336.)

Verolainsäädännössä käyttöomaisuus määritellään elinkeinoverolain (EVL:n) 2 luvun 12 §:ssä hieman laajemmin:

- Käyttöomaisuutta ovat elinkeinossa pysyvään käyttöön tarkoitetut maa-alueet, arvopaperit, rakennukset, koneet, kalustot ja muut esineet, patentit ja muut erikseen luovutettavissa olevat aineettomat oikeudet sekä soran- ja hiekanotto-paikat, kaivokset, kivilouhokset, turvesuot ja muut sellaiset hyödykkeet. Maa-alue, arvopaperit ja muut sellaiset hyödykkeet ovat kulumatonta käyttöomaisuutta. (Laki elinkeinotulon verottamisesta 24.6.1968/360.)

Pysyvät vastaavat on jaettu aineellisiin ja aineettomiin hyödykkeisiin. Käyttöomaisuushyödykkeitä käytetään tulonhankkimistoiminnassa, eikä niitä ole tarkoitettu edelleen luovutettaviksi. (Ikäheimo ym. 2009, 81.)

Suunnitelman mukaisten poistojen yleisohjeen 9:ssä luvussa ohjeistetaan yhtiötä ylläpitämään pysyvistä vastaavistaan hyödykekohtaista käyttöomaisuuskirjanpitoa. Käyttöomaisuuskirjanpidon tulee käsittää kaikki hyödykkeet, joiden taloudellinen pitoaika ei ole vielä päättynyt sekä hyödykkeet, joiden hankinta-

meno on jo kokonaan poistettu, mutta jotka ovat edelleen käytössä. (Yleisohje suunnitelman mukaisista poistoista 16.10.2007.)

Käyttöomaisuuskirjanpidon tulee sisältää hyödykekohtaisesti vähintään seuraavat tiedot:

- hyödykkeen tunnistetiedot, kuten nimike, tyyppi ja numero
- hankintameno
- hankinta-ajankohta kuukauden ja vuoden tarkkuudella
- poistomenetelmä ja sen mahdolliset muutokset
- poisto aika, jos se ei käy ilmi poistomenetelmää koskevista tiedoista (Yleisohje suunnitelman mukaisista poistoista 16.10.2007).

Lisäksi käyttöomaisuuskirjanpitoon merkitään poistosuunnitelmien mukaisten poistokohteiden mukaan ryhmiteltyinä seuraavat tiedot:

- tilikauden suunnitelmapoisto
- tilikauden kokonaispoisto
- kertyneet suunnitelmapoistot
- kertyneet kokonaispoistot
- suunnitelman mukaan poistamatta oleva hankintamenon osa
- poistoero
- mahdolliset arvonkorotukset ja niiden palautukset
- mahdolliset arvonalennukset ja niiden peruutukset (Yleisohje suunnitelman mukaisista poistoista 16.10.2007).

Koneita ja kalustoa koskeva käyttöomaisuuskirjanpito voidaan järjestää myös hyödykeryhmäkohtaisesti, jos tällä on vain vähäinen vaikutus suunnitelmapoistojen määrään (Yleisohje suunnitelman mukaisista poistoista 16.10.2007).

Kirjanpitolautakunnan yleisohjeessa suunnitelman mukaisilla poistoilla tarkoitetaan pysyviin vastaaviin kuuluvien aineellisten ja aineettomien hyödykkeiden hankintamenojen kirjaamista kuluksi niiden taloudellisen vaikutusajan kuluessa. Suunnitelman ylittäviä poistoja tehdään yleensä verotuspoistojen kirjanpitosidonnaisuuden vuoksi, ja niitä saadaan kirjata tilinpäätöksessä erityisestä syystä. Suunnitelmapoistojen ja poistoeron muutoksen yhteissummaa nimit-

tään tilikauden kokonaispoistoiksi. (Yleisohje suunnitelman mukaisista poistoista 16.10.2007.)

3.2 Poistosuunnitelma

Poistojen kirjaaminen suunnitelman mukaan edellyttää käyttöomaisuutta koskevan poistosuunnitelman laatimista ja ylläpitämistä (Ahti ym. 2000, 146). Poistosuunnitelma tulee tehdä hyödykkeen hankintahetken tietojen perusteella, ja siihen arvioidaan hyödykkeen kokonaishankintahinta, mahdollinen jäännösarvo, käyttö- eli vaikutusaika sekä poistomenetelmä (Ikäheimo ym. 2009, 81).

Hankintameno

Hankintamenoon sisältyy hyödykkeen hankinnasta ja valmistuksesta aiheutuneet muuttuvat menot. Aineellisten hyödykkeiden ja aineettomien vastikkeellisesti hankittujen toimilupien, patenttien, lisenssien, tavaramerkkien sekä vastaavien oikeuksien ja varojen hankintameno aktivoidaan ja kirjataan vaikutusajanaan suunnitelman mukaan poistoina kuluiksi. Muun aineettoman omaisuuden hankintameno voidaan aktivoida erityistä varovaisuutta noudattaen. (Yleisohje suunnitelman mukaisista poistoista 16.10.2007.)

Arvonlisäverovelvollisessa toiminnassa käytettävän pysyvien vastaavien hyödykkeen ostohintaan sisältyvää arvonlisäveroa ei lueta hankintamenoon. (Yleisohje suunnitelman mukaisista poistoista 16.10.2007.)

Vaikutusaika

Pysyvien vastaavien vaikutusajalla eli poistoajalla tarkoitetaan hyödykkeen taloudellista pitoaikaa. Taloudellisella pitoajalla tarkoitetaan sitä aikaa, jona hyödykkeen oletetaan tuottavan tuloja kirjanpitovelvolliselle. Hyödykkeen taloudellinen pitoaika on yleensä lyhyempi kuin sen tekninen pitoaika, ja sen määrittelyssä noudatetaan varovaisuuden periaatetta. Taloudellisen pitoajan päätyttyä on hyödykkeen hankintameno oltava kokonaan poistettu mahdollista jäännösar-

voa lukuun ottamatta. (Yleisohje suunnitelman mukaisista poistoista 16.10.2007.)

Poistosuunnitelman perusteella tilikauden kuluksi kirjattavaa osuutta hankintahinnasta kutsutaan suunnitelman mukaiseksi poistoksi eli sumu-poistoksi (Ikäheimo ym. 2009, 81). Poistot tulee aloittaa, kun hyödyke on otettu käyttöön. Käyttöönottilikaudelta tehtävän poiston määrässä huomioidaan hyödykkeen käyttöönoton ajoittuminen tilikaudelle. Suunnitelmapoiston suuruutta määriteltäessä otetaan tällöin huomioon, montako kuukautta hyödyke on ollut käytössä tilikauden aikana. (Yleisohje suunnitelman mukaisista poistoista 16.10.2007.)

Poistomenetelmä

Suunnitelmapoistot voidaan laskea useilla erilaisilla menetelmillä. Poistomenetelmä voi perustua tuottojen tai käytön mukaiseen menetelmään. Tulevaisuuden ennakkointiin liittyvien epävarmuustekijöiden vuoksi joudutaan usein soveltamaan kaavamaisia ajan kulumiseen perustuvia poistomenetelmiä. (Yleisohje suunnitelman mukaisista poistoista 16.10.2007.)

Pysyvien vastaavien hyödykkeen käyttötarkoituksesta riippuen käytön määrää voidaan mitata käynnissäoloajalla (esimerkiksi konetunnit), suoritusyksiköllä (esimerkiksi ajokilometrit) tai suoriteyksiköllä. Viimeksi mainittua vaihtoehtoa sovelletaan niin sanottuna substanssipoistomenetelmänä esimerkiksi suunnitelmapoistojen tekemiseen sellaisen maa-alueen hankintamenosta, josta irrotetaan vähitellen maa-ainesta valmistukseen tai sellaisenaan luovutettavaksi. (Yleisohje suunnitelman mukaisista poistoista 16.10.2007.)

Yleisimmin käytettäviä poistomenetelmiä ovat muun muassa tasapoistomenetelmä, jäännösarvomenetelmä sekä verotuksen menojäännöspoistomenetelmä. Tasapoistomenetelmässä hyödykkeen hankintahinnasta poistetaan mahdollinen jäännösarvo ja erotus jaetaan käyttöajalla. Käyttöajan jokaisena kuukautena poistetaan samansuuruinen summa. (Ikäheimo ym. 2009, 82.)

Jäännösarvomenetelmässä poisto tehdään hyödykkeen hankintamenon kulloinkin poistamatta olevasta osasta tilikausittain sovitun poistoprosentin mukaan

etupainoisesti. Elinkeinoverolain 30:1 §:n mukaisessa menojäätännöspoistomenetelmässä poistot lasketaan yhtenä eränä koko irtaimen omaisuuden menojäätännöksestä. Menojäätännös on tilikauden aikana käyttöön otettujen koneiden, kaluston ja muun irtaimen käyttöomaisuuden hankintamenojen ja aikaisemmin käyttöön otetun irtaimen käyttöomaisuuden poistamattomien hankintamenojen summa vähennettynä niistä tilikauden aikana saaduilla luovutushinnoilla ja muilla vastikkeilla. EVL:n mukainen poistoprosentti irtaimelle omaisuudelle on enimmillään 25 prosenttia menojäätännöksestä. (Yleisohje suunnitelman mukaisista poistoista 16.10.2007.)

3.3 Cargotecin pysyvät vastaavat

Cargotecissa on koottu koko konsernille yhteiset laskentastandardit, Cargotec Accounting Standards (CAS). Laskentastandardien tavoitteena on taata, että Cargotecin konsernitilinpäätös antaa oikean ja riittävän kuvan yrityksen taloudellisesta tuloksesta, taloudellisesta asemasta ja kassavirroista. Cargotecin laskentastandardit noudattavat EU:n direktiivejä ja IFRS-standardeja (International Financial Reporting Standards). Cargotecin kirjanpidossa ja raportoinnissa käytettävien standardien ja ohjeiden hierarkia rakentuu seuraavasti:

- IFRS-standarit
- Cargotecin tilinpäätösstandardit (CAS), Cargotecin raportointikäsikirja ja muut raportointiin liittyvät ohjeet
- Yrityscontrollerien ja business controllerien antamat ohjeet
- Liiketoiminta-alueen antamat ohjeet
- Tytäryhtiö-, tulosityksikkö- tai osastokohtaiset ohjeet
- Maakohtaiset lait, asetukset ja yleisohjeet
- Maakohtaiset kirjanpito-ohjeet ja suositukset (Cargotec 2011b).

Cargotecissa oli pysyviä vastaavia yli 1,1 miljardin arvosta vuonna 2010. Kuva 6 on otos Cargotecin viime vuoden konsernitaseesta. Kuvasta ilmenee, miten pysyvät vastaavat ovat jakautuneet vuonna 2010 ja 2009.

Konsernitase

MEUR	31.12.2010	31.12.2009
VARAT		
Pitkäaikaiset varat		
Liikearvo	748,9	689,6
Muut aineettomat hyödykkeet	89,7	94,7
Aineelliset hyödykkeet	292,4	301,2
Osuudet osakkuus- ja yhteisyrityksissä	6,5	7,5
Myytävissä olevat sijoitukset	4,3	1,5

Kuva 5. Cargotecin pysyvät vastaavat vuosina 2010 ja 2009. (Cargotec 2011g.)

Kuten yllä olevasta kuvasta näkee, Cargotecin liikearvo on noussut melkein 60 miljoonaa euroa vuonna 2010, kun taas muiden aineettomien hyödykkeiden arvo laski viisi miljoonaa euroa. Aineellisten hyödykkeiden arvo laski lähes kymmenen miljoonaa euroa vuodesta 2009. Osakkuus- ja yhteisyritysten osuudet laskivat miljoonalla eurolla, kun taas myytävissä olevien sijoitusten arvo nousi lähes kolmella miljoonalla eurolla.

Liikearvolla tarkoitetaan yrityksen aineetonta arvoa niin sanottua mainearvoa, joka voi lisätä yrityksestä maksettavaa hintaa. Aktivoitu liikearvo on poistettava viiden vuoden kuluessa suunnitelman mukaan tai vaikutusaikanaan, kuitenkin enintään 20 vuoden kuluessa. (Yleisohje suunnitelman mukaisista poistoista 16.10.2007.) Cargotecin liikearvosta ei tehdä poistoja IFRS-tilinpäätösjärjestelmässä, vaan liikearvoa arvioidaan mahdollisen arvonalentumisen selvittämiseksi vähintään kerran vuodessa. Liikearvoa arvioidaan myös aina kun on viitteitä siitä, että sen arvo on alentunut. FAS-tilinpäätösjärjestelmän mukaan taseen liikearvo tulee poistaa tasaerinä. (Cargotec 2011h.)

Muihin aineettomiin hyödykkeisiin sisältyy Cargotecin kehittämismenot, tavaramerkit, patentit ja lisenssit sekä muut hyödykkeet, esimerkiksi huoltosopimukset, asiakaskannat ja muut yrityshankintojen yhteydessä aktivoidut aineettomat hyödykkeet. Lähes puolet aineettomien hyödykkeiden kirjanpitoarvosta koostuu tavaramerkeistä. (Cargotec 2011a.) Cargotecin aineettomat hyödykkeet arvostetaan alun perin hankintamenoonsa, paitsi yritysten yhteenliittymisissä hankitut

aineettomat hyödykkeet, jotka arvostetaan hankintahetkellä käypään arvoon. Ne aineettomat hyödykkeet, joilla on rajallinen taloudellinen vaikutusaika, kirjataan tasapoistoina kuluksi vaikutusaikanaan. Vaikutusaika ei yleensä ole kymmentä vuotta enempää. Tavaramerkkejä ei poisteta, vaan niille suoritetaan vähintään vuosittain arvonalentumistestaus. (Cargotec 2011i.)

Cargotecin aineelliset hyödykkeet koostuvat maa-alueista, rakennuksista, koneista ja kalustoista sekä keskeneräisistä investoinneista. Rakennukset sekä koneet ja kalustot kattavat yli 90 prosenttia Cargotecin aineellisten hyödykkeiden kirjanpitoarvosta. (Cargotec 2011b.) Cargotecin aineelliset hyödykkeet arvostetaan hankintamenoon vähennettynä kertyneillä poistoilla ja mahdollisilla arvonalentumisilla ja ne poistetaan tasapoistoin taloudellisena vaikutusaikanaan seuraavasti:

- Rakennukset 5–40 vuotta
- Koneet ja laitteet 3–10 vuotta
- Maa- ja vesialueita ei poisteta.

(Cargotec 2011i.)

Merkittävät perusparannusmenot sisällytetään joko hyödykkeen tasearvoon tai erotetaan omaksi hyödykkeekseen. Perusparannusmenoista luodaan oma hyödyke silloin, kun on todennäköistä, että niistä saadaan tulevaisuudessa taloudellista hyötyä ja niistä aiheutuneet kustannukset voidaan erottaa tavallisista korjaus- ja kunnossapitokustannuksista.

4 PROJEKTILIIKETOIMINTA

4.1 Projektikulttuuri

Muutokset ja muut kehittämistoimet tehdään nykyään usein projekteina, minkä vuoksi projektijohtamisen merkitys kasvaa organisaatioiden johtamisessa. Projektikulttuuria kehittämällä organisaatio pystyy paremmin vastaamaan muuttuvasta ympäristöstä aiheutuviin haasteisiin. (Suomen Projekti-Instituutti 2011b.)



Kuva 6. Cargotecin projektikulttuuriin vaikuttavia tekijöitä. (Cargotecin Intranet Flow).

Kuten kuviosta näkyy, projektikulttuuriin vaikuttavia tekijöitä ovat organisaation johtamisrakenteet ja tuki (organisational structures and support to project success), projektijohtamisen osaaminen (project management competence) sekä projektijohtamisen toimintatavat ja ohjelmistot (project management methodology, processes and tools). Parhaan tuloksen saavuttamiseksi näiden tekijöiden on oltava tasapainossa. (Cargotecin Intranet Flow.)

Johdon selkeä rooli ja organisaatorakenteiden tuki ovat tärkeitä edellytyksiä projektien onnistumisessa. Cargotecissa näitä edellytyksiä on pyritty vahvistamaan muun muassa ohjausryhmien menettelytapojen määrittelemisellä, projektisalkun johdonmukaisella hallinnalla, projektipäälliköiden selkeällä tukemisella sekä menetelmien ja työkalujen jatkuvalla kehittämisellä. Myös projektijohtamisen osaamista on tärkeä kehittää, sillä se on nopeavaikutteinen investointi parempaan liiketoimintaan. Cargotecissa projektijohtamisen osaamista on pyritty parantamaan järjestämällä koulutuksia projektin avainhenkilöille kuten projektin omistajille, ohjausryhmien jäsenille, projektipäälliköille sekä muille projekteissa työskenteleville henkilöille. (Cargotecin Intranet Flow.)

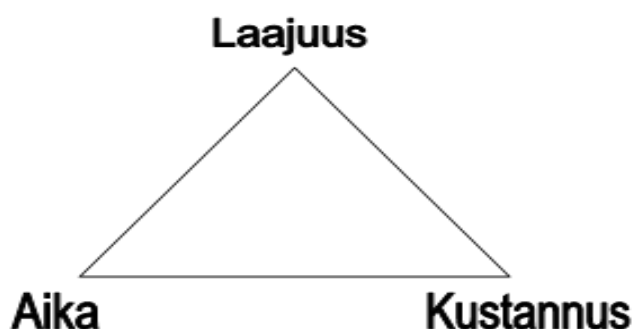
Yhtenäiset projektijohtamisen toimintatavat ja ohjelmistot ovat myös tärkeitä tekijöitä projektien onnistumisissa. Niiden avulla projekteja suoritetaan samojen periaatteiden ja käytäntöjen mukaan, muokataan strategian mukaisiksi ja johdetaan paremmin. Cargotecissa käyttöönotettuja yhtenäisiä toimintapoja ja ohjelmistoja ovat muun muassa projektisalkun ja projektijohtamisen ohjelmistotyökälu sekä Cargotecin projektimalli, josta kerron lisää myöhemmin tässä luvussa. Projektimallin noudattaminen on sidottu sisäisten projektien budjetoitiprosessiin ja tällä tavoin on pyritty vahvistamaan mallin jalkauttamista. (Cargotecin Intranet Flow.)

4.2 Projektin määritelmä

Projektia voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta, esimerkiksi väliaikaisena organisaationa, tuote- ja työrakenteena tai vaiheistettuna prosessina (Arto ym. 2006, 25). Yleisesti voidaan määritellä projektin olevan kertaluonteinen, ajallisesti, kustannuksiltaan ja laajuudeltaan rajattu, monimutkaisten ja toisiinsa liittyvien tehtävien muodostama kokonaisuus, joka tähtää ennalta määritettyyn päämäärään (Arto ym. 2006, 26; Virkki ym. 2002, 197).

Yleensä päämäärä merkitsee muutoksen aikaansaamista olemassa olevaan tilanteeseen. Alussa päämäärä voi olla yleisellä tasolla kuvattu, mutta se tarkentuu projektin edetessä. Projektin tehtävien monimutkaisuus johtuu yleensä siitä,

että tehtävät eivät ole ennakoitavia tai toistuvia ja siksi ne vaativatkin usein erityisosaamista. Tehtävien monimutkaisuus yleensä lisääntyy, jos tehtävät on toteutettava tietyssä järjestyksessä. Projektilla tulee olla ennalta määritetty aikataulu, joka sisältää aloitus- ja päättymisajankohdan, ja budjetti, jossa määritellään käytössä olevat resurssit, esimerkiksi työtunnit ja rahat, sekä kuvaus projektin laajuudesta. Kuvan 7 kolmio symboloi sitä, että kukin sen kulmista on riippuvainen toisista ja että projektin tulokset muodostuvat tavoitteiden yhteisvaikutuksesta. (Arto ym. 2006, 26-27.)



Kuva 7. Projektin tavoitteet. (Arto ym. 2006, 32; Cargotecin Intranet Flow.)

Kuvan 7 malli on ”Iron Triangel” eli rautainen kolmio. Kolmion riippuvuudet ovat tärkeitä erityisesti projektipäällikön näkökulmasta. Esimerkiksi projektin aikataulu lyhennettäessä projektin laajuutta pitää pienentää tai vaihtoehtoisesti resursseja lisäämällä ja sitä kautta kustannuksia kasvattamalla, voidaan toimittaa sovitut tuotokset kiristetyllä aikataululla. (Cargotecin Intranet Flow.)

Cargotecissa projekti on yleisesti määritelty kertaluontoiseksi, ajallisesti rajatuksi työsuorituksiksi. Projektin omistaja tai ohjausryhmä ohjaa ja seuraa projektia ja projektipäällikkö johtaa sitä. Projektiryhmän jäsenet toteuttavat projektin. Suorite-, kustannus- ja aikatavoitteet määritellään aina, ja projektin tulee aina linkittyä strategiaan tavoitteisiin. (Cargotecin Intranet Flow.)

Cargotec on myös ohjeistanut, että tehtävästä tulee muodostaa projekti, mikäli tehtävään pätee yleiset projektin määritelmät ja vähintään kolme seuraavista edellytyksistä toteutuu:

- Työmäärä > x henkilötyöpäivää = y tuntia
- Budjetti (ulkoiset kustannukset) > x €
- Enemmän kuin kaksi osallistujaa
- Ulkopuolisia tahoja osallistuu
- Organisaatorajat ylittävä projekti (resursseja eri organisaatioyksiköistä)
(Cargotecin Intranet Flow).

Projektin elinkaari muodostuu erilaisista vaiheista ja niihin liittyvistä päätöksistä (Artto ym. 2006, 48). Cargotecissa on haluttu, että yhtiön kaikki projektit toteutetaan saman kaavan mukaan, ja sen vuoksi yhtiössä on kehitetty yhteinen projektimalli.

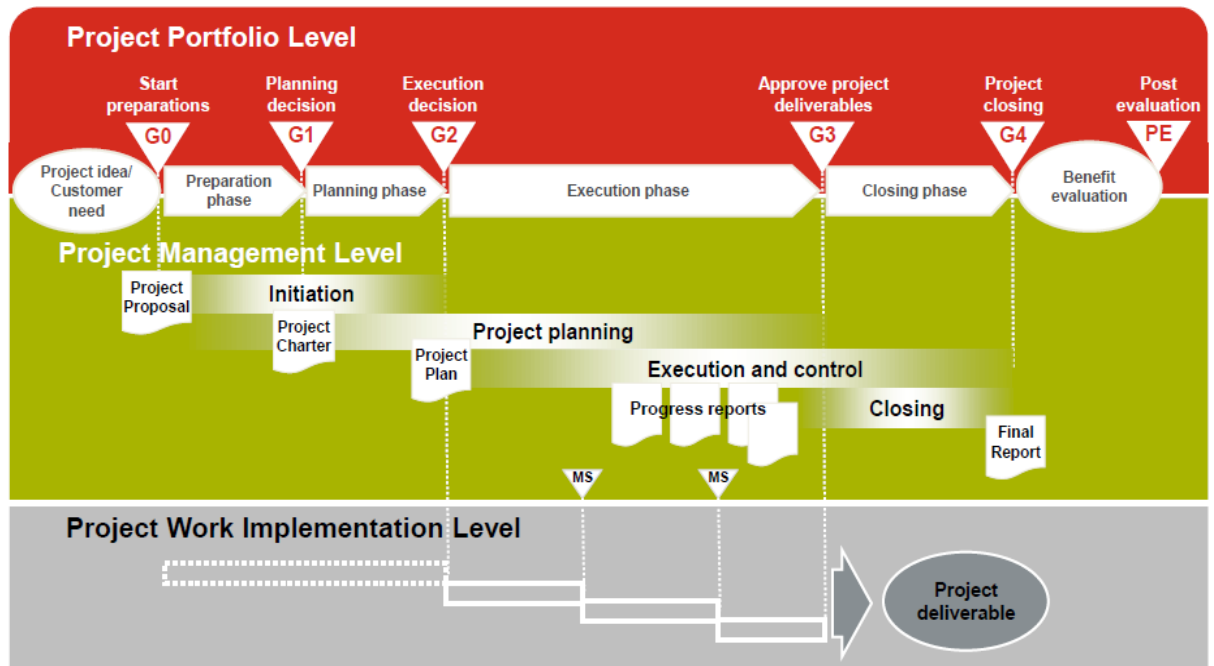
4.3 Cargotecin projektimalli

Cargotecin projektijohto aloitti yhteisen hallinto-, projekti- ja salkunhoitomallin käyttöönoton Cargotecin sisäisille kehitysprojekteille voidakseen valvoa paremmin strategian toteuttamista. Yhteisten mallien avulla pystytään johtamaan, hallinnoimaan ja ohjaamaan projektia paremmin. Cargotecilla on fuusioista johtuen ollut käytössä erilaisia projektihallintamalleja, joita on soveltuvien osin hyödynnetty Cargotecin yhteisen projektimallin kehittämisessä. Yhteisen projektimallin avulla tuetaan yrityksen ONE Company -ajattelua. (Cargotecin Intranet Flow.)

Syksyn 2009 aikana Cargotecissa arvioitiin eri projektimalleja, jonka jälkeen ABC Projektimalli™ valittiin. Keväällä 2010 käyttöön otettiin Cargotecin projektimalli ja kesällä 2010 Cargotecin Projektisalkunhallintamalli. Vuoden 2010 aikana järjestettiin projektimalliin liittyviä koulutuksia. Cargotecin projektimalli on räätälöity Suomen Projekti-Instituutti Oy:n ABC Projektimallin™ pohjalta. (Cargotecin Intranet Flow.) ABC Projektimallin avulla yhtenäistetään projektikäytäntöjä ja hallitaan projektisalkkuja. ABC Projektimalli perustuu kansainvälisiin projektijohtamisen standardeihin (PMI, IPMA, ISO 100006) ja Suomen Projekti-Instituutti Oy:n kokemukseen projektijohtamisen käytännöistä. (Suomen Projekti-Instituutti 2011a.)

Cargotecin käyttöönottaman projektimallin kolme tasoa – salkunhallinta, yksittäisen projektin johtaminen ja projektin toteutus – mahdollistavat erityyppisten projektien johtamisen saman johtamistavan avulla (Suomen Projekti-Instituutti 2011a). Kuvassa 10 on esitetty Cargotecin projektimallin kolmitasoinen rakenne.

The Cargotec Project Model



Kuva 8. Cargotecin Projektimalli / ABC Projektimallin rakenne. (Cargotecin Intranet Flow; Suomen Projekti-Instituutti 2011a.)

Kuvan ylimmässä tasossa eli salkunhallinnan tasossa kuvataan ja ohjeistetaan projektisalkun johtamis- ja päätöksentekoprosessi, jolla projektit kytetään strategioihin, kehittämisohjelmiin ja perusjohtamiseen. Kytkeä tapahtuu varmistamalla kehittämisideoiden käynnistäminen projekteina sekä käynnistettyjen projektien toteutuksen seuranta sekä jälkiseuranta, jotta tavoitellut hyödyt saavutetaan. Tämä taso palvelee erityisesti koko organisaation ja yksiköiden johtoa kehittämistoiminnan ja projektien johtamisessa. (Suomen Projekti-Instituutti 2011a.)

Keskimmäisessä tasossa eli projektinjohtamisen tasossa kuvataan yksittäisen projektin johtamisprosessi sekä yhteydet projektisalkkuun ja toteutusprosesseihin.

hin. Olennainen osa tasoa on projektien luokittelumenettely, jonka avulla projektinhallinnan taso määritellään A-, B- tai C-luokkaan. C-luokan helpohkoissa projekteissa johtamistyön ja dokumentaation määrä on vähäisempi kuin A-luokan haastavissa projekteissa. Näin autetaan projektissa eri rooleissa toimivia varmistamaan tarkoituksenmukaisen projektinjohtamistason jo projektin alussa. Tämä auttaa tunnistamaan tarpeettoman byrokratian helpoissa projekteissa, ja panostamaan suunnitteluun ja seurantaan riittävästi vaikeissa projekteissa. (Suomen Projekti-Instituutti 2011a.) Cargotecilla projektiluokat on määritelty seuraavasti:

- A Erittäin monimutkainen ja / tai merkittävä projekti
 - B Tyypillinen, ”normaali” projekti
 - C Yksinkertainen ja suoraviivainen projekti
- (Cargotecin Intranet Flow).

Cargotecissa on korostettu, että ABC-luokittelu ei aina suoraan viittaa projektin tärkeyteen vaan on apuväline projektinhallinnan vaatimusten ja riittävän tason arvioimiseen. (Cargotecin Intranet Flow.)

Projektimallin alimmassa tasossa eli projektityön toteutustasossa kuvataan projektin konkreettinen työ ja projektin lopputulos. (Suomen Projekti-Instituutti 2011a.)

Päätöksentekopisteet

Projektin vaiheiden välillä tai osana voi olla päätökskohtia, joissa edellisen vaiheen tulokset käydään läpi, arvioidaan projektin etenemiskelpoisuutta ja tehdään päätöksiä etenemisestä ja muutoksista. Päätöksentekopisteissä päätetään jatketaanko suunnitelman mukaisesti vai keskeytetäänkö projekti. (Arto ym. 2006, 48; Cargotecin Intranet Flow.)

Cargotecin projektimallissa gate on päätöksentekopiste, joka liittyy jokaiseen projektin elinkaaren vaiheeseen. Projektimalli sisältää viisi päätöksentekopistettä: G0, G1, G2, G3, G4. Jokaisen päätöksentekopisteen kohdalla päätöksentekijä tekee päätöksen projektin jatkumisesta (go), lopettamisesta (no-go) tai pitoon laittamisesta (hold). (Cargotecin Intranet Flow.)

Päätöksentekopisteet liittyvät myös projektijohtamisen prosesseihin. Esimerkiksi G2 on ”suunnitteluvaiheen hyväksyntä” eli vaikka suunnittelutoimia suoritetaan eniten G1:n ja G2:n välillä, jatkuu suunnittelu silti G2:n jälkeenkin. (Cargotecin Intranet Flow.)

Projektin elinkaaren vaiheet

Projektin elinkaaren vaihe on päätöksentekopisteiden välissä oleva vaihe. Projektin elinkaaren vaiheita ovat valmistelu, suunnittelu, toteutus ja lopetus. Vaiheet toteutetaan yksi toisensa jälkeen. Jokaisella vaiheella on omat tavoitteensa, ja vaiheiden tulokset tulisi suunnitella ennakkoon. (Artto ym. 2006, 48.)

Projektin elinkaaren vaiheet liittyvät projektin prosesseihin. Esimerkiksi asettaminen toteutetaan yleensä G0:n ja G2:n välissä, kun taas projektisuunnittelu jatkuu koko projektin ajan. Toisaalta useat projektityön toteutusvaiheet voidaan tehdä yhden elinkaaren vaiheen aikana esim. G2:n ja G3:n välissä. (Cargotecin Intranet Flow.)

Cargotecin projektimallissa G0 on päätös hyväksyä projektin idea tai projektiehdotus. G0-päätöksen (go / no-go) tekee henkilö, jolla on oikeus käynnistää projekti organisaatiossa. Tämä henkilö voi toimia projektin omistajana. G0-päätös perustuu kirjalliseen projektiehdotukseen. Projektiehdotuksen hyväksyntä G0:ssa käynnistää valmisteluvaiheen. (Cargotecin Intranet Flow.) Valmisteluvaiheessa tunnistetaan projektin tarve sekä määritellään projektin päämäärät ja tavoitteet. Tässä vaiheessa laaditaan projektikuvaus tai alustava projektisuunnitelma. (Artto ym. 2006, 48.)

G1 on päätös aloittaa projektin suunnittelu. Projektin omistaja ehdottaa suunnittelun aloitusta ja projektisalkunhallinnan johto tekee G1-päätöksen (go / no-go). G1-päätös perustuu kirjalliseen projektikuvaukseen tai alustavaan projektisuunnitelmaan. Projektikuvauksen hyväksyntä G1:ssä käynnistää suunnitteluvaiheen. (Cargotecin Intranet Flow.) Suunnitteluvaiheessa tunnistetaan projektin toteutukseen liittyvät tehtävät ja niiden toteuttamiseen vaadittavat resurssit. Näiden perusteella voidaan laatia (tarkennettu) projektisuunnitelma. Projektiorganisaation kokoonpano vastuineen kuvataan viimeistään suunnitteluvaihees-

sa. (Artto ym. 2006, 49.) Käsittelen projektiorganisaatiota tarkemmin luvussa 4.3.

G2 on päätös aloittaa projektin toteutus. Ohjausryhmä ja projektin omistaja ehdottavat toteutuksen aloittamista ja projektisalkunhallinnan johto tekee G2-päätöksen (go / no-go). G2-päätös perustuu kirjalliseen projektisuunnitelmaan. G2 on tärkeä päätöksentekopiste, sillä go-päätös antaa luvan suunniteltujen resurssien käyttöönottoon. Toisin sanoen G2 päätöksentekopisteessä tehdään investointipäätös. (Cargotecin Intranet Flow.) Toteutusvaiheessa tarkennetaan projektiorganisaation jäsenten vastuut ja toimintatavat, tehtävien sisältö sekä tarkennetut resurssitarpeet. Tarkennuksien perusteella työ toteutetaan suunnitelman mukaisesti. Toteutuksella tarkoitetaan tässä suunnitelman mukaista teknistä toteutusta ja projektiryhmänä työskentelyä. (Artto ym. 2006, 49.)

G3 on päätös hyväksyä projektin tuotokset ja aloittaa projektin lopetus. Kun projektin tuotosten hyväksymiskriteerit (määritelty projektisuunnitelmassa) on täytetty, projektipäällikkö tekee ehdotuksen, jotta ohjausryhmä hyväksyy projektin tuotokset. Ohjausryhmä tekee G3-päätöksen (go / no-go) projektipäällikön ehdotuksen perusteella. Projektin tuotosten hyväksyntä G3:ssa käynnistää lopetusvaiheen. (Cargotecin Intranet Flow.)

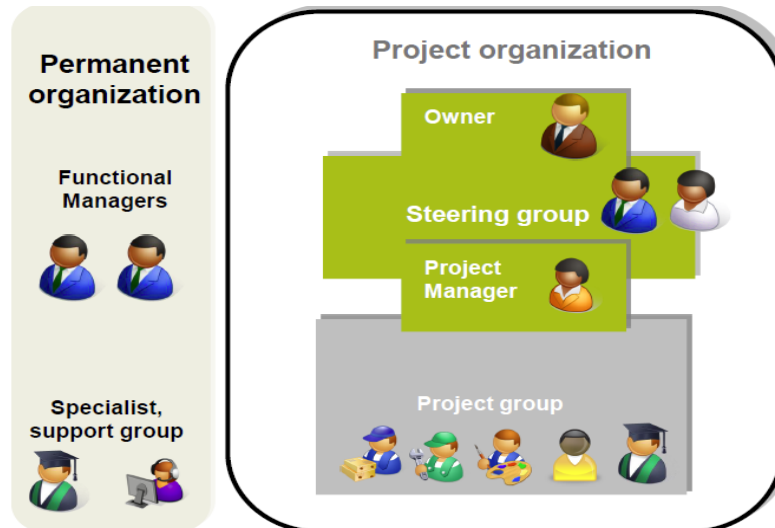
G4 on päätös lopettaa projekti. Projektisalkun johtoryhmä tekee G4-päätöksen (go / no-go). G4-päätös perustuu kirjalliseen loppuraporttiin ja se voidaan tehdä, kun lopetustoimet on viimeistelty, esimerkiksi projektin lopputuloksen hyödyntäminen ja tulevat vastuut on sovittu. Projektin lopetus tarkoittaa sitä, että kaikki toimet, jotka liittyvät projektin viimeistelyyn sekä hallinnollisiin tehtäviin, ovat tehty. (Cargotecin Intranet Flow.) Projekti katsotaan yleensä päättyneeksi, kun siinä toteutettu tuote on otettu käyttöön. Projektidokumenttien viimeistely ja arkistointi ovat kuitenkin oleellisia projektin lopettamiseen liittyviä tehtäviä. (Artto ym. 2006, 50.)

Projektin omistaja on vastuussa siitä, että projektin lopetuksen jälkeen projektin arviointi ja seuranta toteutetaan, jotta voidaan olla varmoja, että halutut edut on saavutettu. Jälkiarvioinnin tarkoitus on tarkastella projektin liiketoiminnallisten ja

strategisten tavoitteiden täyttymistä. Projektin jälkiarvioinnin edellytys on, että määritellyt tavoitteet ovat mitattavissa tai ainakin todennettavissa. Jälkiarviointi voidaan tehdä vasta, kun tietty aika (esim. 6–12 kk) projektin lopetuksesta on kulunut ja edut ovat voineet toteutua. (Cargotecin Intranet Flow.)

4.4 Projektiorganisaation roolit ja vastuut

Projektin suunnittelun yhteydessä tulee määritellä roolit, vastuut ja työnjako. Projektin ympärille voidaan rakentaa väliaikainen projektiorganisaatio, joka toimii vain projektin ajan. Tyypillisissä projekteissa on tunnistettavissa ainakin seuraavat roolit: projektin ohjausryhmä, projektipäällikkö ja projektiryhmä. Projektiryhmään voi kuulua ihmisiä useasta yksiköstä tai organisaatiosta. Mittavaan projektiin voi kuulua myös erilaisia ohjausryhmiä. (Arto ym. 2006, 287-288.) Kuva 8 esittää esimerkkiä Cargotecin projektiorganisaatiosta.



Kuva 9. Esimerkki Cargotecin projektiorganisaatorakenteesta. (Cargotecin Intranet Flow.)

Kuvan mukaisessa projektiorganisaatiossa Project Owner eli projektin omistaja on henkilö, joka on eniten kiinnostunut projektin liiketoiminnan hyödyistä. Projektin omistaja ehdottaa projektin aloittamista projektisalkunhallinnan johdolle.

Projektin omistaja on yleensä ohjausryhmän puheenjohtaja. Projektin omistajan vastuualueisiin kuuluvat koko projektin liiketoiminnallinen vastuu, tavoitteiden hyväksyminen, budjetti ja aikataulu, ohjausryhmässä toimiminen, muutospyyntöjen hyväksyminen ja projektipäällikön tukeminen. (Cargotecin Intranet Flow.)

Project Steering Group:lla eli projektin ohjausryhmällä on kaksi pääasiallista vastuuta projektissa: liiketoiminnan hyötyjen varmistaminen ja resurssien kohdentamisen turvaaminen. Projektin ohjausryhmä tekee tavoitteisiin, resursseihin ja aikatauluihin liittyvät suuret päätökset. Ohjausryhmän jäsenet ovat yleensä projektin tärkeimpiä sidosryhmiä. Jokaisella jäsenellä on oltava selkeä rooli ja osuus projektin ohjauksessa. (Cargotecin Intranet Flow.)

Projektin omistaja tai ohjausryhmä nimeää Project Managerin eli projektipäällikön. Projektipäällikkö vastaa projektisuunnitelman luomisesta ja päivittämisestä sekä projektin operatiivisesta johtamisesta hyväksytyn projektisuunnitelman mukaan. Projektipäällikkö suunnittelee tarvittavat resurssit ja osaamisen, hyväksyy kohdennetut resurssit ja nimittää tarvittaessa osa-projektipäällikön. Projektipäällikkö ohjaa projektiryhmän työtä ja raportoi projektin etenemistä projektin omistajalle ja ohjausryhmälle. (Cargotecin Intranet Flow.)

Project Group eli projektiryhmä vastaa käytännön projektityöstä ja projektin edistymisestä. Jokaisella projektiryhmän jäsenellä on vastuu seuraavista tehtävistä:

- osallistuminen yksityiskohtaiseen suunnitteluun
- uusien ideoiden ja asiantuntemuksen tarjoaminen toteuttamistoimiin
- dokumentaatiosta huolehtiminen
- raportointi projektipäällikölle, jos työ häiriintyy tai poikkeaa suunnitelmista
- varmistaminen, että tulokset vastaavat määritellyjä laatuvaatimuksia.

(Cargotecin Intranet Flow.)

Joskus projekti tarvitsee erityistä asiantuntemusta ja kokemusta, jota projektiryhmän jäsenet eivät omaa. Jos tällaisten asiantuntijoiden (Specialists) tarvittava panos on vähäinen, ei heitä tule nimetä projektiryhmään. Nämä asiantuntijat

voivat muodostaa niin sanotun viiteryhmän (Reference Group), jota konsultoidaan tarvittaessa. (Cargotecin Intranet Flow.)

Functional Manager eli linjapäällikkö on minkä tahansa pysyvän ryhmän tai organisaatioyksikön, jolle on määritelty tehtävä ja liiketoiminnallinen vastuu, esimies. Toiminnallisten organisaatioiden esimiehet hyväksyvät tarvittavat resurssit, jos on kyse heidän alaisistaan ja varmistavat, että suunnitellut resurssit ovat projektin käytettävissä. Jos projektin kannalta oleelliset resurssit ovat esimiehen alaisia, esimies tulisi nimetä ohjausryhmään. (Cargotecin Intranet Flow.)

5 KÄYTTÖOMAISUUSKIRJANPIDON MIGRAATIO - PROJEKTI

5.1 Käyttöomaisuuskirjanpidon migraatio -projektin tavoitteet

Keväällä 2010 Cargotecissa otettiin käyttöön ABC Projektimalli™. CSSC:ssä on parhaillaan käynnissä ensimmäinen projektimallin mukainen projekti. Käyttöomaisuuskirjanpidon migraatio -projekti on Cargotecin suurimpaan kehityshankkeeseen, ONE Programme -hankkeeseen liittyvä esiprojekti. Projektin tarkoitus on harmonisoida yhden CSSC:n asiakasyhtiön – Cargotecin tytäryhtiön – käyttöomaisuuskirjanpidon prosesseja. Asiakasyhtiö on Cargotec Finland Oy, josta käytetään myös lyhennettä CFIN.

Käyttöomaisuuskirjanpidon migraatio -projektin tavoitteena on siirtää Cargotec Finland Oy:n eri liiketoimintayksiköiden käyttöomaisuuskirjanpito käytössä olevista käyttöomaisuusjärjestelmistä yhteiseen järjestelmään, SAP ECC 6.0:aan. Cargotec Finland Oy:n liiketoimintayksiköitä ovat MLOY (Multilift), KFIN (Kalmar Industries), HISA (Hiab Sales), HIOY (Hiab Headquarter) ja MFIM (MacGregor). Liiketoimintayksiköiden käytössä olevia käyttöomaisuusrekisterejä ovat muun muassa Kasperin ja SAP 4.7.

Cargotec Finland Oy:n muu kirjanpito, kuten kassanhallinta ja pääkirjanpito, siirrettiin SAP 6.0:aan jo vuonna 2009, mutta käyttöomaisuuskirjanpito jätettiin silloin vielä siirron ulkopuolelle ja sitä jatkettiin erillisissä järjestelmissä. Suomen CSSC:n General Ledger -tiimi hoitaa CFIN:n käyttöomaisuuskirjanpidon. CFIN:n kuukausittainen raportointi on tehty SAP 6.0:ssa vuodesta 2009 asti, joten käyttöomaisuuskirjanpitoon liittyvät tapahtumat pitää kirjata myös pääkirjantileille SAP 6.0:aan, jotta Cargotec Finland Oy pystyy antamaan oikeat ja riittävät tiedot tilinpäätöksessään.

Esimerkiksi jos KFIN ostaa pakettiauton, se aktivoidaan taseeseen KFIN:n käyttöomaisuusrekisterissä Kasperissa. Pakettiauton poistosuunnitelma eli hankin-

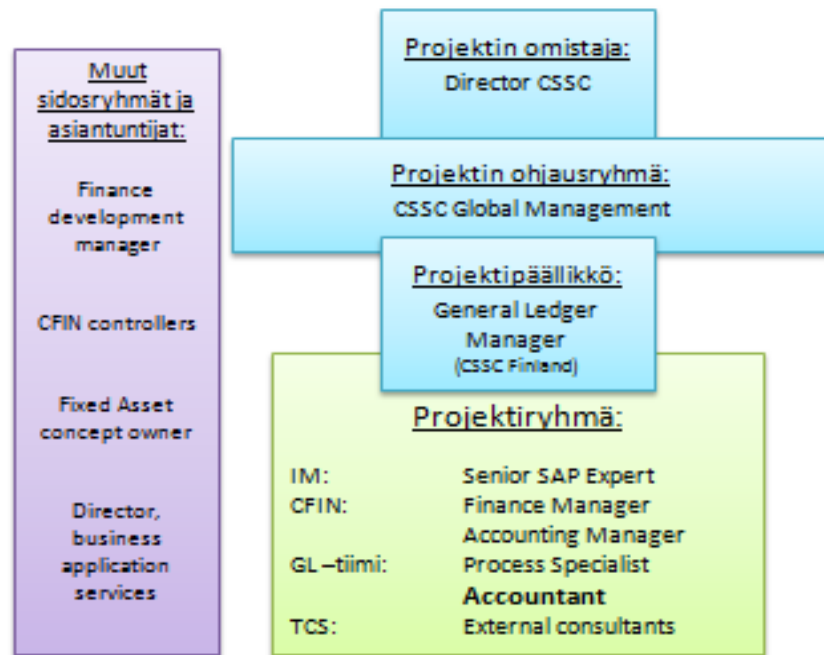
tameno, vaikutusaika ja poistomenetelmä määritellään myös Kasperissa. Näiden tietojen perusteella Kasperin laskee pakettiautolle kuukausittaisen suunnitelmapoiston. Kasperin lisäksi hankintameno täytyy myös kirjata tiedoksi pääkirjantilille SAP 6.0:aan, jotta Cargotecin raportoimat luvut eivät ole virheellisiä. SAP 6.0:an pääkirjantilille kirjataan manuaalisesti myös pakettiauton poistot kuukausittain. Myös mahdolliset pakettiautoa koskevat muutokset, myynnit ja romutukset tulee kirjata sekä Kasperiin, että SAP 6.0:an pääkirjantilille.

General Ledger -tiimi tekee puolivuositain täsmäytyksen käyttöomaisuusrekisterien (esimerkiksi Kasperin) ja SAP 6.0:an välillä, jonka avulla varmistetaan kaiken tarpeellisen tiedon olevan molemmissa järjestelmissä. Täsmäytyksen sekä prosessin manuaalisuuden vuoksi nykyinen käytäntö on aikaa vievää ja altis inhimillisille virheille.

Tavoitteena on CFIN:n käyttöomaisuuskirjanpidon hoitaminen yhdessä järjestelmässä, SAP 6.0:ssa. Käyttöomaisuuskirjanpidon prosessit ovat mahdollisimman automatisoituja, jotta inhimillisten virheiden määrä vähentyisi. Manuaaliselle täsmäytykselle ei ole enää tarvetta, sillä täsmäytys on saatavilla koko ajan SAP 6.0:sta. Tavoitteena on myös CFIN:n käyttöomaisuuskirjanpidon prosessin harmonisoinnin myötä määritellä käyttöomaisuuskirjanpidolle yhteiset globaalit prosessit. Tämä mahdollistaisi yhdenmukaistettujen globaalien käyttöomaisuusprosessien käyttöönoton muidenkin CSSC:n asiakkaiden osalta.

5.2 Projektiorganisaatio ja muut sidosryhmät

Kuten jo mainitsin luvussa 4.4., projektin ympärille voidaan rakentaa väliaikainen projektiorganisaatio, joka toimii vain projektin ajan. Projektiorganisaation jäsenille tulee määritellä roolit, vastuut ja työnjako. Olen muodostanut Käyttöomaisuuskirjanpidon migraatio -projektin organisaatiosta kuvion 5, jotta lukijan on helpompi hahmottaa projektiorganisaatioon kuuluvat roolit.



Kuvio 4. Käyttöomaisuuskirjanpidon migraatio -projektin projektiorganisaatio.

Kuten yllä olevasta kuviosta selviää, Käyttöomaisuuskirjanpidon migraatio -projektin omistaja on CSSC:n Director eli johtaja. Hänen vastuualueisiinsa kuuluvat muun muassa projektin liiketoiminnallinen vastuu, tavoitteiden hyväksyminen ja projektipäällikön tukeminen. Hän toimii myös ohjausryhmän puheenjohtajana. Käyttöomaisuuskirjanpidon migraatio -projektissa ohjausryhmään kuuluu henkilöitä CSSC:n Global Management -tiimistä eli Director (johtaja), Project Development Manager (projektikehitysjohtaja), Process Development Manager (prosessikehitysjohtaja), Controller, Site Manager Finland (Suomen CSSC:n päällikkö) ja Site Manager Sweden (Ruotsin CSSC:n päällikkö). Projektin ohjausryhmä tekee tavoitteisiin, resursseihin ja aikatauluihin liittyvät suuret päätökset.

General Ledger -tiimin esimies on nimetty Käyttöomaisuuskirjanpidon migraatio -projektissa projektipäälliköksi. Hän on luonut projektisuunnitelman ja suunnitellut projektissa tarvittavat resurssit. Projektipäällikkö ohjaa projektiryhmän työtä ja raportoi projektin etenemistä ohjausryhmälle edistymisraporttien avulla kahden viikon välein. Käyttöomaisuuskirjanpidon migraatio -projektissa projektiryhmä koostuu erilaisista osaajista. Projektiryhmään kuuluu CSSC:stä General

Ledger -tiimistä Process Specialist (prosessiasiantuntija) ja Accountant. Meidän tehtävämme on tuoda esille tarpeet järjestelmän käyttäjän näkökulmasta, sillä General Ledger -tiimi tulee tekemään tarvittavat käyttöomaisuuskirjaukset järjestelmään. Projektiryhmään kuuluvat myös liiketoiminnan edustajat, joita ovat Cargotec Finland Oy:n Finance Manager (talouspäällikkö) ja Accounting Manager (kirjanpitoapäällikkö). Heidän tehtävänä on huolehtia, että uudessa järjestelmässä huomioidaan kaikki tarpeelliset kirjanpidolliset seikat.

Projektiryhmän teknisestä osaamisesta vastaa Cargotecin Senior SAP Expert sekä TCS, Intialainen IT-palveluita, liiketoiminnan ratkaisuja ja ulkoistamispalveluita tarjoava yritys (TCS 2011). TCS rakentaa SAP 6.0:aan käyttöomaisuusjärjestelmän käyttäjien tarpeiden mukaiseksi. Käyttöomaisuuskirjanpidon migraatio -projektiin liittyy myös muita sidosryhmiä, jotka eivät kuulu projektiorganisaatioon, mutta joita konsultoidaan tarvittaessa. Näitä sidosryhmiä ovat muun muassa Finance Development Manager (talouskehityspäällikkö), CFIN:n controllerit, Fixed Asset concept owner (käyttöomaisuuskonseptin omistaja) ja Director, Business Application Services (liiketoimintasovelluspalvelujen johtaja).

5.3 Aikataulu ja vaiheet

Projektin suunnitteluvaiheessa tulee luoda projektille kokonaisaikataulu ja määrittellä tehtävien kesto ja järjestys. Aikataulun luominen perustuu arvioihin, joten se saattaa edelleen päivittyä projektin edetessä. (Arto ym. 2006, 122.) Käyttöomaisuuskirjanpidon migraatio -projektin aikataulun on luonut projektipäällikkö. Kuvion 4 olen rakentanut projektipäällikön suunnitteleman aikataulun pohjalta. Projektipäällikön suunnittelema aikataulu alkaa kuitenkin vasta kohdasta G1, joten sitä edeltäviin tehtäviin en ole merkannut ajankohtaa tarkemmin. Suunniteltu aikataulu alkaa vasta projektiehdotuksen ja sen hyväksymisen jälkeen, sillä Käyttöomaisuuskirjanpidon migraatio -projektiä alettiin silloin toteuttaa Cargotecin projektimallin mukaisesti.

Projektiehdotus	X / 2010
G0	X / 2010
Alustava projektisuunnitelma	11 / 2010
G1	3 / 2011
Projektin konseptin määrittely	6 / 2011
Uuden järjestelmän kehitys	6 - 9 / 2011
Tiedonanto controllereille	6 / 2011
Käyttöomaisuusrekisterien inventaario	6 - 9 / 2011
Tarkennettu projektisuunnitelma	6 - 9 / 2011
G2	9 / 2011
Käyttöomaisuushyödyketietojen muokkaus migroitavaan muotoon	9 / 2011
Uuden järjestelmän testaus	9 - 10 / 2011
Loppukäyttäjien kouluttaminen	10 - 11 / 2011
Käyttöomaisuushyödyketietojen viimeinen tarkistus ennen migraatiota	11 / 2011
Migraatio eli tietojen siirtäminen uuteen järjestelmään	11 / 2011
GO-LIVE! Eli uuden järjestelmän käyttöönotto	11 / 2011
G3	11 / 2011
Käyttöomaisuuskirjanpitoa uudessa järjestelmässä	11 / 2011
Onnistunut PEC	11 - 12 / 2011
G4	12 / 2011

Kuvio 5. Käyttöomaisuuskirjanpidon migraatio -projektin aikataulu.

Projektin aikataulu on jaettu projektimallissa määriteltyjen elinkaaren vaiheiden ja päätöksentekopisteiden mukaisesti. Projektin elinkaaren vaiheita ovat valmistelu, suunnittelu, toteutus ja lopetus, ja ne ovat päätöksentekopisteiden välissä oleva vaiheita.

Valmisteluvaihe

Vuoden 2010 lopussa ensimmäisen projektiehdotuksen ja alustavan projektisuunnitelman tekivät henkilöt, jotka tuolloin toimivat General Ledger -tiimin esimiehenä ja Process Specialistina. Ennen varsinaisen projektin käynnistymistä nämä henkilöt kuitenkin vaihtoivat työtehtäviään konsernin sisällä, eivätkä ole osallistuneet projektin toteutukseen. G0-päätöksentekopisteessä projektin omistaja hyväksyi projektiehdotuksen. Alustavan projektisuunnitelman perusteella projektin omistaja ehdotti projektin suunnitteluvaiheen aloitusta ja projektisal-

kunhallinnan johto hyväksyi ehdotuksen G1-päätöksentekopisteessä. Projektisalkunhallinnan johtoon kuuluu ONE Programme -hankkeen johtohenkilöitä.

Suunnitteluvaihe

Kuten kuvioista 4 näkee, G1-päätös tehtiin maaliskuussa 2011, mutta varsinaiset suunnittelutoimenpiteet aloitettiin vasta kesäkuussa. Projektin konseptin määrittely tapahtui kesäkuussa päivän kestävässä workshopissa eli ”työpajassa”. Workshopiin osallistuivat seuraavat tahot:

- Cargotec Finland Oy – CFIN
 - Finance Manager
 - Accounting Manager
- Cargotec Business Control – CBC
 - Finance Development Manager
- Cargotec Shared Service Center – CSSC, General Ledger
 - Manager
 - Process Specialist
 - Accountant (minä)
- Information Management – IM
 - Senior SAP Expert
- TCS
 - ulkoiset konsultit

Workshopin tavoitteena oli selvittää kaikkien sidosryhmien käyttöomaisuuskirjanpitojärjestelmään liittyvät vaatimukset, saada SAP Expertin & Cargotec Business Controlin kommentit näihin vaatimuksiin ja sopia projektin laajuudesta. Workshopissa määriteltiin käyttöomaisuuskirjanpidon rakenne ja prosessit. Käyttöomaisuuskirjanpidon prosesseja ovat muun muassa hyödykkeiden hankinta, myynti ja romutus sekä keskeneräisten hyödykkeiden käsittely. Workshopissa myös päätettiin, että TCS rakentaa käyttöomaisuuskirjanpitojärjestelmän kesän 2011 aikana.

Projektin konseptin määrittelyn jälkeen minä informoin CFIN:n liiketoimintayksiköiden controllereita Käyttöomaisuuskirjanpidon migraatio -projektista. Ohjeistin controllereita tarkistamaan käytössä olevat rekisterinsä, päivittämään ne ajan

tasalle ja lähettämään ne General Ledger -tiimille syyskuun puoliväliin mennessä. Käytössä olevien käyttöomaisuusrekistereiden päivittäminen oli erittäin oleellinen tehtävä, sillä rekistereistä löytyi hyödykkeitä, jotka ovat jo poistettu käytöstä, esimerkiksi vuonna 1983 ostettu auto. Uuteen järjestelmään halutaan migroida vain käytössä olevat hyödykkeet.

Kesän aikana projektipäällikkö tarkensi projektisuunnitelmaa. Tarkennetussa projektisuunnitelmassa kuvataan muun muassa projektin laajuus, tärkeimmät vaiheet, sidosryhmät, kustannukset, resurssit ja liiketoiminnalliset hyödyt. Tarkennetun projektisuunnitelman osana projektipäällikkö määritteli myös projektin ABC-luokan, projektin riskialttiuden ja merkittävyyden perusteella. Projektin ABC-luokka on määritelty ABC Project Classification -lomakkeen pohjalta. Lomakkeessa on kuvailtu erilaisia projekteille ominaisia piirteitä, ja projektipäällikkö on arvioinut piirteiden merkityksen Käyttöomaisuuskirjanpidon migraatio -projektille lomakkeessa mainittujen kriteerien perusteella. ABC Project Classification -lomakkeessa mainitut piirteet ovat:

- sisällön ainutlaatuisuus ja monimutkaisuus
- aikataulu
- osallistujat
- sidosryhmät
- ulkoiset tekijät ja muuttuva ympäristö
- kustannukset
- strateginen merkitys ja taloudelliset edut.

Käyttöomaisuuskirjanpidon migraatio -projektin tasoksi on määritelty C-luokka eli se on yksinkertainen ja suoraviivainen projekti. Käyttöomaisuuskirjanpidon migraatio -projektin tuoma hyöty esimerkiksi Cargotec Finland Oy:n controlleille ja CSSC:n General Ledger -tiimille on huomattava, mutta projektin merkitys koko konsernille on pieni.

Toteutusvaihe

Käyttöomaisuuskirjanpidon migraatio -projektin ohjausryhmä hyväksyi tarkennetun projektisuunnitelman G2-päätöksentekopisteessä. Hyväksyntä käynnisti

projektin toteutusvaiheen. Tällä hetkellä projektiryhmä suorittaa toteutusvaiheen tehtäviä, joita ovat muun muassa käytössä olevien käyttöomaisuushyödyketietojen muokkaminen uuden järjestelmän vaatimusten mukaisiksi, uuden järjestelmän toimivuuden testaaminen, loppukäyttäjien kouluttaminen ja tarvittavien tietojen siirtäminen uuteen järjestelmään. Toteutusvaiheen viimeinen tehtävä on uuden käyttöomaisuusjärjestelmän käyttöönotto.

Käyttöomaisuushyödyketietojen muokkamisella tarkoitetaan käytössä olevien hyödykkeiden tietojen muokkaamista sellaiseen muotoon, jollaisena ne migroidaan eli siirretään SAP:iin. Tehtäväni oli koota kaikkien liiketoimintayksiköiden käytössä olevat hyödykkeet yhteen tiedostoon ja muokata ne uuden järjestelmän vaatimusten mukaisiksi. Uuteen järjestelmään tarvitaan hyödykekohtaisesti seuraavat tiedot:

- Käyttöomaisuusluokka
- Entisen järjestelmän hyödykenumero
- Aktivointipäivä
- Hankintahinta
- Hyödykkeen kuvaus
- Kustannuspaikka
- Sijainti
- IFRS:n mukainen poistosuunnitelma
 - Poistomenetelmä
 - Poisto aika
- FAS:n mukainen poistosuunnitelma
 - Poistomenetelmä
 - Poisto aika
- EVL:n mukainen poistosuunnitelma
 - Poistomenetelmä
 - Poisto aika

Esimerkiksi pakettiauto kuuluu Kasperissa käyttöomaisuusluokkaan 124002 (Autot ja muut kulkuneuvot), joten SAP:sta sille tulee valita vastaava käyttöomaisuusluokka eli 1240 (Ajoneuvot). Kasperissa pakettiautolle on perustettu hyödykenumero, ja se tulee lisätä referenssiksi SAP:iin. Myös pakettiauton ku-

vaus, alkuperäinen hankintahinta, aktivointipäivä, kustannuspaikka ja fyysinen sijainti tulee löytyä SAP:sta. Pakettiautolle tulee määrittellä kolme eri poistosuunnitelmaa IFRS-, FAS- ja EVL-poistoja varten. Kuva 11 on kuva SAP:ssa olevasta uudesta käyttöomaisuusjärjestelmästä. Kuvan avulla haluan havainnollistaa poistosuunnitelmien rakennetta.

Deact	A	Depreciation area	DKey	UseLife	Prd	ODep Start
<input type="checkbox"/>	01	IFRS deprec.	ZLNR	3		
<input type="checkbox"/>	10	Local valua.	ZLNR	3		
<input type="checkbox"/>	15	Local tax	ZD25	999		
<input type="checkbox"/>	32	BkDep(g.cur)	ZLNR	3	0	

Kuva 10. Pakettiauton poistosuunnitelmat SAP 6.0:ssa.

Kuvassa näkyvä *Depreciation area* -sarake tarkoittaa poistoaluetta, *DKey*-sarakeella viitataan poistomenetelmään ja *UseLife*-sarakeeseen määritellään hyödykkeen poisto-aika. *IFRS deprec.* -riville on määritetty pakettiauton IFRS:n mukainen poistosuunnitelma, jonka perusteella pakettiauto poistetaan kolmessa vuodessa tasapoistomenetelmällä. *Local valua.* -rivillä on FAS:n mukainen poistosuunnitelma, joka tässä tapauksessa on sama kuin IFRS:n poistosuunnitelma. *Local tax* -riville on määritetty EVL:n poistosuunnitelma, jonka mukaan pakettiauto poistetaan menojäännöspoistomenetelmällä. Pakettiautosta poistetaan EVL:n salliman maksimipoiston verran eli 25 %:a menojäännöksestä.

Käyttöomaisuuskirjanpidon migraatio -projektin myötä käyttöönotettavaa käyttöomaisuuskirjanpitojärjestelmää testataan vaiheittain erilaisilla testausmenetelmillä. Näitä testausmenetelmiä ovat integraatio-, regressio- ja UA-testaus. Integraatiotestauksen avulla varmistetaan, että uusi käyttöomaisuuskirjanpidon järjestelmä toimii teknisesti oikein. Regressiotestauksella tarkistetaan, että käyt-

töomaisuuskirjanpitojärjestelmän käyttöönoton jälkeen SAP:ssa jo olemassa olevat muut järjestelmät ja liiketoimintaprosessit toimivat entiseen malliin. UA-testauksen (User Acceptance Testing) avulla varmistetaan, että uusi järjestelmä täyttää kaikki liiketoiminnan vaatimukset ja että järjestelmä on valmis otettavaksi käyttöön. Koska General Ledger -tiimi on käyttöomaisuuskirjanpitojärjestelmän pääasiallinen käyttäjä, oli testaus General Ledger -tiimin tehtävä. Minun vastuulani oli suorittaa suurin osa testauksesta General Ledger -tiimin Process Specialistin, TCS:n konsulttien ja CFIN:n Accounting Managerin avustuksella. Aloitin testauksen syyskuun puolessa välissä ja sain sen päätökseen noin kuukautta myöhemmin.

Yksi toteutusvaiheeseen kuuluva tehtävä on loppukäyttäjien eli General Ledger -tiimin Accountanttien eli kirjanpitäjien ja CFIN:n controllerien ohjeistaminen. Projektiryhmän tehtävä on laatia kirjalliset käyttöohjeet prosesseista ja teknisistä ominaisuuksista sekä järjestää koulutuksia käyttäjille. General Ledger -tiimin Process Specialist ja TCS ovat aloittaneet kirjallisten käyttöohjeiden laatimisen, mutta koulutuksia ei ole vielä järjestetty. TCS vastaa myös toteutusvaiheen viimeisestä tehtävästä ennen järjestelmän käyttöönottoa. TCS migroi eli siirtää SAP:iin tiedoston, johon olen koontanut kaikkien liiketoimintayksiköiden käytössä olevat käyttöomaisuushyödykkeet. Jos kaikki toteutusvaiheen tehtävät suoritetaan kuviossa 4 esitetyn aikataulun mukaisesti, uusi käyttöomaisuusjärjestelmä otetaan käyttöön marraskuun puolivälissä.

Lopetusvaihe

Kun projektin tuotoksen eli käyttöomaisuuskirjanpitojärjestelmän hyväksymiskriteerit (määritelty projektisuunnitelmassa) on täytetty, projektipäällikkö tekee ehdotuksen, jotta ohjausryhmä hyväksyy järjestelmän G3-päätöksentekopisteessä. Projektin tuotoksen hyväksyntä G3:ssa käynnistää lopetusvaiheen. Lopetusvaiheessa tavoitteena on suorittaa käyttöomaisuuskirjanpitoa uudessa järjestelmässä sekä kauden katkon (PEC – period-end-closing) toiminnot onnistuneesti. Käyttöomaisuuskirjanpitoon liittyviä kauden katkon toimintoja ovat muun muassa poistojen tekeminen sekä keskeneräisten hyödykkeiden käsittely.

Kun lopetusvaiheen tehtävät on suoritettu, voidaan projekti päättää G4-päätöksentekopisteessä. Projektisalkun johtoryhmä tekee lopetuspäätöksen kirjallisen loppuraportin perusteella. Projektin lopetus tarkoittaa sitä, että kaikki toimet, jotka liittyvät projektin viimeistelyyn sekä hallinnollisiin tehtäviin, ovat tehty. Projektin omistaja on vastuussa siitä, että projektin lopetuksen jälkeen projektin arviointi ja seuranta toteutetaan, jotta voidaan olla varmoja, että halutut edut on saavutettu. Jälkiarvioinnin tarkoitus on tarkastella projektin liiketoiminnallisten ja strategisten tavoitteiden täyttymistä. Jälkiarviointi voidaan tehdä vasta, kun tietty aika projektin lopetuksesta on kulunut.

5.4 Arviointi

Projektiehdotuksen ja suunnitteluvaiheen aloituksen välillä Käyttöomaisuuskirjanpidon migraatio -projektin alustava suunnitelma ja aikataulu selkiytyivät. Projektiehdotuksessa tarve käyttöomaisuuskirjanpidon prosessien kehittämiseksi ja harmonisoinnille oli todettu, mutta siinä vaiheessa ei vielä oltu päätetty projektin aikataulusta. Mielestäni projektille muodostui johdonmukaisesti etenevä suunnitelma kun G1-päätöksen jälkeen projektia aloitettiin toteuttamaan Cargotecin projektimallin mukaisesti.

Kesäkuussa 2011 pidetty Projektin konseptin määrittely -workshop oli ensimmäinen suunnittelutoimi projektille. Workshopiin kutsuttiin projektiorganisaatioon kuuluvat tahot sekä muita projektiin liittyviä sidosryhmiä. Workshopissa oli tavoitteena käydä läpi sidosryhmien käyttöomaisuuskirjanpitojärjestelmään liittyvät vaatimukset, sopia projektin laajuudesta ja määrittellä projektiryhmän tehtävät yleisellä tasolla. Mielestäni workshopin tavoitteet saavutettiin onnistuneesti.

Projektin konseptin määrittelyn jälkeen CFIN:n controllereita ohjeistettiin päivittämään rekisterit ja lähettämään ne General Ledger -tiimille syyskuun puoliväliin mennessä. Controllerit suorittivat tehtävän suunnitellussa aikataulussa. Kesän 2011 aikana TCS:n konsultit rakensivat vaatimusten mukaisen käyttöomaisuuskirjanpitojärjestelmän. Kesän jälkeen testasimme järjestelmän toimivuutta vaihteittain erilaisilla testausmenetelmillä. Näitä testausmenetelmiä olivat integraa-

tio-, regressio- ja UA-testaus. Pääosin järjestelmä toimi halutulla tavalla ja vain muutamia testauksessa esille tulleita puutteita muokattiin.

Vaikka uusi järjestelmä oli heti toimiva, vei sen testaus suunniteltua enemmän aikaa. Testausta oli hieman vaikeaa toteuttaa, koska valmiita prosesseja tai ohjeita ei ollut vaan niitä kehitettiin samanaikaisesti. Testauksen haasteellisuuden vuoksi tutkimme järjestelmää ja perehdyimme sen toimintoihin suunniteltua tarkemmin. Se oli erittäin opettavaista, ja uskon siitä olevan hyötyä siinä vaiheessa, kun käyttöomaisuuskirjanpitojärjestelmä otetaan käyttöön. Vaikka testauksen toteuttaminen vei odotettua enemmän aikaa, se ei aiheuttanut viivästyksiä kokonaisaikataulussa.

Käytössä olevien käyttöomaisuushyödyketietojen muokkaminen uuden järjestelmän vaatimusten mukaisiksi on ollut projektin toteutusvaiheen haastavin osuus. Eri liiketoimintayksiköiden käytössä olevat rekisterit ovat olleet yksiköiden käytössä jo ennen kuin yksiköt ovat fuusioituneet Cargoteciin. Rekisterit ovat keskenään erilaisia eikä niissä ole saatavilla kaikkia pörssiyhtiön vaatimia tietoja. Tehtäväni oli muutaman muun General Ledger -tiimin jäsenen kanssa tarkistaa hyödykekohtaisesti muun muassa poistosuunnitelmat ja tähän mennessä tehdyt poistot, jotta uuteen järjestelmään migroidaan validia tietoa. Vaikka projekti ei välttämättä valmistu aikataulussa tämän tehtävän vuoksi, päätettiin projektiryhmässä, että on parempi tarkistaa hyödykekohtaiset tiedot tarkasti tässä vaiheessa kuin tehdä korjauksia uudessa järjestelmässä.

Projektin aikana projektiryhmä on kokoontunut tasaisin väliajoin päivittämään projektin statusta, jotta kaikki projektiryhmän jäsenet tietävät miten projekti etenee. Jatkuvista statuspäivityksistä huolimatta projektin aikana tuli esille muutama seikka, joita ei ollut otettu huomioon suunnitteluvaiheessa ja jotka mahdollisesti viivästyttävät uuden järjestelmän käyttöönottoa. Statuspäivitysten lisäksi olisi saattanut olla hyödyllistä järjestää uusi workshop, johon olisi kutsuttu projektiryhmän lisäksi myös muita sidosryhmiä konsultoitavaksi. Ehkä tällä keinolla oltaisiin voitu tarkentaa prosessia.

Vaikka aikataulussa tuli muutoksia eikä projektisuunnitelmassa oltu huomioitu aivan kaikkia seikkoja, uskon, että Käyttöomaisuuskirjanpidon migraatio -projekti onnistutaan suorittamaan sujuvasti loppuun asti ja asetetut tavoitteet saavutetaan. Koska projekti on vielä kesken, en voi arvioida niiden onnistumista. Testauksen perusteella vaikuttaisi kuitenkin siltä, että uusi järjestelmä sisältää kaikki vaaditut toiminnot.

Projektin sisällön haastellisuuden huomioon ottaen arvioisin projektiryhmän onnistuneen tähän asti projektin toteuttamisessa hyvin. Tähän mennessä projekti on myös noudattanut kiitettävästi Cargotecin projektimallia. Koska Käyttöomaisuuskirjanpidon migraatio -projekti on CSSC:n ensimmäinen projektimallin mukainen projekti, ohjausryhmä ja projektipäällikkö arvioivat sen vaiheita varmasti perusteellisesti. Uskon, että tästä projektista opittuja toimivia menetelmiä ja käytäntöjä tullaan hyödyntämään CSSC:n tulevissa projektimallin mukaisissa projekteissa.

6 YHTEENVETO

Työni tavoitteena oli esitellä Cargotecissa keväällä 2010 käyttöönotettua projektimallia ja havainnollistaa sen käyttöä Käyttöomaisuuskirjanpidon migraatio -projektin avulla. Käyttöomaisuuskirjanpidon migraatio -projektin tavoitteena oli harmonisoida Cargotec Finland Oy:n käyttöomaisuuskirjanpidon prosesseja siirtämällä liiketoimintayksiköiden käyttöomaisuuskirjanpidot yhteiseen järjestelmään.

Projektiryhmän jäsenenä pystyin käyttämään Cargotecin intranetin materiaaleja ja sain olla mukana projektin kaikissa elinkaaren vaiheissa. Kuvaan työssäni Käyttöomaisuuskirjanpidon migraatio -projektin vaiheita ja päätöksentekopisteitä sekä arvioin projektin onnistumista Cargotecin projektimallin pohjalta. Koska projekti on kesken, en pystynyt arvioimaan projektin lopetusvaihetta.

Cargotec Oyj on muodostunut useiden fuusioiden ja yritysostojen seurauksena ja viime vuosina Cargotec on pyrkinyt harmonisoimaan yhtiön toimintoja ja yhtenäistämään käytössä olevia tietojärjestelmiä. Tämän vuoksi halusin työssäni tuoda esille myös kansainvälisen konsernin erityispiirteitä sekä kuvata kokonaisvaltaisesti sitä kehittämishanketta, johon projektimalli kuuluu. Tämän tavoitteen pyrin saavuttamaan esittelemällä muun muassa Cargotecin liiketoimintaympäristöä, täsmennettyä strategiaa sekä ONE Programme -hanketta.

Kansainvälisen konsernin käyttöomaisuuskirjanpidon vaatimuksiin perehdyin pääosin Kirjanpitolautakunnan yleisohjeen avulla. Cargotecin pysyviä vastaavia esittelin konsernitasetta hyödyntäen ja Käyttöomaisuuskirjanpidon migraatio -projektia käsittelevässä luvussa kuvasin, mitä seikkoja on otettava huomioon käyttöomaisuusrekisterin ylläpitämisessä. Tavoitteeni oli myös selvittää, sisältääkö uusi käyttöomaisuusjärjestelmä kaikki tarvittavat toiminnot. Järjestelmän testauksen perusteella vaikuttaisi siltä, että se sisältää kaikki vaaditut toiminnot ja on valmis otettavaksi käyttöön.

Pörssiyhtiön tiedottamiseen liittyviä erityispiirteitä oli huomioitava työtä tehdessä, mikä aiheutti lisähaasteita. Cargotecin yrityskieli on englanti ja lähes kaikki yrityksessä käytetyt termit ja intranetistä löytyvät materiaalit ovat englanninkielisiä. Yksi haaste onkin ollut materiaalien suomentaminen, niin että termien ja muun aineiston merkitys ei muutu. Olen työskennellyt Käyttöomaisuuskirjanpidon migraatio -projektin parissa noin kuuden kuukauden ajan ja aluksi minulle tuotti vaikeuksia kuvata toimintaympäristöä niin, että kokonaisuus hahmottuisi lukijalle.

Mahdollinen jatkotutkimus tai oikeastaan "sisartutkimus" tälle työlle voisi olla johonkin toiseen harmonisointikeinoon perehtyminen. Myös ONE Programme -hankkeen tarkempi käsittely olisi mielenkiintoista. ONE Programme -hankkeen on suunniteltu saatavan päätökseen vuonna 2013, joten sen jälkeen hankkeen onnistumista voisi tutkia ja arvioida. Selkeämpi jatkotutkimus työlleni voisi olla Käyttöomaisuuskirjanpidon migraatio -projektin jälkiseuranta. Olisi mielenkiintoista selvittää miten loppukäyttäjät (General Ledger -tiimi ja CFIN:n controllerit) ovat ottaneet vastaan uuden käyttöomaisuuskirjanpitojärjestelmän. Toteuttaisin tällaisen jatkotutkimuksen haastattelemalla loppukäyttäjiä ja kyselemällä heidän mielipiteitään muun muassa uuden järjestelmän toimivuudesta sekä käyttöohjeiden selkeydestä.

LÄHTEET

Ahti, A.; Koivikko, A.; Tuominen, J.; Vesanen, T.; Ylipiha, R.; Perälä, S.; Kaukinen, E. 2000. Hyvä tilinpäätöskäytäntö. Helsinki: KHT-yhdistyksen palvelu Oy.

Artto, K.; Martinsuo, M. & Kujala, J. 2002. Projektiliiketoiminta. WSOY Oppimateriaalit Oy.

Cargotec 2010a. Liiketoimintaympäristö. Viitattu 13.9.2011 <http://www.cargotec.com> > Cargotec > Liiketoimintaympäristö.

Cargotec 2010b. Hiab-kuormankäsittely-ratkaisut. Viitattu 13.9.2011 <http://www.cargotec.com> > Ratkaisut ja palvelut > Hiab-kuormankäsittely- ratkaisut.

Cargotec 2010c. Kalmar konttien ja raskaan lastin käsittely. Viitattu 13.9.2011 <http://www.cargotec.com> > Ratkaisut ja palvelut > Kalmar konttien ja raskaan lastin käsittely.

Cargotec 2010d. MacGregor laivojen lastinkäsittely- ja offshore-ratkaisut. Viitattu 13.9.2011 <http://www.cargotec.com> > Ratkaisut ja palvelut > MacGregor laivojen lastinkäsittely- ja offshore-ratkaisut.

Cargotec 2011a. Vuosikertomus 2010. Viitattu 2.10.2011 <http://www.cargotec.com> > Sijoittajat > Vuosikertomus 2010 > tilinpäätös > Konsernitilinpäätös (IFRS) > Konsernitilinpäätöksen liitetiedot > Muut aineettomat hyödykkeet.

Cargotec 2011b. Vuosikertomus 2010. Viitattu 2.10.2011 <http://www.cargotec.com> > Sijoittajat > Vuosikertomus 2010 > tilinpäätös > Konsernitilinpäätös (IFRS) > Konsernitilinpäätöksen liitetiedot > Aineelliset hyödykkeet.

Cargotec 2011c. Vuosikertomus 2010. Viitattu 14.9.2011 <http://www.cargotec.com> > Sijoittajat > Vuosikertomus 2010 > Yksi yhtiö.

Cargotec 2011d. Vuosikertomus 2010. Viitattu 14.9.2011 <http://www.cargotec.com> > Sijoittajat > Vuosikertomus 2010 > 2010 lyhyesti > Toimitusjohtajan katsaus.

Cargotec 2011e. Vuosikertomus 2010. Viitattu 14.9.2011 <http://www.cargotec.com> > Sijoittajat > Vuosikertomus 2010 > Yksi yhtiö > Toimiva strategia.

Cargotec 2011f. Vuosikertomus 2010. Viitattu 14.9.2011 <http://www.cargotec.com> > Sijoittajat > Vuosikertomus 2010 > Yksi yhtiö > Toimiva strategia > Strategian painotukset.

Cargotec 2011g. Vuosikertomus 2010. Viitattu 2.10.2011 <http://www.cargotec.com> > Sijoittajat > Vuosikertomus 2010 > Tilinpäätös > Konsernitilinpäätös (IFRS) > Konsernitase.

Cargotec 2011h. Vuosikertomus 2010. Viitattu 2.10.2011 <http://www.cargotec.com> > Sijoittajat > Vuosikertomus 2010 > Tilinpäätös > Konsernitilinpäätös (IFRS) > Konsernitilinpäätöksen liitetiedot > Liikearvo.

Cargotec 2011i. Vuosikertomus 2010. Viitattu 7.10.2011 <http://www.cargotec.com> > Sijoittajat > Vuosikertomus 2010 > Tilinpäätös > Konsernitilinpäätös (IFRS) > Konsernitilinpäätöksen liitetiedot > Konsernitilinpäätöksen laatimisperiaatteet.

Cargotec 2011j. Vuosikertomus 2010. Viitattu 7.10.2011 <http://www.cargotec.com> > Sijoittajat > Vuosikertomus 2010 > Tilinpäätös > Hallituksen toimintakertomus.

Cargotec 2011k. Vuosikertomus 2010. Viitattu 7.10.2011 <http://www.cargotec.com> > Sijoittajat > Vuosikertomus 2010 > Yksi yhtiö > Cargotec ja maailmanlaajuiset trendit > Talouden painopisteen siirtyminen Aasiaan.

Cargotec 2011l. Historia. Viitattu 13.9.2011 <http://www.cargotec.com> > Cargotec > Historia.

Cargotec 2011m. Vuosikertomus 2010. Viitattu 13.9.2011 <http://www.cargotec.com> > Sijoittajat > Vuosikertomus 2010 > Maalla ja merellä > Cargotec lyhyesti.

Ikäheimo, S.; Lounasmeri, S. & Walden, R. 2009. Yrityksen laskentatoimi. 3., uudistettu painos. Helsinki: WSOYpro Oy.

Jaakola, E. 2010. C.Beyond. 1/2011. Keskitymme asiakkaisiin.

Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen – menestyksen timantti. 2., tarkistettu painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kirjanpitolaki 30.12.1997/1336

Lahti, S. & Salminen, T. 2008. Kohti digitaalista taloushallintoa – sähköiset talouden prosessit käytännössä. Juva: WS Bookwell Oy.

Laki elinkeinotulon verottamisesta 24.6.1968/360

Sinclair, J. 2011. C.Beyond. 1/2011. Kasvua muita nopeammin.

Sinclair, J. 2011. C.Beyond. 1/2011. Kolme näkemystä – Cargotec ja muutokset.

Suomen Projekti-Instituutti 2011a. ABC – Projektimalli, Yleiskuvaus. Viitattu 27.9.2011 http://www.projekti-instituutti.fi/files/535/ABC_Projektimalli_Yleiskuvaus.pdf.

Suomen Projekti-Instituutti 2011b. Organisaation kehittäminen. Viitattu 18.10.2011 http://www.projekti-instituutti.fi/organisaation_kehittaminen

Taloussanakirja 2011. Viitattu 15.9.2011 <http://www.taloussanommat.fi> Pörssi > Taloussanakirja > Käyttöomaisuus.

TCS 2011. Experience certainty. Viitattu 1.10.2011 <http://www.tcs.com/about/Pages/default.aspx>.

Yleisohje suunnitelman mukaisista poistoista 16.10.2007

Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen. Muutosjohtamisen käytännön keinot. Helsinki: WSOY.

Valpola, A.; Kvist, H.; Heimonen, J.; Niutanen, K.; Lillkäll, L.; Masalin, L. & Kalin, R. 2010. Strategia toimeksi – muutosvoimana ihmiset. Espoo: Painotalo Redfina Oy.

Virkki, P. & Somermeri, A. 2002. Projektityö – Kehittämisen moottori. 4.-7. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.