



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Toimintoajattelun hyödyntäminen tuotannonohjauksessa

## Case: Nordea APS Suomen Luottopalvelut

Parviainen, Samuli

2014 Kerava

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Kerava

Toimintoajattelun hyödyntäminen tuotannonohjauksessa  
Case: Nordea APS Suomen Luottopalvelut

Samuli Parviainen  
Liiketalouden Koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Helmikuu, 2014

Samuli Parviainen

**Toimintoajattelun hyödyntäminen tuotannonohjauksessa - Case: Nordea APS Suomen Luot-topalvelut**

Vuosi 2014 Sivumäärä 82

---

Opinnäytetyössä käsitellään tuotannonohjausta toimintojen näkökulmasta. Teoriaosuudessa tarkastellaan resurssiajattelua, tuotannonohjausta, laadunhallintaa ja toimintojohtamista. Tutkimuksen tarkoituksena oli löytää uusia näkökulmia tuotantopoliittisen päätöksenteon tueksi työnantajani Nordea APS Suomi-yksikön Luottopalvelut-osastolle. Opinnäytetyön toimeenpanevana voimana oli selvittää, mitä todellisia toimintoja organisaatiossa toteutetaan, analysoida niiden merkitystä toimintoketjussa ja tämän pohjalta löytää lisäarvoa Luottopalveluiden tuotannonohjaukselle.

Toimivalla tuotannonohjauksella yritys kykenee organisoimaan ja ennakoimaan toimintaansa joka tilanteessa siten, että haastavinakin aikoina toiminnan laatu ei kärsi. Tällöin on tarpeen tietää muun muassa millaiset toiminnot ovat tärkeimpiä toteuttaa ja mikä niiden resurssikulutus on. Opinnäytetyön aihe valikoitui omasta kiinnostuksesta analysoida toimintaa mahdollisimman yksityiskohtaisesti ja objektiivisesti, sekä halusta selvittää Luottopalveluiden toimintaa konkreettisesti.

Toimintojen kartoittamiseksi opinnäytetyön tekijä haastatteli Luottopalvelut-osaston tiiminvetäjiä, kävin keskusteluja omien kollegoiden kanssa ja suoritti havainnointia omassa päivittäisessä työssään. Näiden pohjalta tehtiin toimintoanalyysi Luottopalveluiden todellisten toimintojen selvittämiseksi. Toimintoanalyysiä seuraava askel on toimintolaskenta. Toimintolaskentaa voidaan käyttää, kun on selvillä miten toiminnot todella kuluttavat aikaa ja resursseja. Koska opinnäytetyön tekijä työskentelee itse Luottopalveluissa Yritysluotot-tiimissä, hän pystyi mittaamaan kyseisen tiimin toimintojen resurssikulutusta ja toimintolaskennan avulla selvittämään mitkä toiminnot kuluttavat eniten resursseja ja mitä näiden toimintojen todelliset kustannukset ovat. Toimintolaskennan käyttö Luottopalveluiden muissa tiimeissä edellyttää näiden tiimien toimintojen resurssikulutuksen mittaamista.

Tutkimustuloksena oli, että toimintoanalyysin tekeminen ja toimintoajattelu luovat selkeämmän kuvan koko organisaation toiminnasta, mikä puolestaan antaa realistisempia näkökulmia tuotantopoliittiseen päätöksentekoon. Toimintoanalyysin tekeminen toisaalta on laaja ja aikaa vievä prosessi, joten tällä opinnäytetyöllä on pyritty lähinnä luomaan pohjaa uudentyyppiselle ajattelumallille Nordean APS-yksikössä. Teoriaosuus kuitenkin antaa yritykselle uusia näkökulmia toimintojensa tunnistamiseksi ja entistä selkeämmän ajattelumallin, jonka avulla voidaan tehdä konkreettisia jatkuvan parantamisen toimenpiteitä.

Asiasanat: resurssiajattelu, tuotannonohjaus, laadunhallinta, toiminnot

Samuli Parviainen

**The added value of Activity Based Thinking in production management- Case Nordea APS Finland Credits**

Year	2014	Pages	82
------	------	-------	----

---

The Bachelor's thesis examines production management from the perspective of activities. The theoretical section consists resourcing, production management, quality control and activity-based management. The purpose of thesis was to find new perspectives for the decision-making of production management in Nordea Account Product Services Finland Credits-unit. The driving force behind the thesis was to find out what kind of real activities are implemented in the organization and analyze the meaning of the activities in supply chain. The analysis based on the activities is to find out the added value for the production management of Credits Services in Nordea APS.

By the functional production management, a corporate will be able to organize and anticipate its actions also in challenging times. This makes it possible that there is no bad quality in the activities, no matter what kind of period there currently is. To make this happen, it is important to know what kind of activities are important a given for business and how much the activities need resourcing. The subject of the thesis was based upon the author's personal interests to analyze activities in a detailed and objective manner, but the author also wanted to portray the operations of Credit Services concretely.

To survey the activities of Credit Services, the author made interviews for the bosses of the unit, discussed with the colleagues and made observations on daily-jobs. As a result of data acquisition, the author made activity-based analysis for the activities of Credit Services. The purpose of the analysis was to clarify what was really happening in the operations of Credit Services. The next step was to find out how much these activities need resourcing and how much the activities cost by using Activity Based Costing (ABC). ABC can be used when there has been find out the real activities, resources and costs. Because the author works in the Credit Services by operating with the corporate customers, the author was able to measure how much the operations requires time and resources and how much the activities truly cost. Using ABC in the other teams of Credit Services demands measuring the resourcing of activities.

As a result of the thesis it can be noted that the activity-based analysis and the activity-based way of thinking helps organization to make itself more visible. This also helps organization to make the decisions in production management. Activity-based analysis is a large project and this thesis only helps to create a new way of thinking for Nordea APS. Still, there are valuable facts on the present theoretical, which can be used to find out the real activities of organization. This makes the operations of continuous improvement more concrete.

Keywords: Resourcing, Production Management, Quality Control, Activities

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Tutkielman tarkoitus, tavoite ja tutkimusongelma .....	6
1.2	Tutkimusmenetelmä .....	8
1.3	Opinnäytetyön keskeiset käsitteet .....	11
1.4	Opinnäytetyön rakenne .....	12
1.5	Tutkimusperinnettä .....	13
2	Resurssiajattelu .....	14
2.1	Resurssit .....	15
2.2	Erlaisia resursseja .....	16
2.3	Tuotannonohjaus .....	17
2.4	Tuotannonohjauksen tarkoitus ja päämäärät .....	19
2.5	Toimintoanalyysi .....	20
2.6	Toimintolaskennan näkökulma.....	23
2.6.1	Toimintolaskennan ulottuvuuksia .....	28
2.6.2	Kustannusajurit .....	30
3	Laadunhallinta.....	31
3.1	Toiminnot.....	34
3.2	Toimintojohtaminen .....	36
4	Case: Nordea APS Suomen Luottopalvelut.....	38
4.1	Resurssiajattelua APS:ssä .....	40
4.1.1	APS:n ja Luottopalveluiden resursseja .....	40
4.1.2	APS:n ja Luottopalveluiden erilaisia resursseja.....	41
4.1.3	Tuotannonohjauksen nykytilasta .....	42
4.1.4	Toimintolaskennan näkökulma.....	45
4.1.5	Toimintojen analyysi Luottopalveluista .....	56
4.2	Luottopalveluiden laadunhallinnasta .....	63
4.2.1	Toimintoja .....	64
4.2.2	Toimintojen johtaminen Luottopalveluissa.....	66
5	Tuotannonohjauksessa hyödynnettävä lisäarvo.....	67
6	Yhteenveto .....	69
6.1	Pohdintaa .....	70
6.2	Opinnäytetyön luotettavuudesta .....	73
6.3	Jatkotutkimus.....	75
	Lähteet .....	77
	Kaaviot.....	80
	Kuviot .....	81
	Taulukot .....	82

## 1 Johdanto

Yrityksellä on käytössään tavallisesti kaksi päätoimintoa, jotka vaikuttavat suoraan sen imagoon: asiakaspalvelu ja myyntityö. Näiden kahden toiminnon lisäksi yrityksestä löytyy edellä mainittuja toimintoja tukevia prosesseja. Nämä tukiprosessit sisältävät useita eri toimintoja, jotka kaikki vaikuttavat asiakaspalvelun laatuun ja siihen, että asiakas saa haluamansa. Tuki-toimintoihin kuuluu esimerkiksi asiakastietojen ylläpitoa, asiakirjojen laatimista, ohjeistusta tai muuta vastaavaa, joka loppujen lopuksi vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen ja yrityksen imagoon.

Jotta laatuun voidaan vaikuttaa, tulee tietää mitä yrityksessä todella tapahtuu asiakkaan kanssa suorassa yhteydessä toimivien tahojen lisäksi. Liiketoiminnan tuessa tapahtuvissa prosesseissa oikeanlainen päätöksenteko ja toimintojen perinpohjainen tunteminen antaa oikean kuvan siitä, mitä yritys todella tekee ja mikä sen eri toimintojen asiakkaalle tuoma lisäarvo todellisuudessa on. Asiakasta ei loppujen lopuksi kiinnosta mitä yrityksessä tehdään, kunhan hän saa haluamansa tuotteen sovitussa ajassa ja sovitunlaisena. Mitä virtaviivaisemmin asiakas saa haluamansa, sen tyytyväisempi hän on. Kun tiedetään, mitä eri toimintoja asiakkaan haluaman tuotteen aikaansaaminen edellyttää, voidaan keskittyminen suunnata asiakastyytyväisyyden kannalta oikeisiin asioihin ja varmistetaan siitä, että ollaan oikealla tiellä. Tämä helpottaa kehittämistoimenpiteiden kohdistamista oikeisiin asioihin.

Toimintojen ja niiden perinpohjainen tunnistaminen on yritykselle arvokasta, mutta dramaattista; kun todelliset toiminnot ja niiden suhde valittuun strategiaan selviää, voi saatu tieto olla täysin toisenlaista mitä odotettiin. Toisaalta toimintojen perinpohjainen tunteminen vahvistaa organisaation omaa identiteettiä ja antaa suuntaviivoja toiminnalle. On aina parempi tietää oman toiminnan todellinen tilanne, jotta osataan varmemmin tehdä oikeita toimenpiteitä.

### 1.1 Tutkielman tarkoitus, tavoite ja tutkimusongelma

Tutkielmani yhtenä tarkoituksena on kuvailla tutkittavaa kohdetta ja siellä ennestään vallitsevaa tilannetta. Tämän pohjalta tavoitteena on uusien näkökulmien löytäminen. Tällöin tutkitaan ja kartoitetaan tutkittavan kohteen nykyisiä toimintamalleja suorittamalla havainnointia ja tekemällä haastatteluja. Haastattelun pohjalta pyritään löytämään uusia näkökulmia, jotka esitellään haastateltaville tutkimuksen valmistuttua. Ennen tutkimustulosten käytäntöön soveltamista kuitenkin selvitettäisiin, millä mielin nämä niin kutsutut ”koehenkilöt” suhtautuisivat tulossa olevaan mahdolliseen muutokseen, jolloin tällaista tutkimusta kutsutaan kartoittavaksi tutkimukseksi (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 138.).

Jotta tutkimuksesta saadaan enemmän hyötyä irti, tulee sen kyetä olemaan ennustava, jotta vaikeisiin tilanteisiin osataan valmistautua oikealla tavalla. Ennustavuudella tarkoitetaan tässä tapauksessa asioita, jotka ovat seurausta jostakin toimintamallista tai ilmiöstä. Tämän ennustavan tutkimuksen vaatimuksena on kartoittaa mahdollisimman osuva lopputulos sille, mitä tapahtuu jos esimerkiksi jokin skenaario toteutuu. (Hirsjärvi ym. 2009, 139. )

Toinen tutkimukselle asetettamani vaatimus on löytää selitys, minkä vuoksi prosessien toteutus on nykyisellä mallillaan ja miksi prosesseja ylipäätään toteutetaan. Ja mikäli prosesseihin ja toimintatapoihin liittyy ongelmia, on tutkimuksen tarkoitus selvittää mistä nämä ongelmat johtuvat. Tällöin tutkimusta voidaan sanoa selittäväksi tutkimukseksi. Tämän vaatimuksena on tunnistaa esimerkiksi mitä tapahtuu toimintaketjun seuraavassa vaiheessa, jos edellinen vaihe ei toteutuisikaan siten niin kuin pitäisi, eli lyhyesti sanottuna kuvailla syy-seurausvaikutusta. (Hirsjärvi ym. 2009, 138.)

Tutkielman tavoitteena on kertoa mahdollisimman yksityiskohtaisesti mitä eri prosessien vaiheissa tapahtuu eri tilanteissa. Näistä toiminnoissa ilmenevistä asioista tulee tutkimukseen dokumentoida kaikkein tärkeimmät ja olennaisimmat erityispiirteet ja ominaisuudet. Dokumenteista tulee ilmetä miten erilaiset tilanteet vaikuttavat prosessien työstämiseen ja miten erinäisiin tilanteisiin on jouduttu. Eri tilanteissa toimiminen on keskeistä kuvailla, kun tarkoitus on kertoa lukijalle mistä oikein on kysymys. Lisäarvona tällainen kuvaileva tutkimus tarjoaa toimintamallin haastavien tilanteiden varalle (Hirsjärvi ym. 2009, 139.)

Tällä tutkielmalla tarkastelen toimintoajattelun hyödyntämistä Nordea Pankki Suomi Oyj:n APS-yksikön Luottopalvelut-osaston tuotannonohjauksessa. Työni tavoitteena on selvittää, miten osaston eri toimintoihin todella sitoutuu resursseja ja pääomaa. Lähtökohtana on jatkuva parantaminen ja toiminnan tehostaminen. Tarkoitukseni on selvittää, miten hyvin toimintoajattelua ja edelleen toimintolaskentaa voidaan toteuttaa finanssimaailmassa ja millaista lisäarvoa toimintoajattelusta voidaan saada tuotannonohjaukselle. Yleensä pankeista ajatellaan, että ne ovat vain asiakaspalveluun, talouteen ja rahanvälitykseen erikoistuneita yrityksiä, mitä ne pohjimmiltaan ovatkin. Kuitenkin pankin toiminnot ulottuvat paljon syvemälle, kuin vain asiakaspalveluun. Tällöin puhutaan liiketoiminnan tukitoiminnoista, joiden toimintojen analysoinnilla pyritään tässä opinnäytetyössä löytämään uusia näkökulmia tuotannonohjauksen tueksi. Liiketoiminnan tukitoiminnoilla tarkoitetaan pankkimaailmassa toimintoja, joilla ei ole suoraa yhteyttä asiakkaisiin, mutta kaikki työ pohjautuu siihen, että asiakas saa haluamansa. Tällaiset toiminnot on siirretty pois suorassa asiakaspalvelutyössä toimivilta, kuten konttorit ja puhelinpalvelut, yksiköiltä. Tarkoituksena on, että niiden fokus voidaan suunnata olennaiseen, eli asiakaspalveluun ja uusasiakashankintaan. Tutkimusongelmani kiteytyy seuraavanlaiseen lauseeseen: Mitä hyötyä toimintoajattelusta on pankin liiketoiminnan tukiyksikön tuotannonohjaukselle?

Yrityksellä on käytössään eri toimintoja, joiden toteutuksissa on eroja. Tutkimuksen keskeisiä vaatimuksia on selvittää miten eri toiminnot kuluttavat yrityksen resursseja. Tässä tutkielmassa ei tosin tarkastella koko konsernia, vaan konsernin yhtä yksikköä, jossa on useita eri toimintoja ja miten nämä toiminnot kuluttavat yksikön resursseja ja kapasiteettia. Tästä juuri toimintolaskennassa ja tuotannonohjauksessa on kyse. (Alhola 2008, 35.)

## 1.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmänä käytän laadullista, eli kvalitatiivista, tutkimusmenetelmää. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä sopii hyvin tutkijalle, joka on kiinnostunut selvittämään asioita syvällisesti, ei vain pintapuolisesti, jonka voisi numerollisin menetelmin selvittää. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tulee huomioida, että todellisuus on monen tekijän summa, eikä sitä voida vain rajata tiettyihin osiin. On ymmärrettävä, että asioilla on moninaisia syy-seuraussuhteita ja että esimerkiksi jokin yksittäinen tapahtuma tässä paikassa ja tässä hetkessä voi johtaa tietynlaiseen toimintaan jossain toisaalla joskus myöhemmin. (Hirsjärvi ym. 2009, 161.)

Kvalitatiivinen tutkimus perustuu siihen miten tutkittava kohde esiintyy, mitkä kohteen taustat ovat, miksi kohde on olemassa sellaisena kuin on, esimerkiksi miksi tutkittava henkilö on päättänyt työssään sellaiseen tilanteeseen, jossa hän nyt on ja miten tutkittava kohde ilmaisee itseään ja mitä hän pitää tärkeänä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa perehdytään siis enemmän kokemusperäisiin faktoihin. (Jyväskylän yliopisto 2013.)

Laadulliselle tutkimukselle on ominaista se, että tutkija asettaa itsensä haastattelemansa henkilön asemaan ja pyrkii tällä tavoin saavuttamaan objektiivisen näkökulman. Tähän päätökseen tutkijan tulee sulkea pois omat ennakkokäsityksensä ja ulkoistaa itsensä arvomaailmastaan, jotta vuorovaikutus kohteen kanssa palvelee kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän vaatimuksia. (Tilastokeskus 2013.)

Kvalitatiivisessa tutkimusmenetelmässä haastateltavat yksilöt on valikoitu ja kysymyksiin vastataan avoimesti. Myöskään minkäänlaisia niin sanottuja virstanpylväitä ei ole, vaan tutkimuksen kokonaiskestolta voidaan tehdä johtopäätöksiä. Silläkään ei ole väliä, kuinka totuudenmukaisesti haastateltavat vastaavat kysymyksiin, vaan heillä on oikeus kertoa suoraan omat ajatuksensa ja näkemyksensä tutkittavasta asiasta. (Tilastokeskus 2013.)

Työskentelen itse case-yrityksessä, joten minulla on mahdollisuus havainnointia hyödyntäen selvittää toiminnot, joiden parissa työskentelen päivittäin. Nämä kyseiset toiminnot ovat kuitenkin vain yhden osaston tiimin toimintoja ja täten osa laajempaa kokonaisuutta. Tämän vuoksi muiden case-yrityksen toimintojen kartoittamiseksi kävin keskusteluja eri tiimeissä



työskentelevien kollegoiden kanssa ja tein haastatteluja näiden tiimien esimiehille. Haastatteluissa on ollut tarkoitus saada selville mahdollisimman totuudenmukainen mielikuva tiimien toiminnoista.

Haastattelun lajeina käytin puolistrukturoitua, eli teemahaastattelua sekä avointa haastattelua. Teemahaastattelu sopii toimintoanalyysin kannalta tiedonhankintamenetelmäksi hyvin, koska tarkoitus oli selvittää asioita, jotka olivat ennakkoon heikosti tiedostettuja ja haastattelu keskittyi tiettyyn teemaan. Ja koska tarkoitus on saada mahdollisimman totuudenmukainen kuva, kysymysten muotoa ei ennakkoon voi määritellä, vaan haastattelijan tulee pitää aihe teeman ympärillä. (Metsämuuronen 2001, 41.)

Avointa haastattelua käytin hyväksi, kun keskustelin toimintoihin liittyen niitä toteuttavan henkilön kanssa. Avoin haastattelu on lähempänä keskustelua ja se sopii hyvin tiedonkeruumenetelmäksi silloin, kun tarkoitus on saada selville todellisia ajatuksia ja mielipiteitä sitä mukaa kuin ne tulevat keskustelussa esille. Haasteena tällaisessa menetelmässä on se, että helposti eksytään aiheesta, jolloin tutkijan itsensä vastuulla on poimia keskustelusta olennaisimmat asiat tutkittavan aiheen kannalta. (Hirsjärvi ym. 2009, 209.)

Avoin haastattelu sopi havainnointimenetelmäni tueksi tiedonkeruumenetelmänä, koska tässä tapauksessa tutkittavasta kohteesta itselleni oli jo havainnoinnin pohjalta muovautunut käsitys ja keskusteluilla lähinnä vahvistetin näitä käsityksiä. Ja kun tutkijalla, eli haastattelijalla, on positiivinen suhde haastateltavaan, on avoin haastattelu hyvä tiedonkeruumenetelmä, koska tällaisissa tapauksissa tulee saada selville vähän tiedostettuja, jopa arkaluontoisia, asioita (Metsämuuronen 2001, 41). Minulle on jo ehtinyt muodostua luottamuksellinen suhde haastateltaviini, joten avointa haastattelua voin huoletta käyttää.

Havainnointia käytin oman tiimini toimintojen selvittämiseksi. Koska olen itse osa tiimiä, havaintomenetelmäni on niin sanotusti piilohavainnointia; pystyn saamaan itse oikean kuvan nykytilanteesta, toteutettavista toiminnoista ja tarvittavista resursseista. Koska tällaisessa havainnointimenetelmässä itse tutkijan vaikutus on vähäinen, on totuudenmukaisen mielikuvan saaminen paljon helpompaa, koska kukaan ei tunnista tutkijaa (Metsämuuronen 2001, 43.).

Yleisesti ajateltuna piilohavainnoinnin haittapuoli tutkimusmielessä on se, että kun tutkija on kiinteästi osana ryhmää, on myös objektiivisen kuvan luominen tutkittavasta kohteesta vaikeaa muodostaa, koska havainnot ja omat mielipiteet tulee erottaa toisistaan. Kuitenkin tutkijan on oltava mahdollisimman aito, jotta hänen tarkoituksensa ei paljastuisi, ja silti onnistuttava keräämään tietoja tutkimusta varten. (Hirsjärvi ym. 2009, 216-217.)

Havainnointi kertoo asiat sellaisina kuin tutkija ne näkee; ihmiset tekevät asioita. Havainnointi ei siis kerro, miksi ihmiset tekevät juuri näitä asioita. Jotta selviää miksi ihmiset toimivat niin kuin toimivat, on käytettävä muita tiedonkeruumenetelmiä, esimerkiksi haastatteluja, näiden asioiden selvittämiseksi. Tai sitten tutkija voi perehtyä tutkittavasta aiheesta aiemmin julkaistuihin tutkimuksiin. (Vilka 2005, 120.)

Havainnoinnissa tutkijan tulee ottaa huomioon monta eri seikkaa, jotta kerätty materiaali on mahdollisimman hyvin hyödynnettävissä tutkimuksessa. On ensinäkään kyettävä samaistumaan tutkittavien maailmaan ja vältettävä liiallista integroitumista tutkittavien ryhmään, koska tavoitteena on luoda tutkimus mahdollisimman objektiivisesta näkökulmasta. Jotta saadaan vastauksia tutkimusongelmaan, tutkijalle on vain eduksi, jos hän kykenee kyselemään asioita niin sanotusti tutkittavien ”kielellä”. Tällöin myös todennäköisesti selviää täysin miksi jokin asia tapahtuu niin kuin tapahtuu, kun tutkimuskysymykset osataan esittää tutkittaville ymmärrettävästi ja heidän näkökulmastaan. (Saint-Germain 2014.)

Koen havainnoinnin hyväksi tiedonkeruumenetelmäksi, koska olen itse ammattini puolesta osa tutkittavaa kohdetta ja täten päässyt osaksi yhteisöä. Objektiivisuuden saavuttaminen voi tosin olla haasteellista, sillä asiaa pitäisi kyetä tarkastelemaan ulkopuolisen tahon näkökulmasta. Havainnoinin kautta on myös tarkoitus löytää uusia näkökulmia toimintaan, jossa eri toiminnot liittyvät toisiinsa. Tutkimusmenetelmä muistuttaa jokseenkin niin kutsuttua Grounded Theory -menetelmää. Sen mukaan tarkoitus on luoda oma näkökulma tutkittavasta asiasta ja käyttää sen luomiseksi havainnointimenetelmiä (Grounded Theory Institute 2011.)

Paitsi havainnointi, myös avoin keskustelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä on oiva apuväline. Kun keskustelee avoimesti, ovat vastauksetkin usein totuudenmukaisempia ja vapaampia. Tämä toki edellyttää, että haastattelijan ja haastateltavan välillä on luottamus ja mikäli vielä on niin, että molemmat tuntevat toisensa, voi haastateltavan vastaukset olla sellaisia, joista tutkijan roolissa oleva haastattelija saa enemmän irti tutkimustaan varten. Laadullinen tutkimus yleisestikin ehkäisee niin kutsuttuja ”yhden sanan” vastauksia, koska se perustuu siihen, että saadut vastaukset ovat pintaa syvällisempiä. (Hafner 2014.)

Minulla on myös oiva mahdollisuus käyttää avointa keskustelua yhtenä tiedonkeruumenetelmänä, koska tunnen melko hyvin haastateltavat toimihenkilöt, jolloin keskusteluja on helppompaa käydä syvällisemmin ja opinnäytetyöni tarkoituserää palvellen.

### 1.3 Opinnäytetyön keskeiset käsitteet

Resurssiajattelu kuvailee, mitä eri resursseja yrityksellä on käytössään ja millaisia resursseja erilaisten toimintojen suorittamiseksi tarvitaan. Muun muassa työkalut, työntekijät ja tilat, joissa työtä tehdään, ovat resursseja, joita kaikkia tarvitaan suoritteiden aikaansaamiseksi. Käytettävissä olevat resurssit ovat tavallisesti toisiaan täydentäviä, eli yhdellä resurssilla ilman toista ei tee mitään. Esimerkiksi työkalut tarvitsevat työntekijöitä ja tekijät työkaluja, jotta ne kykenevät toimimaan. (Sisso 2012, 7)

Tuotannonohjaus, jolla vaikutetaan toimituskykyyn ja kysynnän vastaamiseen kulloisessakin tilanteessa. Tuotannonohjaukseen sisältyy muun muassa kapasiteettia koskevat päätökset, joilla vaikutetaan kykyyn tuottaa laadukkaita tuotteita ja palveluita. Tuotannon keskeisempiä tavoitteita ovat muun muassa joustavuus, eli kyky vastata kysynnässä tapahtuviin muutospaineisiin, sekä toimituskyky. Toimituskyvyllä kyettään pysymään asiakkaalle luvatussa toimitusajassa. (Lehtonen 2004, 61.)

Toimintolaskenta kohdistaa kustannukset toiminnoille niiden resurssikulutuksen mukaan ja toiminnoilta edelleen suoritteille, muun muassa sen mukaan, miten paljon jotakin suoritetta on saatava aikaiseksi. Toimintolaskennassa käytetään ajuria, eli mittaa, kohdistamaan kustannuksia toiminnoille, tai kohdistamaan toiminnon kustannuksia erillisille laskentakohteille, kuten tuotteille. (Alhola 2008, 35.)

Toimintoanalyysi kertoo esimerkiksi mitä yrityksessä tai organisaatiossa tehdään, miksi tehdään, miten usein tehdään ja mikä on toiminnan lisäarvo asiakkaalle. Toimintoanalyysin edellytyksenä on, että toiminnot on kartoitettu läpikotaisin. Toimintoanalyysi tehdään tavallisesti ennen toimintolaskennan käyttöönottoa, koska toimintoanalyysillä tulee ensin selvittää mitä toimintoja organisaatiosta löytyy. (Alhola 2008, 93.)

Laadunhallinta, jolla pyritään vaikuttamaan muun muassa siihen, että asiakastyytyväisyys on maksimaalista, saadaan vastinetta toimintaan sijoitetulle pääomalle ja suorituskyky on hyvällä tasolla tilanteessa kuin tilanteessa. Laadulla käsitteenä voi olla monta eri määritelmää ja se, mikä koetaan hyväksi laaduksi voi vaihdella eri näkökulmien mukaan. Yleisesti ajateltuna laatu on hyvällä tasolla, jos asiakas on tyytyväinen. (Sarala & Sarala 2001, 96.)

Toiminnot kertovat käytännössä sen, mitä yritys todella tekee ja miten eri toiminnot liittyvät toisiinsa muodostaen liiketoimintaketjun, jolla on yhteinen päämäärä: yrityksen ulkopuolisen asiakkaan palveleminen. Toiminnot tuottavat jonkin konkreettisen ja itsenäisen suoritteen. Toimintojen määrittelymisen yksityiskohtaisuus on jokaisen organisaation oma päätös, mutta

ajan säästämiseksi on hyvä miettiä kuinka tarkkaan toiminnot pitää kartoittaa (Silvennoinen 2002, 11.)

Toimintojohtaminen pyrkii asiakkaiden saaman hyödyn parantamiseen toiminnan parantamisen kautta. Taustalla on ajatus, että asiakas haluaa vain saada tarpeensa tyydytyksi ja olla tyytyväinen asioidessaan yrityksessä. Toimintojohtamisella keskitytään ensisijaisesti toimintolaskennan avulla toimintojen tunnistamiseen ja niiden kehittämiseen. Toimintojohtamisen tarkoituksena on toiminnan jatkuva parantaminen. (Alhola 2008, 86-87.)

#### 1.4 Opinnäytetyön rakenne

Työni käsittelee tuotannonohjausta ja toimintoajattelua osana sitä. Teoriaosuudessa toimintoajattelua tarkastellaan mistä kaikista se koostuu, kuten resurssiajattelua, toimintoanalyysiä, toimintolaskentaa ja toimintojohtamista. Näistä kaikista kokonaisuuksista on tavoitteena löytää ne keskeiset seikat, joita voidaan edelleen hyödyntää tuotantopoliittisessa mielessä. Tuotannonohjauksesta käsitellään sen merkitys, tavoitteet ja millä tavoin voidaan vaikuttaa sen sujuvuuteen.

Toimintoja tarkastelemalla tässä opinnäytetyössä on tarkoitus selventää myös laatuun vaikuttavia asioita. Toiminnot, niiden suorittamistiheys ja virtaviivaisuus vaikuttavat suuresti toiminnan laatuun. On kuitenkin vaikea sanoa miten toimintojen tunnistamisella todella vaikutetaan laadunhallintaan. On helppo sanoa, että jonkin asian toteuttaminen entistä nopeammin vaikuttaa tuotteen/palvelun läpäisy aikaan ja sen myötä palvelun laatuun. On kuitenkin edelleen selvittettävä voiko ylipäätään jotain tehdä nopeammin ja jos voi, laatu ei kuitenkaan saa kärsiä.

Toimintoihin liittyvät asiat muodostavat suurimmat asiakokonaisuudet tästä työstä, joten niitä käsitelen eniten. Koen tärkeäksi selvittää mitä organisaatiossa tapahtuu ennen ja jälkeen tiettyä toimintoa ja mihin käytettävissä olevat resurssit kuluvat, jotta organisaatiossa osataan tehdä realistisempia päätöksiä. Tätä selvennän toimintolaskennan avulla. Tässä työssä ei kuitenkaan ole varsinaisesta toimintolaskentaprojektista kyse, vaan toimintolaskenta on enemmänkin työkalu isomman kokonaisuuden hallitsemiseksi.

Toimintolaskentaa käytän tässä työssä havainnollistamaan mitä isoon organisaatioon kuuluvassa tiimissä tehdään suoritteiden aikaansaamiseksi. Tämän avulla selviää mihin kyseisen tiimin resurssit kuluvat ja mikä suoritteiden arvo on. Minulla on ollut mahdollisuus itse mitata toimintojen resurssikulutusta, koska työskentelen kyseisessä tiimissä. Jotta toimintolaskentaa on voitu käyttää, on ensin tehty toimintoanalyysi tiimin toiminnoista, mutta analyysin tekoa ei tässä työssä ole erikseen esitelty. Toimintoanalyysiä on sen sijaan käytetty muiden case-

yrittäjien toimintojen selvittämiseksi, jotta toimintolaskentaa voisi analysoida pohjalta myöhemmin hyödyntäen näiden toimien resurssikulutusten ja toimintojen selventämiseksi. Näiden toimintoajatteluun liittyvien asioiden tutkimisella pyrin tässä työssä selkeyttämään tuotannonohjauksen organisoimista case-yrittäjästä parhaiten hyödyttävällä tavalla.

Tässä työssä tarkastelen pankin yritysasiakkaan luototusprosessia luottoasiakirjojen tuotannon näkökulmasta. Luototusprosessi kokonaisuudessaan pitää sisällään niin asiakaspalvelussa kuin tukitoiminnoissa tapahtuvat toiminnot, joista muodostuu liiketoimintaketju. Asiakaspalvelun toimintoja ovat muun muassa luottoneuvottelu asiakkaan kanssa ja luottopäätöksen tekeminen. Rajaan tarkastelussani pois asiakaspalvelun toiminnot ja keskityn ainoastaan luototusprosessin tuotanto-osioon, eli luottoasiakirjojen laatimiseen. Näiden toimintojen todellisen luonteen kuvaamiseksi käytän toimintoajattelua ja siihen sisältyviä resurssiajattelua, toimintotodellisuutta ja toimintolaskentaa.

### 1.5 Tutkimusperinnettä

Toimintoihin perustuvaa ajattelua laskennan ja johtamisen työkaluna on tutkittu eri opinnäytetöissä, graduissa ja väitöskirjoissa. Toimintolaskennan käyttöä tutkimalla on tutkittavista kohteista kyetty löytämään uusia ulottuvuuksia, muun muassa millaisia voimavaroja yrityksillä todellisuudessa on käytössään. Toimintoihin perehtymällä on tutkimuksista kyetty myös löytämään esimerkiksi paljon uusia, aiemmin tiedostamattomia toimintoja ja mikä on näiden toimintojen lisäarvo asiakkaalle. (Niemi & Pennanen 2011, 37.)

Toimintoajattelua käsittelevissä tutkielmissa on tarkasteltu tutkittavan kohteen toimintoja ja luokiteltu ne tarkasti. Toimintoajattelulla on kyetty selvittämään realistisesti ja ymmärrettävästi mitkä toiminnot ovat yritykselle tärkeitä ja kannattavia, mutta myös mitkä toiminnot eivät tuota liiketoiminnallista lisäarvoa. Toiminnan laadun parantaminen on realistisempaa ja oikeisiin asioihin pystytään keskittymään, kun todella tiedetään mitä yrityksissä tehdään. Tämä selviää tutkimalla, mitä toimintoja yrityksestä tai organisaatiosta löytyy. (Laukkanen 2011, 3.)

Itse toimintolaskenta on suhteellisen uusi, mutta ei kuitenkaan uusi, keksintö. Toimintoihin perustuvan kustannusrakenteen ajattelun ensimmäisenä tutkimusajankohtana voidaan pitää 1980-luvun alkua, jolloin Harvard Business Schoolin professori Robert Kaplan tutki vaihtoehtoisia laskentamenetelmiä perinteiselle kustannuslaskennalle. Menetelmän tarkoituksena oli tutkia kulujen muodostumista nimenomaan toimintojen toteutumisen mukaisesti huomioiden muun muassa prosesseihin käytettyä aikaa ja resurssikulutusta. (Hindle 2009.)

Toimintolaskentaa on tutkittu ajankäytön näkökulmasta. Tällöin tutkittavien toimintojen kustannuksia on määritelty tutkimalla niihin käytettyä aikaa; kun toimintolaskentaa käytetään aikaan perustuvien näkökulmien pohjalta, saadaan realistisempia tietoja kapasiteetin käytöstä vaikeasti mitattavista toiminnoista. Kun on haluttu selventää monimutkaisia prosesseja, on lähtökohtana ollut todellinen ajankäytön tarkastelu, kun tarkoitus on ollut tutkia toimintoajattelun tuomaa hyötyä. (Pajukoski 2009, 8.)

Toimintoajattelun käyttö laatujohtamisen työkaluna on ollut tutkimuskohteena. Amerikkalaiset David A. Carlson ja S. Mark Young tutkivat toimintoajattelun hyödyntämistä Total Quality Management -menetelmässä 1990-luvun alussa. Tällaisen tutkimuksen liikkeelle panevana voimana oli oletus, että enemmänkin yksittäisesti tuotettavan hyödykkeen laatua parantamalla on pitkäkestoisesti parempi vaikutus, kuin tuotantovaiheen kustannusten alentamisella. Jotta tämä onnistuisi, tulee toiminnot tuntea läpikotaisin ja kun yksittäisissä toiminnoissa tehdään parannustoimenpiteitä, säästetään myös aikaa ja rahaa. Mutta mikä tärkeintä; toiminnan laatu ja sen myötä asiakastyytyväisyys paranee. Tutkimuksen yhtenä tuloksena oli, että kustannuksien alentaminen ilman toimintojen tuntemista vaikuttaa negatiivisesti laatuun. (Carlson & Young 1993.)

## 2 Resurssiajattelu

Tässä luvussa käsitellään resurssiajattelua ja tuotannonohjausta, sekä otetaan tarkasteluun mukaan toiminoanalyysi ja siihen sisältyvä toimintolaskenta. Toiminnan virtaviivaistamiseksi on tarpeellista tietää millaisia resursseja on käytettävissä. Toimintolaskennalla puolestaan saadaan selville mitä tällä hetkellä organisaatiossa tapahtuu ja minne käytettävissä olevat resurssit kuluvat. Tällä tavoin kyetään tekemään oikeita asioita oikeassa paikassa. (Patil 2011.)

Resurssiajattelulla tarkastellaan yrityksen voimavarojen tehokasta hyödyntämistä, jotta liiketoiminta on mahdollisimman voitollista. Jotta resursseja pystytään hyödyntämään liiketoiminnan kannalta parhaalla mahdollisella tavalla, tulee niiden tarvekartoitus ja käytön suunnittelu olla tehtynä huolellisesti etukäteen. Resurssien käyttö ja sitoutuneisuus tulee lisäksi olla koajan seurannan alla, jotta toimintaa ja resurssien hyödyntämistä pystytään kehittämään jatkuvasti paremmaksi. Tämän ansiosta on sittemmin mahdollista havainnollistaa miten hyvin resurssien hyödyntäminen on toteutunut suhteessa siihen, mihin käyttöön niitä on alun perin suunniteltu. (Alhola 2008, 99.)

Aina ei voi pärjätä jo käytössä olevilla resursseilla, vaan yrityksen tulee olla perillä myös mahdollisista muista resursseista, joita tuotannon tekijämarkkinoilla olisi tarjolla. Sen vuoksi tilannetietoisuus tulee olla ajantasaisista ja tulevaisuuttakin on syytä pitää silmällä. Tällöin

osataan olla valmiina yllättäviinkin muutoksiin ja pystytään vastaamaan mahdollisimman tehokkaasti kunkin tilanteen asettamiin haasteisiin. (Alhola 2008, 99.)

Resurssien tehokas hyödyntäminen mahdollistaa tuotantolähtöisesti toimivan yrityksen pärjäämisen kovassa kilpailussa. Esimerkiksi pankin liiketoiminta on oiva esimerkki tuotantolähtöisesti toimivasta yrityksestä. Tällöin tuotantoa toteuttavan henkilöstön osaaminen korostuu entisestään, koska esimerkiksi asiakkaan ja pankin välisissä velkasuhteissa liikkuu suuria pääomavirtoja ja ne ovat täten pankin liiketoiminnan kannalta ensiarvoisen tärkeitä. Jotta asiakas on tyytyväinen, pitää koko luotonuksen toimintoketjun toimia alusta loppuun, muutoin asiakas vaihtanee melko nopeasti tavarantoimittajaa, eli tässä tapauksessa pankkia. (Lindroos & Lohivesi 2010, 83. )

Resurssiajattelun pohjalla on aina jo valmiiksi jokaisessa yrityksessä vallitseva tosiasia; yrityksellä on toimintoja, joiden toteuttamiseksi tarvitaan voimavaroja. Resurssiajattelun tarkoituksena on kuitenkin saada yritys tietoiseksi kaikista käytössä olevista resursseistaan, sillä resursseiksi voidaan ymmärtää monia erilaisia asioita, ei pelkästään työntekijöitä. Toimitilat, työkalut ja jopa sähkö ovat kaikki välttämättömiä asioita, joita ilman toimintoja on vaikea, peräti mahdotonta, suorittaa. Esimerkiksi toimistotyötä on mahdotonta tehdä ilman toimittilaa, työpöytiä, tietokoneita ja sähköä, vaikka itse työntekijöitä olisikin riittävästi. Myös aika voidaan ymmärtää resurssina, sillä tavallisesti toiminnot on saatava suoritettua tietyssä ajassa, jolloin aikaa ei ole käytössä loputtomasti. (Alhola 2008, 102-103.)

## 2.1 Resurssit

Yritykset tarvitsevat toimiakseen eri voimavaroja, eli resursseja. Resursseilla tarkoitetaan niitä tekijöitä, joilla toteutetaan yrityksen eri toimintoja. Resursseja ovat muun muassa työntekijät, tilat, joissa työtä tehdään ja työkalut. Toisin sanoen, resurssit ovat ne tekijät, jotka toteuttavat, luovat ja vaalivat yrityksen kannalta olennaisia ja tärkeitä toimintoja hyödyntäen käytössä olevia keinoja ja työkaluja. (Alhola 2008, 43.) Toiminnot ovat oma käsitteensä ja niitä käsitellään tarkemmin laadunhallintaa käsittelevässä luvussa.

Tärkeimmät resurssit määräytyvät työn luonteen mukaisesti. Lähtökohtaisesti työntekijät ovat tärkein resurssi, mutta monella alalla koneet ja tietotekniikka alkavat olla vähintään yhtä tärkeitä resursseja. Niin koneet kuin ihmiset ovat kuitenkin toisiaan täydentäviä resursseja, sillä koneita ei voida käyttää ilman käyttäjiä, eli ihmisiä. Ihmisten puolestaan on vaikea tehdä töitä ilman työkaluja, kuten koneita ja tietotekniikkaa. Hyvänä esimerkkinä voidaan tarkastella edellä mainittua pankin liiketoimintaa; henkilöstö on tärkeä voimavara, mutta tuotantoa ei voida toteuttaa ilman tietokoneita. (Torppa & Wallin 1996, 24.)

Yrityksen liiketoiminnan tukiyksikössä tärkeimmät voimavarat ovat atk-laitteet ja ohjelmat, sekä henkilöstö. Myös työtilat, päivittäiseen työhön tarvittava ohjeistus ja mahdolliset konsernin ulkopuolelta saatavat palvelut ovat olennaisia voimavaroja. Päivittäiseen työhön tarvittava ohjeistus korostuu etenkin silloin kun esimerkiksi johonkin tiimiin tulee uusia työntekijöitä, joilla ei ole vielä minkäänlaista tietämystä kyseisen tiimin toteuttamasta prosessista. Näin ollen koulutukseen tarvitaan resursseja. Ohjeistus voi olla saatavilla kirjallisenakin, jolloin sitä voidaan ajatella tuotannon kannalta olennaisena materiaaliressurssina. (Torppa & Wallin. 1996, 44.)

Vaikka resurssit eivät ole fyysistä varastoitavissa olevaa materiaa, silti puhutaan ”resurssivarastoista”, joita kertyy jonkin toiminnan vaikutuksesta ja tätä toimintaa kutsutaan ”resurssivirraksi”. Toisin sanoen resurssivarasto syntyy resurssivirran vaikutuksesta. Esimerkiksi koulutus on resurssivirta, joka sitten varastoituu ja se näkyy henkilöstön osaamisena ja ammattitaitona, eli osaaminen on tässä tapauksessa resurssivarasto. Tällainen osaamisesta koostuva resurssivarasto on erittäin merkittävä kilpailuetu mille tahansa organisaatiolle, sillä sitä ei voida jäljitellä. Itse tuotteiden jäljittely puolestaan on melko helppoa, mutta siitä saatava hyöty on pitemmällä aikavälillä riittämätön. (Santalainen 1990, 82.)

## 2.2 Erilaisia resursseja

Resurssien käyttö vaikuttaa suoraan siihen, miten yritys pärjää markkinoilla. Resurssien oikeanlainen kohdistaminen toiminnoille on yksi resurssihoitamisen perusajatus. Olennaisin resurssi yrityksillä lienee pääoma, sillä ilman sitä ei pysty juuri mitään toteuttamaan. Mutta on muistettava, että vaikka pääomalla onkin suurin huomio, yrityksen on vaikea pärjätä ilman ammattitaitoista henkilökuntaa. Osaava henkilökunta on yrityksen olennaisin resurssi, joka edesauttaa tietotaidon ja sen myötä henkisen ja aineettoman pääoman ylläpitoa ja hankintaa. Yritys hankkii henkistä pääomaa palkkaamalla henkilökuntaa, joka hallitsee asiansa. Henkisen pääoman ylläpidolla tarkoitetaan henkilöstön kouluttamista vaativiin tehtäviin, jotta osaamisen taso on riittävä. Keskeisin haaste yrityksillä on tehdä henkisellä, eli aineettomalla, pääomallaan fyysistä pääomaa, eli rahaa. (Alhola 2008, 100-101.)

Tietokin itsessään on oma resurssi. Ilman tietoa ei voi toimia, kuten ei myöskään silloin jos tietoa on liikaa. Haaste tietoresurssien käytössä ja hallinnassa onkin siinä, että millainen tieto, missä vaiheessa ja mitä varten on liiketoiminnan, yksittäisen toimintoketjun, toimivuuden kannalta olennaisinta. Tulee muistaa sekin, että tietoa tulee jatkuvasti päivittää, sillä tieto vanhenee ajan myötä. Tietoresurssien hallinnan keskeisin työkalu on tietojärjestelmä, johon tietoa kerätään ja jota voidaan päivittää. Tietojärjestelmien tulee olla sellaisia, että niitä voidaan helposti pitää ajan tasalla ja kehittää paremmiksi. Oikeanlainen tieto ja sen tehokas hyödyntäminen on yrityksen keskeisimpiä menestystekijöitä. (Alhola 2008, 101.)



Aika on noussut resurssiajattelussa entistä merkittävämmäksi tekijäksi, joten sitäkin tarkastellaan omana resurssinaan. Ajalla on muun muassa seuraavia ominaisuuksia: Kaikki toiminta vie aikaa. Oli toiminta kuinka lyhytkestoista tahansa, siihenkin on kulunut aikaa, jota ei enää saada takaisin. Aika ei ole varastoitavissa, eikä korvattavissa. Aikaa ei voida haalia ja pistää sivuun, jotta sitä voitaisiin käyttää myöhemmin. Sitä ei myöskään voi vaihtaa mihinkään muuhun, vaan se kuluu koko ajan. ”Aika on rahaa” on varsin klassinen viisaus ja kun aikaa todella tarkastelee, niin se todellakin on rahaa. (Alhola 2008, 102.)

Vaikka edellä olevassa luettelossa todettiin, että aika ei ole varastoitavissa, voi aikaa kuitenkin säästää. Käytännön tasolla tämä tapahtuu siten, että aikaa ei käytetä turhanpäiväisiin asioihin, vaan käytössä oleva aika hyödynnetään parhaalla mahdollisella tavalla. Ajan tuhlaus on asiakastyytyväisyyteen negatiivisesti vaikuttava tekijä, eikä asiakas maksa esimerkiksi sellaisesta palvelusta, jossa odotusaika on liian pitkä. On hyvin tärkeää ymmärtää aika resurssina, koska silloin sitäkin pystytään käyttämään tehokkaasti toimintaketjua ja sen myötä liiketoimintaa hyödyttävällä tavalla. (Alhola 2008, 102.)

### 2.3 Tuotannonohjaus

Kaikki yritykset ovat olemassa sitä varten, että ne tuottavat jotakin, joka puolestaan tuottaa yritykselle taloudellista hyötyä. Näitä tuotettavia asioita kutsutaan suoritteiksi ja ne voivat olla joko aineellista materiaa, eli tuotteita, tai sitten aineettomia hyödykkeitä, eli palveluita. Suoritteiden aikaansaamiseksi tehtyjä toimenpiteitä kutsutaan yrityksen tuotantotoiminnaksi. Tuotantotoimintaa on myös se, että yritys laatii erilaisia laskelmia suoritteiden aikaansaamiseksi, jonka pohjalta tehdään päätös miten suoritteita ryhdytään työstämään. Tällaista laskelmaa kutsutaan tuotantopoliittiseksi laskelmaksi. (Jyrkkiö & Riistama 2001, 30.)

Tuotannonohjauksen sujuvuus edellyttää, että yritys hallitsee toimitusketjun. Toimitusketjun hallinnan perusajatuksena on eri verkostojen materiaalivirran ja siihen liittyvien tieto- ja pääomavirtojen kokonaisvaltaista suunnittelua ja hallintaa. Tällaisessa ajattelussa keskeisintä on toimitusketjun rakentaminen ja sen kehittäminen, jossa korostuu ketjun eri vaiheiden sujuvuus, sekä eri toimintojen välinen yhteistyö. Tärkeintä on asiakastyytyväisyys ja että asiakas saa lisäarvoa asioidessaan yrityksessä. (Logistiikan maailma 2012a.)

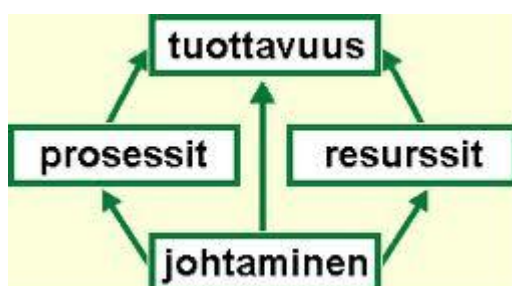
Tuotantotoiminnan kohdistamista kutsutaan tuotannonohjaukseksi. Tuotannonohjauksen idea on nimensä mukaisesti yrityksen toimenpiteet, joilla kohdistetaan käytettävissään olevat resurssit tuotannon kannalta tärkeimpiin toimintoihin. Tuotannonohjaus ei ole muista erillään toteutettavaa toimintaa, vaan sillä on yhteinen side kaikkiin yrityksessä toteutettaviin toimintoihin. Sen perimmäisenä tarkoituksena on pyrkimys hallita toimitusketjua ja sopeuttaa se ympäristön aiheuttamiin muutostarpeisiin. Tavoitteet, jotka toteutuessaan edesauttavat toi-

mitusketjun hallintaa, ovat muun muassa toimituskyvyn onnistunut ylläpito kaikissa tilanteissa, tehokas kapasiteettien käyttö ja tuotteen läpäisyajan lyheneminen. (Hokkanen, Karhunen & Luukkainen 2010, 209.)

Tuotannonohjauksessa aika-ajattelulla ja tehokkaalla ajankäytöllä voidaan olennaisesti vaikuttaa tuottavuuteen. Käytännön tasolla tämä tarkoittaa organisaation eri toimintojen yhteensovittamista aina tarpeen vaatiessa muun muassa kiireellisinä aikoina. Jotta yritys pärjää kovassa kilpailussa, on prosesseja kyettävä myös nopeuttamaan mahdollisuuksien mukaan. Tämä parantaa tehokkuutta ja kun toimitusaika lyhenee, myös asiakaspalvelu paranee. Tämä edellyttää toiminnan oikeanlaista organisoimista. (Alhola 2008, 104.)

Tuotannonohjauksella pyritään ennen kaikkea ennakoimaan tulevaa. Tässä konkreettisena toimenpiteenä on yleisellä tasolla saada tuotannon mahdollisuudet vastaamaan markkinoiden kysyntää ja siinä tapahtuvia muutoksia. Mikäli tähän ei kyetä, joudutaan vaikeuksiin ja tuotannonohjaus tarkoittaa sitä, että kohdistetaan resurssit sinne missä vahingon aiheutumisriski on suurin, jotta vahinko olisi mahdollisimman pieni. (Hokkanen ym. 2010, 209.)

Seuraavassa kuviossa (Kuvio 1) kerrotaan tiivistetysti mistä tuotannonohjauksessa on kyse:



Kuvio 1: Tuotannonohjauksen vaiheet (Muutostuuli 2013.)

Kuvion 1 mukaan kaikki lähtee johtamisesta. Johtamisella vaikutetaan kokonaisvaltaisesti prosesseihin, resurssien käyttöön ja tuottavuuteen. Prosessien vaikutus tuottavuuteen on siinä, että välillä prosessit saattavat edellyttää useampia toimenpiteitä, joihin kuluu aikaa, joka puolestaan vaikuttaa tuottavuuteen. Resurssien kulutus vaikuttaa tuottavuuden määrään, siinä määrin miten edellä mainittuja toimenpiteitä joudutaan tekemään, sillä niiden tekeminen kuluttaa resursseja (Alhola 2008, 56).

## 2.4 Tuotannonohjauksen tarkoitus ja päämäärät

Tuotannonohjauksen rooli on yrityksen tuotantoon liittyvien toimintojen toteuttaminen ja ohjaaminen niin, että yritys voi saavuttaa asettamansa tavoitteet. Muun muassa seuraavilla tekijöillä on merkittävä rooli tuotannonohjauksessa: toimitusaika, toimitusvarmuus ja kapasiteetin toiminta-aste ja -suhde. Toimitusajalla tarkoitetaan sitä aikaa, joka kuluu tilauksen rekisteröinnistä siihen kun asiakkaalla on hallussaan valmis tuote. Yrityksen toimintoketjun sujuvuus määrittää toimitusajan pituuden ja se alkaa asiakkaan näkökulmasta siitä, kun asiakas on lähettänyt tilauksen. Jotta toimitusaika olisi mahdollisimman nopea, tulee toimintoketjuun liittyvien toimintojen toimintaa ohjaavien informaatiovirtojen toimia kitkattomasti ja nopeasti. Tuotteen toimintoketjussa viettämää aikaa kutsutaan läpäisyajaksi. (Miettinen 1993, 24-25.)

Läpäisyajalla on helppo mitata tuotannon toimintojen tehokkuutta. Lyhyemmät läpäisyajat antavat yritykselle mahdollisuuden parantaa joustavuutta entisestään. Läpäisy aika kertoo muun muassa valmistuksen laadun nykytilan, toimittajien luotettavuuden ja tarkastamistoimenpiteiden tarpeellisuuden. Tällä tavoin voidaan vaikuttaa asiakkaan odotusajan pienentämiseen ja sitä kautta asiakastyytyvyyteen. (Miettinen 1993, 25.)

Toimitusvarmuudella tarkoitetaan sitä, miten hyvin yritys pystyy noudattamaan sovittuja toimitusaikoja. Sen mittaamiseksi verrataan ajoissa toimitettujen tuotteiden suhdetta kaikkiin toimituksiin. Valmistusprosessi voi sitoa useita eri sidosryhmiä, jotka voivat olla saman konsernin sisäisiä toimijoita tai kokonaan eri yrityksiä, jotka vastaavat toimintoketjun jostakin tietystä vaiheesta, jolloin edellinen toiminto on seuraavan toiminnon ”asiakas”. Kun valmistusprosessi sitouttaa useita eri tekijöitä, tulee toimitusvarmuuteen kiinnittää erityistä huomiota, jotta maine asiakkaan silmissä säilyy puhtaana. Jotta toimitusvarmuus on mahdollisimman hyvällä tasolla, tulee kunkin toimintoketjuun liittyvän toiminnon pysyä asetetuissa toimitusaikatavoitteissa. Joissakin yrityksissä käytetään termiä ”palvelulupaus”. (Miettinen 1993, 25-26.)

Toiminta-asteella tarkoitetaan toteutunutta tuotannon määrää ja toimintasuhdeella verrataan toiminta-astetta käytössä olevaan kapasiteettiin. Mikäli toimintasuhde on korkealla tasolla, voidaan todeta, että yrityksen kapasiteetti, voimavarat ja niihin sidottu pääoma ovat olleet tehokkaassa käytössä. Kapasiteetin tehokkaalla ja oikeanlaisella hyväksikäytöllä yritys pystyy vaikuttamaan toimitusvarmuuteen ja toimitusaikoihin. (Miettinen 1993, 26.)

## 2.5 Toimintoanalyysi

Toimintoajattelun käytännön toteutuksen lähtökohtana on tehdä toimintoanalyysi, joka kertoo mitä organisaatiossa todella tehdään, eli tunnustaa olemassa olevat tosiasiat. Nämä asiat ovat aiemmin saattaneet jäädä vähemmälle huomiolle, tai kokonaan huomioitta. Toimintoanalyysin tekeminen edellyttää kaikkien toimintojen tunnistamista ja niiden selvittämistä. Tärkeää on myös selvittää, miten nämä toiminnot vaikuttavat asiakaspalveluun ja sen myötä asiakkaan kokemaan palvelun laatuun. Kun todelliset toiminnot on saatu selville, on syytä käyttää toimintolaskentaa tuomaan uusia näkökulmia, joiden avulla selvitetään muun muassa millaisia resursseja näihin toimintoihin kuluu, miten paljon aikaa tarvitaan toiminnon toteuttamiseen ja mitkä ovat näiden toimintojen todelliset kustannukset. (Alhola 2008, 93.)

Toimintoanalyysi on toimintolaskennan ja toimintoajattelun kulmakiviä. Siinä missä toimintolaskennan avulla pyritään tarkempaa kustannusten kohdistamista hyödyntäen selvittämään organisaation sisällä tapahtuvat todelliset toiminnot, toimintoanalyysillä puolestaan kuvataan nämä kyseiset toiminnot, sekä miten niihin tarvittavia voimavaroja todellisuudessa hyödynnetään. (Alhola 2008, 93.) Toimintolaskenta ja toimintoajattelu ovat omia käsitteitään, joten niitä tarkastellaan tässä työssä myöhemmin.

Kun toimintaa on tarkoitus parantaa tehokkaasti ja oikeisiin asioihin paneutuen, on toimintoanalyysin tekeminen välttämätöntä. Myös resurssien kohdistamistoimenpiteiden toteuttamisessa on toimintoanalyysi oiva työkalu, sillä sen avulla tiedetään mihin voimavaroja juuri tällä hetkellä kuluu. Etenkin asiakaslähtöisesti toimivalle yritykselle toimintoanalyysin avulla selvittää mitkä sen toiminnot vaikuttavat suoraan asiakkaaseen. (Alhola 2008, 93.)

Toiminnan tehostaminen toimintoanalyysiä hyödyntäen pystytään selvittämään muun muassa seuraavat asiat: Miksi jokin toiminto tulee suorittaa niin tiheästi? Tähän saadaan vastaus toimintoajureilla, sillä esimerkiksi jokin toiminnon itsensä sisältämä tehtävä vaatii tietynlaisia toimenpiteitä, mutta tulisi selvittää mitä tarkalleen ja miksi. Miksi resursseja kuluu niin paljon tiettyyn toimintoon? Joihinkin toimintoihin vaaditaan tiettyjä resursseja, kuten ihmisten lisäksi oikeanlaisia ohjelmistoja ja koneita, jotka ovat myös resursseja. Millä tavoin liiketoimintaketjut muodostuvat? Eli mikä yhteys ja vaikutus joillakin toiminnoilla on toisiinsa ja mitä tapahtuu, jos ketjun jossakin toiminnossa ilmenee ongelmia tai jos ketjun jotain ihan yksittäistäkin toimintoa tehostetaan. Mistä toiminnon suoritustarve syntyy? Varsinkin tilaus-toimitus prosesseissa eri tuotteilla on erilaisia ominaisuuksia, jotka vaativat tietynlaisia toimintoja, joihin taas tarvitaan asianmukaisia resursseja. Millainen tietovarasto on käytössä toiminnon suorittamiseksi ja mistä saadaan tarvittaessa lisätietoja? Jos vaikka kyseessä on toimeksiantotyyppinen prosessi liiketoimintaketjun eri toimintojen, esimerkiksi asiakaspalvelun ja tuotannon, välillä, tulee toimeksiannossa olla tarvittavat tiedot, jotta tuotannossa osa-

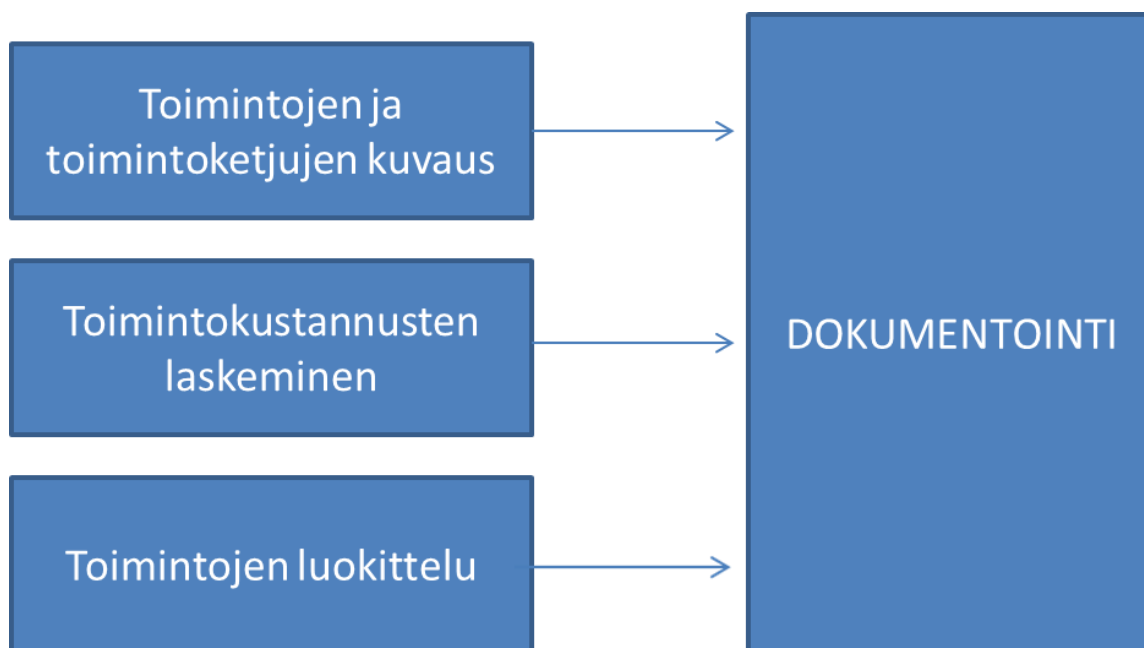
taan laatia asiakkaan haluama tuote oikeantyyppisenä ja oikeassa aikataulussa. Mitä ketjussa tapahtuu ennen jotain tiettyä toimintoa? Tällä tavoin osataan varautua erilaisiin tilanteisiin. Jos on esimerkiksi tiedossa, että tiettyinä aikoina asiakaspalvelu-osastolta on odotettavissa toimeksiantoja jollekin tuotteelle niin tilanteet eivät tule yllätyksenä tuotanto-osastolle vaan kysyntään kyetään vastaamaan. Kyse on lähinnä ennakoinnista. Tai mikäli aiotaan kehittää jotakin ketjun osaa, on syytä tutkia, mikä sen vaikutus on ketjun seuraavassa vaiheessa ja sen pohjalta miettiä onko kehitystoimenpide kokonaisuuden kannalta hyödyllistä. Mitä toimenpiteitä seuraa tietyn toiminnon suorittamisesta? Joskus käy niin, että jotkut tapaukset vaativat lisäselvittelyä vielä toiminnon suorittamisen jälkeenkin. Kuten jo tuotannonohjausta käsittelevässä luvussa todettiin; joidenkin toimintojen suorittaminen vaatii enemmän oheistoimintojen suorittamisia kuin toisten toimintojen suorittaminen. Mitä varten toimintojen tuotos on tehty? Yleisesti asiakas on liiketoimintaketjun tuotoksen loppukäyttäjä ja häntä varten tuotteita tuotetaan, mutta yrityksen sisällä toimintaketjun eri vaiheissa tarvitaan ketjun edellisen toiminnon tuotoksia. Esimerkiksi tilaus-toimitusprosessissa tuotanto-osasto tarvitsee tuotannon toteuttamiseksi toimeksiantoja asiakaspalveluosastolta. Tällöin kyse on sisäisestä laadusta ja ketju ei toimi mikäli tällaisessa tuotoksessa on puutteita, jolloin taas yritykselle aiheutuu turhia kuluja ja pahimmillaan se näkyy asiakkaan kokemassa palvelun laadussa. (Alhola 2008, 93.)

Toimintoanalyysin yhtenä päämääränä on kustannuksiin liittyvä informaatio; liiketoiminnan kannalta epäolennaisia ja arvoa lisäämättömiä toimintojahan on turha ylläpitää, koska niistä aiheutuu turhia kuluja. Mikäli toiminnosta ei ole välitöntä hyötyä organisaation tavoitteille ja missiolle, on syytä pohtia, miksi se on olemassa. Joskus voi nimittäin olla niinkin, että tällainen toiminto on jostain muusta, kuin varsinaisesta liiketoiminnallisesta syystä oltava olemassa. Hyvä esimerkki tällaisesta toiminnosta on kirjanpito; sillä ei ole itse liiketoiminnan kannalta mitään arvoa, mutta se on kuitenkin lain mukaan pakko tehdä tai teettää. Tällaisten toimintojen analysointi on resurssien kohdistamisenkin kannalta tärkeää, koska resursseilla on tarkoitus toteuttaa niitä toimintoja, joita liiketoiminnan menestyminen edellyttää. Kun toiminnot on analysoitu, voidaan pohtia millaisiin toimintoihin tulee panostaa ja millaisia toimintoja voidaan jättää vähemmälle tai kokonaan poistaa. (Turney 2002, 162.)

Eritoten toimintoketjuun perustuvaa liiketoimintaa kartoitetaan juuri toimintoanalyysillä, sillä ketju sisältää monta eri toimintoa, joiden yhteisenä päämääränä on ulkoisen asiakkaan saama hyöty. Toimintoketju sisältää monta eri ydintoimintoa, joita ovat esimerkiksi asiakaspalvelu, myynti, tilaus ja toimitus sekä tuotanto. Nämä kaikki toiminnot yhdessä muodostavat prosessin ja sen myötä toimintoketjun, jossa edellinen toiminto on seuraavan toiminnon ”asiakas”. Toimintoanalyysissa on tarkoituksena saada selville mitä näihin ydintoimintoihin todella kuuluu ja toimintolaskennalla saadaan selville todelliset kustannukset. Jos esimerkiksi tuotantoon on tarkoitus tehdä kehittämistoimenpiteitä, voidaan ensin selvittää miten tilaus-

vaiheessa voisi toimia, jotta tuotanto olisi tehokkaampaa ja sen jälkeen pohtia, onko tuotantovaiheessa toimenpiteitä, joita pitäisi muuttaa toiminnan parantamiseksi. (Alhola 2000, 215-216.)

Seuraava kuvio (Kuvio 2) havainnollistaa toimintoanalyysin perustana tehtävää toimintojen kartoittamista:



Kuvio 2: Toimintojen kartoituksen vaiheet (Alhola 2008, 94.)

Kuviossa (Kuvio 2) kaikki alkaa toimintojen ja toimintoketjujen kuvauksesta, eli miten toiminnot liittyvät toisiinsa muodostaen toimintoketjuja. Seuraavaksi lasketaan toimintojen aiheuttamat kustannukset ja lopuksi toiminnot luokitellaan lisäarvoa tuottaviin ja tuottamattomiin toimintoihin. Toimintojen kuvaus ja kartoittaminen tehdään tavallisesti haastattelemalla henkilöstöä, joka työskentelee toimintojen parissa päivittäin. Kaikki tutkimustulokset dokumentoidaan analyysin tekoa varten. (Alhola 2008, 95.)

## 2.6 Toimintolaskennan näkökulma

Toimintolaskenta kuvaa konkreettisesti yrityksen toimintaa. Sen avulla saadaan oikea käsitys esimerkiksi siitä, mitä yrityksen tuotanto-osasto tekee ja mitä siellä todella tapahtuu. Tuotannossa valmistetaan asiakkaan tilaama tuote ja tähän tuotantoon liittyy erilaisia toimintoja. Nämä toiminnot saadaan suoritettua yhden tai useamman henkilön toiminnalla ja toimintolaskenta kuvaa jokaisen toiminnon kustannuksia. Tämä taas puolestaan tekee koko osaston toimintaa näkyvämmäksi. (Lumijärvi 1993, 22.)

Toimintolaskennan perusideana on, että eri toimintoihin tarvitaan tietty määrä resursseja, joista aiheutuu kustannuksia. Tätä faktaa vasten puolestaan on todettava, että muun muassa palvelut, tuotteet ja asiakkaat kuluttavat näitä resursseja, eli ilman resursseja ei olisi toimintaakaan, eikä asiakasta saada palveltua. Kun asiakas asioi yrityksessä ja tilaa tuotteen, käynnistyy toimintoketju: tilaus otetaan vastaan, valmis tuote toimitetaan sovitussa aikataulussa, valmistetaan hyödyke ja lähetetään valmis tuote asiakkaalle. Resursseja kuluttavat toiminnot ovat siis tilauksen vastaanotto, asiakaspalvelu ja tuotanto-osasto, joista yritykselle aiheutuu kustannuksia. (Lumijärvi 1993, 22.)

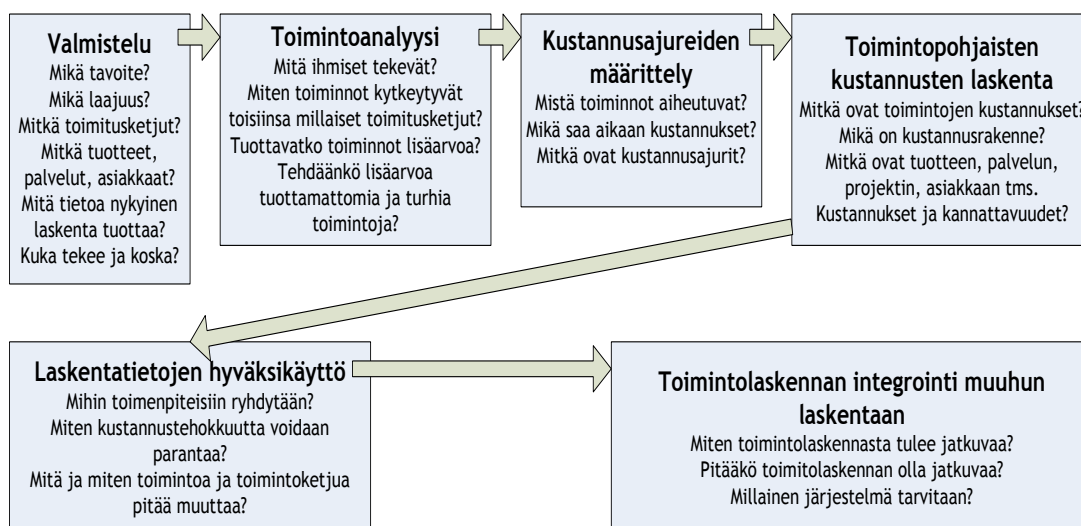
Jatkuva kehittyminen on seurausta hyvästä tiedonsaannista. Jotta toimintaa pystytään kehittämään, tiedot yrityksen eri toiminnoista ja niiden kohteista pitää olla ajan tasalla. Toimintolaskenta perustuu juuri tällaiseen ajatteluun. Mutta vaikka tieto olisikin oikeanlaista, itse menestyminen perustuu siihen, että toimintolaskennasta saatua tietoa on hyödynnetty oikeisiin asioihin. Toimintolaskenta perustuu melko itsestään selvänä pidettyyn faktaan, mutta jota kuitenkin ei läheskään aina huomioida yrityksissä; toimintoketjun eri työvaiheet pitää tehdä, jotta kyetään tuottamaan hyödykkeitä ja vastaamaan asiakkaan tarpeisiin. Toimintolaskenta perustuu siis realismiin ja vallitseviin tosiasioihin, kun esimerkiksi perinteinen kustannuslaskenta tyytyy toteamaan vain, että hyödykkeistä aiheutuu kuluja, sen kummemmin perehtymättä, mistä kaikesta nämä kulut aiheutuvat. (Turney 2002, 155.)

Toimintolaskenta edesauttaa pintaa syvällisemmin havainnollistamaan eri prosessien kustannusrakenteita ja paljonko kustannuksia aiheutuu milloin mistäkin toiminnosta. Se siis pureutuu itse toimintoihin, ei pelkästään siihen, paljonko on kulunut rahaa. Toimintolaskennalla kyetään tunnistamaan kehittämismahdollisuudet ja -tarpeet yrityksen suorituskyvyille, jonka ansioista voidaan parannustoimenpiteetkin kohdistaa juuri tarvittaville kohteille. (Lumijärvi, Kiiskinen & Särkilahti 1995, 19.)

Toimintolaskennan perusajatus on, että kustannukset on nimenomaan kohdistettu, eikä esimerkiksi jaoteltu. Kohdistaminen tapahtuu sen mukaan miten toiminnoista aiheutuu kuluja, eikä mukaan lasketa kustannuksia, jotka eivät ole aiheutuneet juuri tarkasteltavasta prosessista. Jos esimerkiksi tarkoituksena on tarkastella yrityksen jonkin yksittäisen tiimin ydinprosessia ja siihen liittyviä eri toimintoja, tulee ensin selvittää, mitä eri toimintoja kyseisestä tiimistä löytyy ja mitkä näistä toiminnoista liittyvät tarkasteltavaan prosessiin. Samalla puolestaan tulee selvittää, mitkä toiminnot eivät ole kyseisen prosessin kannalta olennaisia toimintoja, mutta niitä kuitenkin toteutetaan kyseisessä tiimissä kuluttaen sen resursseja. Tällä tavoin saadaan oikeanlaista tietoa ja osataan tehdä realistisempia päätöksiä eri toimintojen kehittämiseksi. (Alhola 2008, 41.)

Toimintolaskenta tuottaa arvokkaita näkökulmia, jotka auttavat organisaatiota muun muassa hyödykkeitä, asiakkaita, laatua ja toimintoketjua koskevissa päätöksissä. Pitää muistaa, että toimintolaskenta itsessään ei ratkaise ongelmia vaan se on eräänlainen ”työkalupakki”, jonka avulla kyetään tunnistamaan yrityksen toiminnot, jotka taas kertovat tarkastelijalle mitä yrityksessä todella tehdään. Kun nämä, eri toimintojen väliset kontaktit ja niiden rooli vaikka palvelun tuotannossa ovat selvillä, osataan tehdä oikeanlaisia päätöksiä esimerkiksi resurssien kulutuksen ja prosessien suhteen. (Lumijärvi ym. 1995, 19.)

Seuraava kaavio (Kaavio 1) selostaa toimintolaskennan käyttöönoton vaiheet ja mitä kussakin vaiheessa tulee pohtia.



Kaavio 1: Havainnekuva toimintolaskentaprojektin vaiheista (Sisso 2012, 11.)



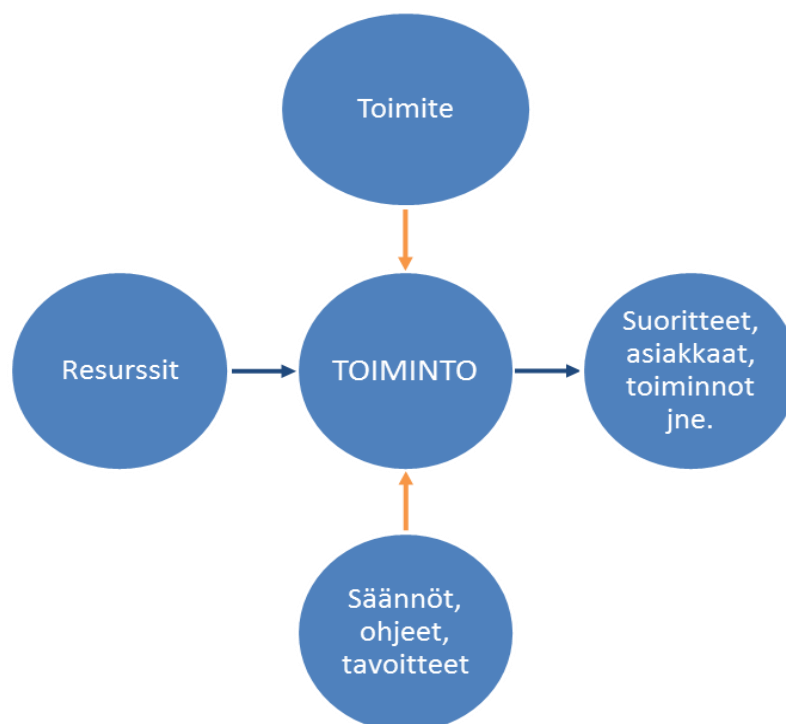
Kaavion (Kaavio 1) keskeisin vaihe on kustannusajureiden määrittely, sillä niiden avulla koko toimintoketju kyetään hahmottelemaan. Kustannusajureilla kerrotaan muun muassa mitä eri vaiheita palveluiden aikaansaamiseksi yrityksessä tehdään, mikä yhteys eri työvaiheilla on toisiinsa sekä millaisia resursseja tarvitaan ja miten paljon. Tärkeää on myös selvittää, miksi jokin toiminto pitää tehdä ja miksi siihen vaaditaan juuri niin paljon resursseja. Voimavaroja tulisi kuluttaa vain sen verran kuin olisi tarpeen. (Lumijärvi ym. 1995, 53.)

Jotta toimintolaskentaa voidaan hyödyntää yrityksen toiminnoissa, tulee ensin ymmärtää toimintolaskennan lähtökohta; yrityksellä, tai yhdellä sen osastolla, on erilaisia prosesseja, jotka kuluttavat voimavaroja, mistä taas aiheutuu kuluja. Nämä kulut sitten tulee keskittää prosesseille. Tarkoituksena on siis selvittää, mitä prosesseja eri tuotteiden tuottamiseen tarvitaan ja mitä nämä toiminnot kustantavat. Aina ei kuitenkaan pidä miettiä miten kuluja voisi pienentää, vaan voidaan myös pohtia, miten vastaavilla kustannuksilla kyetään tuottamaan enemmän ja tehokkaammin. Tämän pohjalta voidaan suunnitella muun muassa tuotantoon liittyvät toimenpiteet. (Alhola 2008, 31. )

Toimintolaskennasta saatavalla informaatiolla pyritään ensisijaisesti saamaan vastauksia seuraaviin avainkysymyksiin: mitä toimenpiteitä vaaditaan vastedes? Millä tavoin voidaan kehittää kustannustehokkuutta? Mitkä toiminnot kaipaavat muutosta ja miten muutos toteutetaan? Täytyykö toimintoketjua muuttaa? Tuotannonohjauksessa toimintolaskenta on oiva apuväline esimerkiksi siksi, koska sen avulla yrityksen jokin yksittäinen sisäinen yksikkö onnistuu saamaan oman toimintansa ylimmän johdon tietoisuuteen. Tällöin ylin johto saa kattavamman kuvan siitä mitä yrityksessä todella tapahtuu. Tämän lisäksi toimintolaskenta kertoo millaisia prosesseja ja voimavaroja tarvitaan erilaisten palveluiden tuottamiseen, sekä myös tunnisteetaan mahdollisuudet parantaa suoriutumiskykyä. (Lumijärvi ym. 1995, 88.)

Toimintolaskennan käytöllä yritys saa tietoa kaikista toiminnoistaan, koska sen tehokas käyttäminen perustuu siihen, että kaikki toiminnot on kartoitettu, jotta laskentatulokset ovat mahdollisimman totuuden mukaisia. Toimintolaskennan tarkoituksena ei ole laskea kuluja pienemmiksi, koska ne eivät laskemalla vähene, vaan nimenomaan tarkastella mihin ja miten yritys on käyttänyt resurssejaan, koska rahaa on kulunut sen verran kuin on. Esimerkiksi perinteinen kustannuslaskenta kertoo tavallisesti vain mitkä ovat kustannukset sen kummemmin perehtymättä itse toimintoihin. Ja mikäli yritys päättää ryhtyä joihinkin toimenpiteisiin pelkästään kustannuslaskennasta saatujen tietojen pohjalta, ei voida tietää tarkalleen miten nämä toimenpiteet vaikuttavat toimintaan käytännön tasolla ja siten myös toimintoketjun sujuvuuteen. (Torppa & Wallin 1996, 54-55. )

Seuraava kuvio (Kuvio 3) havainnollistaa toimintolaskennassa tarkasteltavaa toimintoa ja siihen liittyviä vaiheita. Oranssit nuolet kuvaavat informaation virtaa ja siniset resurssien ja tuotoksen virtaa:



Kuvio 3: Toimintorakenne (Jyrkkiö & Riistama 2001, 179.)

Kuviossa (Kuvio 3) toimite on toimeksianto, joka on voitu saada tuotannon käsiteltäväksi joko suoraan asiakkaalta tai toimintoketjun edellisestä vaiheesta. Tämä käynnistää toiminnon suorittamisen. Toiminnon suorittamiseen tarvitaan ohjeistusta, tavoitteellisuutta ja sääntöjä. Säännöt kuvaavat sitä, että on olemassa tietynlaiset kriteerit, jotka vaikuttavat toiminnon suorittamiseen. Resurssilla toteutetaan toiminto konkreettisella tasolla ja tämän seurauksena on tuotettu asiakkaan tilaaman tuote tai palvelu. (Jyrkkiö & Riistama 2001, 179.)

Kun toimintorakenne on saatu selville toimintolaskentaa hyödyntäen, pystytään muodostamaan uusia näkökulmia toimintojen kehittämiseksi. Laskennan avulla saadaan myös eitaloudellista tietoa eri toiminnoista, joka auttaa kehitystoimien suuntaamisessa oikeisiin asioihin. Tällaisia asioita ovat muun muassa laatu ja aika, joilla on suora vaikutus asiakaspalveluun ja joilla asiakas tehdään tyytyväiseksi. (Turney 2002, 84.)

Toimintolaskennasta ei kuitenkaan välttämättä seuraa, ainakaan heti, pelkkiä positiivisia asioita. Kun yrityksen johdolle selviää asioiden todellinen laita, voi reaktiot olla myös päinvastaisia, kuin mitä oli oletettu. Varsinkin yrityksen johdossa joudutaan niin sanotusti katsomaan totuutta silmiin, sillä toimintolaskenta saattaa paljastaa joidenkin tehtyjen toimenpiteiden

virheellisyden, mikä voi aiheuttaa hämmennystä. Tämän jälkeen on kuitenkin koettu niin sanottu herätys vallitsevaan tilanteeseen, jonka jälkeen on ryhdyttävä toimiin. (Turney 2002, 76.)

Toimintolaskennan avulla saadaan esimerkiksi seuraaviin kysymyksiin vastauksia: Onko fokus suunnattu oikeisiin asioihin? Voi nimittäin olla niinkin, että yrityksen johdossa ei ole kunnolla tiedetty mitä varten yritys on olemassa, eli yrityksen missiosta, tai miksi jokin sen tukitoiminto on olemassa. Fokusointi tukitoiminnoissa on myös saattanut mennä pieleen, jolla taas on liiketoiminnan kannalta dramaattisia vaikutuksia. Mitkä toiminnot aiheuttavat negatiivisia vaikutuksia? Kun toimintolaskennalla on saatu kaikki toiminnot selville, tulee saatuja tietoja analysoida tarkkaan. Joillakin toiminnoilla ei välttämättä ole tuotannon kannalta kovinkaan suurta roolia, mutta niitä silti tehdään, josta aiheutuu eripuraa työntekijöiden keskuudessa. Tulisiko osaamista joihinkin asioihin kasvattaa tai vaatimustasoa muuttaa? Osaaminen ei aina ole vaadittavalla tasolla ja tästä aiheutuu turhaa kannattamattomuutta yritykselle. On esimerkiksi kohtuutonta vaatia työntekijää tuottamaan kymmenen suoritetta päivässä, jos hänen osaamisensa on viiden suoritteen tuottamisen tasolla. Osaamista voi kasvattaa monella eri tavalla, kuten kouluttamalla ja perehdyttämällä. Itse oppiminen on toki työntekijän itsensä vastuulla. (Turney 2002, 75-82.)

Kun on tunnistettu toiminnot, sekä niistä mahdollisesti löydetyt ongelmat ja mahdollisuudet, voidaan ryhtyä suunnittelemaan kehittäviä toimenpiteitä. Toimintolaskentaa voidaan pitää joko itsessään organisaation eräänlaisena muutosprosessina, tai sitten hyvin tärkeänä osana muutosprosessia, sillä kyseessä on selkeä muutostoimenpide kohti parempaa. Tämän pohjalta voidaan löytää uusia ajatuksia liittyen työskentelytapoihin, jotka kaikkien tulee kuitenkin hyväksyä ja tulevaan muutokseen sitoutua. Kuten edellä todettiin, toimintolaskennan psykologista vaikutusta ei voida väheksyä, joten sen toteuttamisen mahdollistamiseksi tulee yrityksen toiminnoista vastaavan johdon, sekä ylimmän johdon olla valmis muutokseen. (Turney 2002, 82.)

Muutos on jo itsessään yritykselle melkoinen haaste, eikä uusia toimintatapoja omaksuta hetkessä, vaan henkilöstölle tulee antaa mahdollisuus rauhallisesti käsitellä edessä olevaa muutosta ja ajan kanssa valmistautua siihen. Pienetkin muutostoimenpiteet voivat aiheuttaa hämmennystä henkilöstössä, eikä toimintolaskennan käyttöönottoon tee tässä tapauksessa poikkeusta, mikäli sillä on vaikutusta ihan tavallisen toimihenkilön työskentelytapoihin päivittäisessä työssä. Varsinkin iäkkäämmän henkilöstön saaminen muutoksen taakse voi tässä tapauksessa muodostaa ylimääräisiä haasteita, vaikka muutos olisi hyvin perusteltu ja koko henkilöstö yleisellä tasolla pitäisi muutosta tervetulleena. Uudet työskentelytavat eivät kuitenkaan aina kaikkia miellytä, varsinkaan vuosikymmeniä samaa tapaa noudattavia toimihenkilöitä. Tätä varten yrityksen tulee laatia omat suunnitelmat, jotta muutos saadaan vietyä läpi.

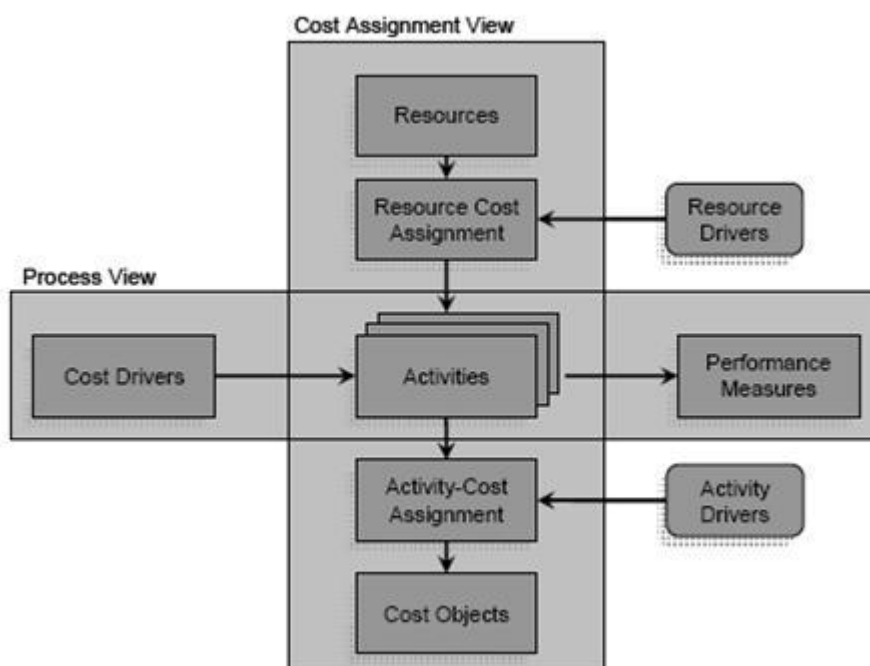
Halun muuttua tulee lähteä itsestään, jotta muutosta on järkevää lähteä toteuttamaan. (Pon-  
teva 2010, 9.)

Tiivistetysti toimintolaskennan avulla yritys saa mahdollisimman tarkkaa tietoa sen omista  
aktiviteeteistaan ja niihin liittyvistä pulmista, mutta myös mahdollisuuksista. Kun yritys tietää  
toimintonsa, se kykenee ymmärtämään niiden arvon asiakkaalle ja ohjaamaan parantamistoi-  
menpiteet oikeisiin asioihin. Toimintolaskennasta saatava informaatio ja sen pohjalta tehtä-  
vät toimenpiteet voivat kuitenkin johtaa myös dramaattisiin asioihin, sillä kyseessä on silloin  
yrityksessä tai organisaatiossa tapahtuva muutostoimenpide. Toimintolaskennan oikeanlainen  
käyttö tulee lähteä organisaation aidosta halusta muuttua ja muutosprosessia varten tulee  
tehdä huolellinen ja tarkka toimintasuunnitelma. (Turney 2002, 86.)

### 2.6.1 Toimintolaskennan ulottuvuuksia

Toimintolaskennalla on perinteisesti kaksi keskeistä ulottuvuutta, jotka ovat kustannusten  
kohdistaminen ja prosessin tehokkuus. Kustannusten kohdistamisen näkökulmaa hyödyntäen  
saadaan tietoa yrityksen voimavaroista, aktiviteeteista ja kustannusobjekteista. Oletuksena  
on, että syy toimintojen toteutukselle löytyy kustannusobjekteista ja resursseja tarvitaan  
toimintojen toteuttamiseen. (Alhola 2008, 34-35.)

Asiaa havainnollistetaan CAM-I (Consortium for Advanced Manufacturing-International) ristillä  
(Kaavio 2):



Kaavio 2: CAM-I-risti (Profitability and Cost Management Blog 2012.)

Pystyakseli on vertikaalinen näkökulma ja se kuvaa kustannusten kohdistamista. Vaaka-akseli puolestaan on horisontaalinen näkökulma ja se kuvaa prosessien tehokkuutta. Molemmista ulottuvuuksista saatavia tietoja voidaan hyödyntää monella eri tavalla. Tuotannon kannalta tieto on arvokasta muun muassa siksi, että kun eri prosesseista saatavalla tiedolla saadaan realistinen käsitys itse toimintoketjusta, pystytään jotain yksittäistäkin toimintoa kehittämällä parantamaan tuottavuutta ja sen myötä koko toimintoketjua. Kustannusten kohdistamisesta saadulla tiedolla taas saadaan tietoa käytettävistä voimavaroista ja toiminnoista. Kustannuksia ei siis aina tarvitse välittömästi ryhtyä leikkaamaan, vaan toimintolaskenta antaa nimenomaan myös mahdollisuuden analysoida, miten nykyisillä kustannuksilla ja voimavaroilla voidaan toimia entistä tehokkaammin. Kustannusten leikkaaminen vain kustannuslaskennasta saatavalla informaatiolla, ilman kunnon perehtymistä yrityksen toimintoihin, on riski toiminnan laadulle, koska perinteinen kustannuslaskenta kertoo vain kulut, eikä sitä mistä kyseiset kulut ovat aiheutuneet. (Alhola 2008, 35.)

CAM-I-ristin kustannusten kohdistamista kuvaavalla akselilla resurssit kohdistetaan toiminnoille hyödyntäen resurssiajureita ja toimintoajureita. Näin toimimalla saadaan muun muassa seuraaviin tuotantoon koskeviin kysymyksiin vastauksia: Mihin toimintoihin tarvitaan eniten voimavaroja ja millaisia voimavaroja? Tämä taas mahdollistaa oikeanlaisen operatiivisen tason päätöksen teon. (Turney 2002, 97.)

Ristin prosessia kuvaava akseli tuottaa tietoja siitä työstä, mitä toiminto vaatii ja mikä sen vaikutus on muihin toimintoihin. Prosessi pohjautuu ajatuksena samaan kuin toimintoketjuihin; monta eri toimintoa liittyvät toisiinsa ja niillä on yhteinen päämäärä. Ideana on, että ketjun ensimmäinen toiminto on seuraavan toiminnon ”asiakas” ja tämän ketjun päämääränä on ulkoiselle asiakkaalle tuotettava laadukas tuote. Tällaisella ulottuvuudella saadaan tietoa ketjun jokaisesta toiminnosta, joka taas on erittäin tärkeää tietoa etenkin jatkuvan parantamisen toteuttamiselle. Prosesseistakin aiheutuu yritykselle luonnollisesti kustannuksia, mutta prosessien tehokkuuden näkökulmasta katsottuna kustannusten aiheuttaminen voidaan ajatella olevan jopa hyödyllistä; muuten ei tiedettäisi miksi jokin toimintoketju pitää tehdä, millaisen työmäärän tämä ketju vaatii ja ennen kaikkea löydetään kehittämismahdollisuuksia. Tiivistäen sanottuna prosessiulottuvuus kertoo, mitä operatiivisen tason työ oikein vaatii. (Turney 2002, 101.)

## 2.6.2 Kustannusajurit

Edellä kuvatussa CAM-I-ristissä kuvattiin pystyakselilla kustannusten kohdistamista ja vaakakselilla prosessien tehokkuutta. Kustannusten kohdistamisella pyritään siis saamaan oikeanlaista tietoa käytettävissä olevista voimavaroista, toiminnoista ja laskentakohteista. Kustannusten kohdistaminen on tärkeää senkin vuoksi, että sen jälkeiset toimenpiteet toiminnan tehostamiseksi ovat realistisia. Tässä onnistuakseen tulee kyetä määrittämään oikeanlaiset kustannusajurit, jotta prosessin tehokkuutta kyetään yleensäkin mittaamaan. (Alhola 2008, 35.)

Ajurilla tarkoitetaan toimintolaskennassa suorituksen mittaa, jolla tarkastellaan ensisijaisesti kustannuksia ja sen kautta suorituskykyä. Kustannusajuri on tekijä, jolla kustannukset kohdistetaan toiminnoille, jotta sitten saadaan selville miksi kyseiseen toimintoon tarvitaan juuri tiettyjä resursseja. Lyhyesti sanottuna kustannusajuri kertoo miksi tarkasteltava kohde kuluttaa tai käyttää tiettyä toimintoa. (Lumijärvi ym. 1995, 53.)

Resurssiajuri on toimintoajurin lisäksi toinen toimintolaskennan kustannusajureista. Sen idea on tarkastella miten paljon johonkin toimintoon tarvitaan resursseja ja miksi kyseinen toiminto tarvitsee juuri niin paljon ja tietynlaisia resursseja. Resurssiajuri on kytkös itse resursien ja toimintojen välillä. Kohdistaminen voidaan tehdä joko suoraan resurssitasolta tai sitten kustannusten kautta. (Alhola 2008, 44-45.)

Resurssien tarkastelu kustannusten kautta helpottaa yritystä selvittämään kuinka paljon pääomaa on kulunut. Luvut saadaan muun muassa kirjanpidon kautta, josta sitten tarkat summat kohdistetaan yrityksen eri tehtäville. Esimerkiksi yrityksen kuukausittaiset palkkakulut ovat 33 000,00 euroa ja tiedetään, että sillä on toteutettu asiakirjojen laatimista, tilausten vastaanottoa ja puhelinpalvelua. Tällöin nämä palkkakulut (33 000,00 euroa) jaetaan näiden eri toimintojen kesken sillä tavoin miten niihin on kulunut aikaa. Jos esimerkiksi asiakirjojen laadintaan on kulunut käytetystä ajasta 60 %, puhelinpalveluun 25 % ja tilausten vastaanottoon 15 %, niin euroissa tämä tarkoittaa seuraavanlaisia kustannuksia: asiakirjojen laatiminen 19 800 euroa, puhelinpalvelu 8 250 euroa ja tilausten vastaanotto 4 950 euroa. Joissakin yrityksissä erilaiset kiinteitä kustannuksia, kuten toimitila- ja laitevuokrat, aiheuttavat asiat muodostavat yhdessä yhden kustannustoimintokokonaisuuden. Tällöin puhutaan kustannusaltaasta, joista voidaan nähdä mitkä kustannuslajit sitovat yrityksen voimavaroja. Edellä manitut toimitila- ja laitevuokra muodostavat esimerkiksi toimitilakustannusaltaan. (Alhola 2008, 43-44.)

Resurssitasolla tehty kohdistus pohjautuu siihen, että kartoitetaan, kuinka paljon käytettävissä olevista resursseista kuluu mihinkin yksittäiseen työhön, eli toimintoon. Oletetaan esimerkiksi, että edellä mainittu, joka keskittyy asiakirjojen laatimiseen, resursseista 60 % kuluu varsinaisesti asiakirjojen laadintaan, 20 % puheluihin vastaamiseen ja 20 % erilaisiin selvitytöihin. Tällöin selviää, että asiakirjojen laatiminen kuluttaa eniten resursseja ja on selvästi tärkein työ. (Alhola 2008, 45.)

Kun kustannusajurit on määritelty, voidaan tarkastella prosessin tehokkuutta. Prosessin tehokkuus kertoo miten johonkin yksittäiseen aktiviteettiin liittyvät työvaiheet suoritetaan ja mikä on tämän yksittäisen aktiviteetin kytkentä muihin toimintoihin. Kuten CAM-I-ristin kuvauksessa todettiin, kyseessä on liiketoimintaketju, jossa ketjun seuraava vaihe palvelee edellistä vaihetta. (Alhola 2008, 50-51.)

### 3 Laadunhallinta

Tämä luku tarkastelee laatua, niin yrityksen sisäistä kuin ulkoistakin. Yrityksen toiminnan laatu, eli sisäinen, vaikuttaa suuresti yrityksen tuottamaan palvelun laatuun, eli ulkoiseen. Laatuajatteluun on hyvä ottaa mukaan toimintoajattelu, joka selventää mitä yritys tai organisaatio todella tekee hyödykkeiden tuottamiseksi. Tällä tavalla laatuun osataan varmemmin vaikuttaa, kun tiedetään millä tavalla hyödykkeet tuotetaan. (Carlson & Young 1993.). Toimintoajattelua tarkastellaan myöhemmin Toiminnot-luvussa ja Toimintojohtaminen-luvussa.

Laatu on melkoisen laaja käsite, eikä sitä voida kuvailla vain yhdellä lauseella. Jotkut mittavat laatua odotuksiin liittyvillä seikoilla, toiset taas itse tuotteeseen ja palveluun liittyvillä asioilla. On myös monia asioita, jotka vaikuttavat laatuun joko välittömästi tai välillisesti. Yksi asia on varma: laatu vaikuttaa suoraan asiakastyytyvyyteen. Asiakas on nimittäin koko toiminnan tulonlähde, ja syy mitä varten tuotteita ja palveluita tehdään. Näin ollen asiakkaat viime kädessä kertovat, onko laatu hyvää vai huonoa ja maksavat mielellään hyvästä laadusta paremman hinnan. (Lecklin & Laine 2009, 18.)

Laatu on yrityksen menestymisen tärkein kulmakivi. Asiakkaathan maksavat hyvälaatuisesta palvelusta ja tuotteesta, eivät huonosta laadusta. Laatua on hyvä tarkastella kahdesta näkökulmasta, jotka kummatkin vaikuttavat toisiinsa: sisäinen ja ulkoinen laatu. Etenkin toimintoketjussa sisäinen laatu korostuu, sillä virheelliset tuotteet ja virheellinen materiaali, josta tuotteita olisi tarkoitus valmistaa, ovat turhia resurssien ja työpanosten tuhlaamista. Sisäistä laatua ei siis voida ikinä jättää vähäiselle huomiolle, koska sillä on vääjäämättä vaikutusta ulkoiseen laatuun ja yrityksen imagoon. (Miettinen 1993, 14.)

Ulkoisen laatu tarkoittaa sitä, miten hyvin aikaansaatu tuote tai palvelu on vastannut asiakkaan asettamiin tarpeisiin. Asiakas asioi yrityksessä luottaen siihen, että hän saa yrityksestä haluamansa tuotteen, haluamallaan ominaisuuksilla, laadukkaana ja tietyn ajan sisällä. Toimintoketjun päämääränä on juuri näihin asiakkaan asettamiin vaatimuksiin vastaaminen ja jotta tähän päästäisiin, tulee sisäiseen laatuun kiinnittää jatkuvasti huomiota ja sitä tulee parantaa entisestään. Ei voida vain todeta, että asiakas haluaa tietyn tuotteen, tietyn ehdoin, tietyssä ajassa ja tietyntyypisenä, vaan tulee toimia käytännön tasolla niin, että asiakkaan vaatimuksiin kyetään vastaamaan. Mikäli ei kyetä, asiakas vaihtaa yritystä. (Miettinen 1993, 14.)

Laatupolitiikkaan vaikuttaa suuresti yrityksen asettama missio ja visio, eli miksi ja mitä varten yritys on olemassa ja millainen se haluaa olla tulevaisuudessa. Yleisesti tavoitteeksi tulee asettaa se, että kaikki mitä yritys tekee, on huippulaadukasta työtä, sillä ei ole mitään mieltä käyttää voimavaroja sellaiseen toimintaan, joka ei palvele yrityksen tavoitteita, eikä vastaa asiakkaan asettamiin tarpeisiin. Toisaalta mikäli asiakas on tyytyväinen vähempäänkin, kuin mitä yritys oli oletanut, voidaan todeta, että tavoitteisiin on päästy ja toiminta on ollut tarpeeksi laadukasta, vaikka tehostamisen varaa vielä olisi. (Miettinen 1993, 44.)

Viimeistään laatujärjestelmän käyttöönotto lähes pakottaa yrityksen ylimmän johdon kiinnostumaan omista aktiviteeteistaan, sillä silloin tullaan tietoisiksi asioista, joilla on suora vaikutus tuotteiden ja palveluiden laatuun. Oiva työkalu tähän on edellä esitelty toimintolaskenta ja toimintoanalyysi, jotka ovat osa toimintoajattelun kokonaisuutta. Toimintoajattelu on puolestaan laadunhallinnassa oiva työkalu, koska sen avulla yritys tulee tietoiseksi todellisista toiminnoistaan ja laatuun voidaan vaikuttaa realistisemmin. (Alhola 2008, 103-104.)

Laatuun vaikuttavia tekijöitä on monia, joista keskeisimmiksi on eurooppalaisella tasolla luokiteltu muun muassa seuraavat periaatteet: asiakkaan saama lisäarvo, osaava henkilöstö ja organisaation valmius muutoksien varalle. Asiakkaan saama lisäarvo on asia, johon jokaisen organisaation tulisi pyrkiä pelkkien perustarpeiden tyydyttämisen lisäksi. Kun asiakkaan odotuksiin on vastattu ja jopa ylitettykin, on todennäköistä, että asiakas asioi yrityksessä myös vastaisuudessa. Käytännön tasolla lisäarvoa onnistutaan tuottamaan esimerkiksi ennakoimalla ja hyödyntämällä eteen tulevia mahdollisuuksia sekä tarttumalla rohkeasti uusiin haasteisiin. Operatiivisella tasolla tämä tarkoittaa muun muassa toimitusajan nopeuttamista normaalista ja avoimempaa kommunikointia toimintoketjun eri vaiheiden kesken. (Tuominen 2013, 9-10.)



Osaava henkilöstö on resurssi, joka on hyvän laadun yksi kulmakivistä. Kuten aiemmin resursseja käsittelevässä osassa todettiin, osaava henkilökunta on melkoisen niukka resurssi, josta tulee pitää kiinni. Paitsi kouluttamisella ja jatkuvalla työssä oppimisella, organisaation tulee luoda ilmapiiri, joka kannustaa henkilöstöä kehittymään entistä osaavammaksi. Henkilöstön omien tavoitteiden tulee olla linjassa organisaation tavoitteiden kanssa ja päinvastoin, jotta henkilöstö saadaan pidetyksi organisaatiossa pidempään. (Tuominen 2013, 10.)

Organisaation valmius muutosten varalle on asia, joka vaatii ihan jatkuvaa työtä. Koskaan ei voi tietää mitä tapahtuu vuoden tai parin päästä, joten organisaation on pysyttävä ajan hermolla ja kyettävä vastaamaan niin ulkoisiin kuin sisäisiin muospaineisiin. Ulkoisiin muospaineisiin vastaaminen on haasteellista esimerkiksi yhteiskunnallisten ja sosiaalisten seikkojen myötä, mutta sisäisiin muospaineisiin vastaaminen on helpompaa, mikäli ylin johto on hyvin perillä mitä alemmalla tasolla tapahtuu. Tähän puolestaan oiva apuväline on juuri toimintoajattelu. (Tuominen 2013, 9.)

Organisaatiolla on ulkoisten asiakkaiden lisäksi myös sisäisiä asiakkaita, kuten toimintoketjua käsittelevissä osioissa todettiin. Laatujohtamisessa on keskeistä huomioida siis sisäisen palvelun laatu, jolla on suora vaikutus organisaation koko toiminnan laatuun. Kun ymmärretään mikä merkitys prosessien, palveluiden ja toimintojen laadulla on koko organisaation visiolle ja missiolle, on laatujohtaminen konkreettista toimintaa, ja se osataan kohdentaa oikeisiin asioihin. Mikäli organisaatiossa ei ymmärretä sisäisen laadun merkitystä toiminnalle, on laatujohtaminen korkeintaan vain kourallinen kauniita sanoja. (Toivola 2010, 267.)

Laadun parantaminen tarkoittaa monelle vielä nykypäivänäkin vain sitä, että se nostaa kustannuksia. Yleistäen ajateltuna asia onkin näin, sillä kyllä erilaiset tarkastustoiminnot maksavat yritykselle. On kuitenkin väärin ajatella, että laatuun käytetty pääoma olisi tarpeeton uhraus, sillä huono laatu tietää asiakaskatoa ja yritykselle jopa ylitsepääsemättömiä vaikeuksia. Huono laatu tuhlaa tarpeettomasti materiaaleja ja voimavaroja, maksaa tarpeettomia korvauksia ja kaiken lisäksi se tietää vihaisia asiakkaita, joiden raivon kohteeksi yritys joutuu vain ja ainoastaan huonon laatunsa vuoksi. Asiakas ei missään nimessä maksa huonosta laadusta, vaan lopullisena kärsijänä on yritys itse. (Turney 2002, 171.)

Hyvä laatu alentaa myös kustannuksia ja kun laatua tarkastellaan toimintoajattelun näkökulmasta, on laadunhallinta tehokasta ja laadun parantaminen lähes varmaa, mikäli yritys osaa hyödyntää toimintoanalyysistä saatuja tietoja oikein, esimerkiksi tunnistamaan tarpeettomia aktiviteetteja organisaatiossa ja tiivistämään eri toimintojen välistä yhteistyötä. Toimintoajattelu johtaa lähes automaattisesti laaduntarkkailuun, sillä kun toiminnot on saatu selville, organisaatiossa tavallisesti ryhdytään miettimään, millä eri tavoin toimintoja voisi tehostaa, jotta laatu paranisi. (Turney 2002, 171.)

### 3.1 Toiminnot

Tässä opinnäytetyössä toimintoja tarkastellaan ensisijaisesti tukitoimintoina. Liiketoiminnan kannalta keskeisiä prosesseja, eli ydintoimintoja, ovat toiminnot, joilla on suora yhteys itse asiakkaaseen. Tukitoiminnoilla tarkoitetaan prosesseja, joilla näitä ydintoimintoja tuetaan. Lyhyesti sanottuna toiminnot kertovat, mitä kaikkia eri tehtäviä organisaatiosta löytyy ja ne ovat yrityskohtaisia. (Alhola 2008, 47.)

Toiminnot ovat kaikkea sitä, mitä organisaation henkilöstö tekee hyödyntäen tuotoksiansa aikaansaamiseksi niin aineellisia kuin aineettomia resursseja. Toiminto syntyy siitä, kun eri henkilöiden työmäärä ja kaikki käytettävissä olevat resurssit tuodaan yhteen, jotta pystytään vastaamaan organisaation sisäisen asiakkaan kysyntään ja toimintoketju toimii moitteettomasti vastatakseen yrityksen ulkoisen asiakkaan kysyntään. (Torppa & Wallin 1996, 84.)

Toimintoajattelun tarkoitus on yksinkertainen: jokaisella toiminnolla tulee olla asiakkaalle lisäarvoa tuottavia ominaisuuksia. Lisäarvoa asiakkaalle tulee jo siitä, jos esimerkiksi hänen odotukset on kyetty täyttämään ja hieman myös ylittämään. Parhaiten tämä onnistuu, kun tuotteen läpimenoaika toimintoketjussa kyetään lyhentämään ilman, että laatu kärsii. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että yritys tunnistaa toimintonsa ja karsii niiden joukosta ne, joilla ei ole asiakkaan kannalta mitään hyötyä. Kun yritys suuntaa fokuksensa asiakkaan kannalta arvokkaisiin toimintoihin ja jättää pois turhat toiminnot, on asiakaskin varmimmin tyytyväinen. (Alhola 2008, 103-104.)

Toiminnot ja resurssit ovat molemmat organisaation toimintakyvyn keskeisiä ja toisiaan täydentäviä tekijöitä, jotka ovat olemassa loppukäyttäjää, eli asiakasta, varten. Asiakkaat luovat tarpeen toiminnoille ja jotta toimintoja voidaan suorittaa, tarvitaan resursseja. Resurssit puolestaan tarvitsevat toimintoja, jotta resurssit saadaan hyödynnettyä, sillä käyttämättömiin resursseihin, jotka aiheuttavat tarpeettomia kustannuksia, ei millään organisaatiolla ole varaa. (Alhola 2008, 43.)

Toimintoa voidaan tarkastella organisaatiossa mahdollisimman yksityiskohtaisesti yksittäisenä prosessina. Tästä esimerkkinä tuotannon tai asiakaspalvelun näkökulma, joka on toimintoketjun niin kutsuttu lähtöasema. Toinen tapa tarkastella toimintoa on tutkia suurempia kokonaisuuksia, kuten tärkeimmiksi toiminnoiksi lueteltavat valmistus, markkinointi ja tuotekehitys. Se, mitä varten toimintoja tutkitaan, ratkaisee niiden kartoittamisen yksityiskohtaisuuden. Mikäli halutaan saada selville mahdollisimman tarkkoja tietoja, tulee yksityiskohtiin pureutua erittäin huolellisesti, mikä taas tarkoittaa suurempaa työmäärää, mutta erittäin tarkkaa tietoa. Mikäli tutkitaan suuria kokonaisuuksia pureutumatta pintaa syvemmälle, saadaan epä-

tarkkaa tietoa ja melko vähäisellä työmäärällä. Toimintoja kartoittaakseen onkin hyvä alkuun pohtia mitä varten toimintoja tutkitaan. (Lehtonen 2004, 38.)

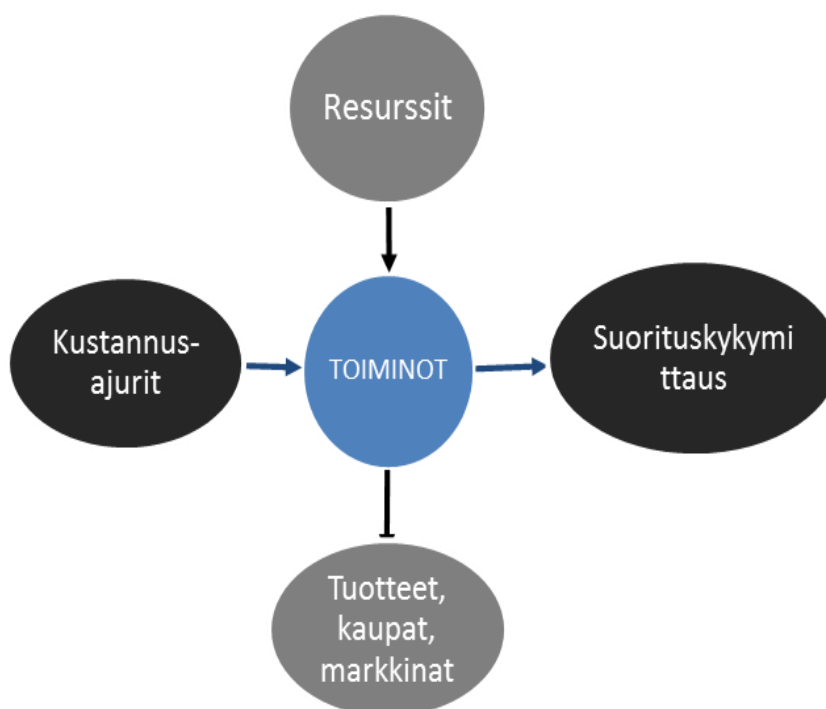
Niin kutsutulla Pareto-analyysillä yritys voi selvittää itselleen tärkeimmät toiminnot, sillä suurilla yrityksillä on useita satoja toimintoja, eikä niiden kartoittamiseen ja analysointiin yksinkertaisesti ole voimavaroja. Pareto-analyysin mukaan 20 % yrityksen toiminnoista kertoo 80 %:sti mikä on yritykselle merkityksellistä. Eli lyhyesti sanottuna 20 % aktiviteeteista aiheuttaa 80 % kuluista, jolloin nuo 20 % ovat kriittisiä toimintoja ja syytä kartoittaa ja tutkia perusteellisesti. (Turney 2002, 163.)

Kaikki organisaation toteuttamat asiat lähtevät toiminnoista. Toiminnot täsmentävät mitä yritys tekee, jotta se kykenee tuottamaan hyödykkeitä ja palvelua, sekä millä tavoin se onnistuu näiden tuotannossa. Kun toimintoja on runsaasti, mutta ne kaikki liittyvät loogisesti toisiinsa, puhutaan liiketoimintaketjusta. Näitä liiketoimintaketjuja voi yrityksellä olla useita erilaisia ja ne muodostavat yrityksen koko liiketoiminnan. (Lumijärvi 1993, 62.)

Liiketoimintaketjulle on tunnusomaista, että sen jokaisella toiminnolla on oma asiakas, eli toiminto tuottaa jonkin tietyn asian, jolle on määritelty vastaanottaja. Tällainen toiminto voisi olla esimerkiksi tuotanto-osasto, jonka asiakkaana on etulinjassa toimiva asiakaspalveluosasto. Asiakaspalvelu laatii ulkoisen asiakkaan saneleman tilauksen tuotannolle, joka sitten valmistaa tuotteen. Tällöin asiakaspalvelun ja tuotanto-osaston tulee toimia molempia toimintoja maksimaalisesti hyödyttävällä tavalla, jotta yrityksen kanssa asioiva ulkoinen asiakas, jota varten koko yritys on olemassa, saa haluamansa tuotteen sovitussa aikataulussa ja korkealaatuisena. (Lumijärvi 1993, 62.)

Syyt toiminnon suorittamiselle saadaan selville toimintoajureita hyödyntäen. Toimintoajurin avulla saadaan selville miten usein jotakin yksittäistä toimintoa joudutaan suorittamaan organisaatiossa. Toinen apuväline, joka täydentää toimintoajuria, on yksikköajuri. Yksikköajuri on syy resurssien kulutukseen ja kertoo miten toiminto toteutetaan. Jotta toiminto- ja yksikköajureita päästään kartoittamaan, tulee ensin päästä selville yrityksen toiminnoista. (Alhola 2008, 48.)

Seuraavassa kuviossa (Kuvio 4) kerrotaan kuinka toiminnot saadaan selville ja mikä toimintojen merkitys on seuraavalla tasolla, jonka tarkoituksena on yrityksen pärjääminen kovassa kilpailussa. Kuvassa suorituskykymittaus pitää sisällään laadun, jatkuvan parantamisen ja toimintojen virtaviivaisuuden.



Kuvio 4: Toimintojen määrittely (Lumijärvi 1993, 28.)

### 3.2 Toimintojohtaminen

Toimintoanalyysi on jatkuvan parantamisen perusta, ja kun sen avulla on kyetty tunnistamaan nykytilanne yrityksessä, on seuraava askel yhdessä toimintolaskennan kanssa toimintojohtaminen. Toimintojohtaminen on toiminnan kehittämiseen tähtäävä prosesseihin keskittyvä johtamismalli. Toimintojohtamisen tarkoitus on johtaa tekemistä, eli fokus suunnataan toimintoketjuun, toimintoihin ja niitä aiheuttaviin tekijöihin, sekä tuottavuuteen. (Torppa & Wallin 1996, 84.)

Toimintojohtamisella yritys lisää taloudellista etua itselleen ja sen avulla luodaan toimintoanalyysin pohjalta toimintoja, joilla asiakkaille saadaan lisäarvoa ja karsitaan lisäarvoa tuottamattomat toiminnot pois. Toimintojohtamisen päämääränä on tekemisen johtamisen lisäksi tuoda esiin henkilöstön työpanoksen osuus erilaisilla mittareilla. Nämä mittarit ovat lähinnä aikaa ja laatua mittaavia. Mittareiden avulla on aikomus saada henkilöstö ymmärtämään heidän työpanoksensa merkitys jossakin tietyssä toiminnossa ja sen kautta toiminnan tarkoitus yrityksen määrittämässä missiossa ja strategiassa. (Value Creation Group 2013)

Toimintojohtaminen vaikuttaa myös varsinaisen laatujohtamisen, Total Quality Managementin, taustalla. Toimintojohtaminen on muun muassa mahdollistanut sen, että toiminnan laatuun liittyviä asioita, kuten toimintavarmuus ja läpimenoaika, pystytään tarkastelemaan toimintojen tasolta. Kokonaislaatu ei tarkoita pelkästään sitä, että tuote on hyvä. Siihen sisältyy jokainen organisaatiossa toteutettava toiminto. (Alhola 2008, 109-110.)

Toimintojohtaminen on hyvä apuväline aina, kun kyseessä on mikä tahansa laadunhallintaan liittyvä toimenpide. Sen avulla laatua parantavaa toimintaa on helpompi johtaa konkreettisesti. Toimintoihin perustuvan kustannuslaskennan avulla kyetään karsimaan turhia toimintoja, joka auttaa toimintojohtamista laadunhallinnassa; kyetään ohjaamaan huomiota oikeisiin asioihin, joilla on laatua merkittävästi parantava vaikutus. (Turney 2002, 171.)

Vaikka toimintojohtamisenkin yhtenä päämääränä on kustannustehokkuus, kuten millä tahansa organisaation toimenpiteellä, on kuitenkin lopullinen päämäärä laadukas toiminta ja sen jatkuva parantaminen. Tämä edistää asiakastyytyväisyyttä ja sen myötä liiketoimintaa saadaan entistä kannattavammaksi. Näihin tavoitteisiin päästäkseen yrityksessä tulee tarkastella palvelun sisäistä laatua, toimintoketjun läpimenoaika ja kustannusten kohdistamista toimintolaskentaa hyödyntäen. (Lumijärvi 1993, 196.)

Toimintoperusteinen johtaminen perustuu siihen, että löydetään syyt resurssien kuluttamiselle ja ennen kaikkea kustannusten aiheutumiselle. Tällä tavoin saadaan tietoa olemassa olevista, mutta ei niinkään tiedossa olevista, tosiasioista jolloin saadaan varmemmin tehtyä jatkuvan parantamisen toimenpiteitä oikeissa asioissa. Kun toiminnot saadaan tällä tavoin selville, tiedetään mitä toiminnan kehittämiseksi tulee tehdä ja miksi. (Neilimo & Uusi-Rauva 1999, 161.)

Toimintojohtaminen auttaa tunnistamaan kehittämistarpeita, koska sen avulla on mahdollista löytää oikeanlaiset mittarit toiminnan jatkuvan parantamisen mittaamiseksi. Toimintojohtamisen maksimaalinen hyöty on saavutettu, kun organisaation henkilöstölle on kyetty näyttämään miten toimintaa on onnistuttu parantamaan ja millaiset toiminnot kaipaavat vielä parannustoimenpiteitä. (Lumijärvi 1993, 196.)

Toimintojohtaminen on myös oiva työväline tulkitsemaan organisaation missiota ja visiota henkilöstölle käytännön kielellä. Toisin sanoen tavoitteet ja keinot niihin pääsemiseksi tulee esittää ymmärrettävästi toimintoja toteuttaville henkilöille. Näin tekemällä henkilöstö tietää mitä strategia ja tavoitteet tarkoittavat päivittäisessä toiminnassa ja millä toimenpiteillä näitä kahta tärkeää asiakokonaisuutta palvellaan parhaiten. (Lumijärvi 1993, 197.)

Kun toimintojohtamista aletaan toteuttaa, on huomioitava, mitä varten se on alun perin kehitetty: se on koko organisaation tarvitsema työkalu toiminnan kehittämiseksi. Sen vuoksi siitä saadaan hyötyä vain silloin, kun henkilöt, joilla on paras mahdollinen ja käytännönläheinen tietämys toiminnoista ja toimintoketjusta, tulevat mukaan projektiin. Toimintojohtamisen tarkoitus on tehdä toiminnasta helposti ymmärrettävää ja kertoa, mikä eri vaikutus toiminoilla on toisiinsa. (Lumijärvi 1993, 197.)

Asiakasnäkökulman hyödyntäminen on mahdollista toimintojohtamisen avulla. Kun tietoa toiminnoista ja toimintoketjuista on onnistuttu saamaan toimintolaskentaa hyödyntäen, voidaan analysoida millä tavalla jonkin yksittäisen toiminnon, tai toiminnon sisältävän toimintatavan, muutos tuottaa asiakkaalle hyötyä. Kun kehittämisehdotuksia aletaan tehdä asiakkaan näkökulmasta, voidaan tunnistaa uusia ulottuvuuksia vastaamaan asiakkaan kysyntään ja parantamaan asiakkaan saamaa lisäarvoa. (Lumijärvi 1993, 197.)

Toimintojohtamisen suurin hyöty liittyy toiminnan ohjaamiseen ja kehittämiseen, ei pelkästään vain laskentaan. Toimintojohtamisen avulla toimintaa on helpompi kuvata ymmärrettävästi ja käytännönläheisesti. Oli kyseessä sitten palveluyritys tai teollisuusyritys, molemmissa on olemassa toimintoja, joiden päämäärä on sama: ulkoisen asiakkaan palveleminen maksimaalisen hyvin ja laadukkaasti. Tässä toimintojohtaminen on tärkeä työkalu. (Lumijärvi 1993, 198.)

#### 4 Case: Nordea APS Suomen Luottopalvelut

Nordea on Pohjoismaiden johtava finanssikonserni, jolla on liiketoimintaa myös muun muassa Baltian maissa, Venäjällä, Puolassa, Isossa-Britanniassa ja Luxemburgissa. Nordean päätoimialana on pankki- ja vakuutusala. Nordea noteerataan NASDAQ OMX:n pörseissä Helsingissä, Kööpenhaminassa ja Tukholmassa. Konsernilla on n. 11 miljoonaa asiakasta. Konttoreita koko konsernilla on noin 800. (Nordea 2014a.)

Eurooppalaisellakin tasolla Nordea menestyy; se on koko Pohjois-Euroopan suurin finanssikonserni. Nordean tulevaisuuden tavoitteena on vahvistaa entisestään asemaansa eurooppalaisella tasolla, sekä olla tunnettu osaavasta henkilöstöstään. Muun muassa suuryrityspalveluissa, private banking- toiminnassa sekä henki- ja eläkevakuutustarjonnassa Nordea on pohjoismaisilla mittareilla omassa luokkassaan; sen jakeluverkosto on Itämeren alueen laajin, sekä sillä on enemmän asiakkaita kuin millään muulla Pohjoismaisissa toimivalla finanssipalveluja tarjoavalla yrityksellä (Nordea 2014a.)

Nordean iskulauseena on ”Teemme sen mahdolliseksi”, eli tavoitteena on auttaa asiakkaitaan toteuttamaan haaveensa esimerkiksi omasta asunnosta, lomamatkasta yms. pääomaa vaadittavasta asiasta, kiinnittäen kuitenkin huomiota myös eettiseen ajatteluun. Asiakassuhteissa Nordean arvoihin kuuluvat erinomaiset asiakaskokemukset ja se, että asiakas saa asiantuntevaa palvelua joka tilanteessa. Tärkeää on saada asiakas asioimaan Nordeassa useamminkin, ei vain yhtä tai kahta kertaa. (Nordea 2014b.)

Kun mietitään logistisia toimintoja, toimintolaskentaa, resurssiajattelua, jatkuvaa parantamista, tuotannonohjausta ja niin edelleen löytyy niitäkin pankkimailmasta. Nordeassa tällaisia toimintoja löytyy muun muassa liiketoiminnan ja myynnin tukitoimintoja tarjoavista yksiköistä, joista yksi on Account Product Services-yksikkö, lyhennettynä APS, jossa työskentelen. Kyseinen yksikkö toimii konttoreiden, eli etulinjan, tukena muun muassa viranomaispalveluiden, kuolinpesien ja antolainausosaamiseen liittyvissä asioissa. Kun logistiikan määritelmänä on tilaus-toimitustoimintojen lisäksi joustavuus, asiakaslähtöisyys, jatkuva parantaminen, läpivientien tehokkuus ja niin edelleen, voisi koko APS-yksikköä kutsua eräänlaiseksi Nordean omaksi logistiseksi osastoksi. Tämän työn empiirinen osio käsittelee tuotannonohjauksen toteutusta Nordean APS-yksikössä toimintoajattelua hyödyntäen. Tarkoitukseni on toimintoajattelun avulla selvittää mahdollisimman yksityiskohtaisesti APS:n toiminnot, niiden merkitys pankin liiketoiminnalle ja selvittää millaista lisäarvoa toimintoajattelusta on APS:n tuotannonohjaukselle.

Tutkimus on toteutettu haastatteleamalla yksikön eri tiimienvetäjiä ja hyödyntäen omia havaintoja. Koska työskentelen itse APS-yksikössä, minulla on ollut hyvä mahdollisuus seurata aitiopaikalta prosessien käytännön toteutusta ja pohtia jatkuvan parantamisen keinoja omassa työssäni. Aluksi tiedustelin, miten opinnäytetyötäni voisi hyödyntää APS:ssä. Erään yksikön johtajan kanssa käymäni keskustelu kesäkuussa 2013 selvensi, että APS-yksikön tuotannonohjaus perustuu lähinnä resurssien kohdentamiseen, mutta ei juurikaan itse toimintojen luonteeseen. Niinpä aloin tutkimaan tuotannonohjausjärjestelmän kehittämistä toimintoajattelua hyödyntäen.

Toiminnot, joita tässä työssä tarkastelen, ovat asiakkaan luototusprosessiin sisältyviä toimintoja ja esimerkit on otettu luototusprosessissa päivittäin esiintyvistä asioista. Työskentelen APS:ssä Yritysluottopalvelut-osastolla ja casena on tutkia toimintoajattelun hyödyntämistä tämän osaston käyttöön tuotantopoliittisessa mielessä. Tutkimustuloksia on tarkoitus hyödyntää myöhemmin koko APS:n käyttöön, ei pelkästään Luottopalvelut-osastolle.

#### 4.1 Resurssiajattelua APS:ssä

APS:ssä, kuten missä tahansa muussakin yrityksessä, on toimintoja, jotka toteutuakseen tarvitsevat resursseja. Olennaista on, että jokaista käytettävissä olevaa resurssia kyetään hyödyntämään pankin liiketoimintaa parhaiten palvelevalla tavalla. Jotta tämä saadaan selville, toimintaa ja resurssien käyttöä tutkitaan APS:ssä jatkuvasti ja toiminnan kehittämiseksi henkilöstöä kannustetaan ideoimaan parannusehdotuksia päivittäiseen työhön.

Resurssiajattelussa on olennaista ensin saada selville, mitä eri resursseja APS:stä löytyy ja miten käytössä olevia resursseja saadaan käytettyä tehokkaasti toimintojen suorittamiseksi. Resurssiajattelusta tehtävillä johtopäätöksillä on puolestaan tarkoitus parantaa tuotantotehokkuutta. Aika on ymmärretty osastolla tärkeäksi resurssiksi ja prosessien kehittämiseksi on suoritettu mittauksia ajankäytöstä, jotta kyettäisiin tekemään toimenpiteitä joilla säästetään prosessiainaa.

Minulla on päivittäisessä työssäni mahdollisuus havainnoida, kuinka paljon eri prosesseihin tarvitaan eri resursseja. Tärkeimmät resurssit toimintojen suorittamiseksi ovat prosessaaja itse, tietokone, prosessiin tarvittavat atk-järjestelmät ja tietysti aika. On selvää, että tuotantotoiminnossa ajan ymmärtäminen resurssina auttaa APS:sää parantamaan ennen kaikkea toiminnan laatua ja tuotannon tehokkuutta. Ajan säästämiseksi jo olemassa olevia aineellisia resursseja voi myös kehittää, eli niistä saatavaa hyötyä voidaan kasvattaa. Tällaisia kehittämistoimenpiteitä on APS:ssä toteutettu ja olen itse ollut niistä yhdessä mukana. Tällainen projekti on yrityksen luottoasiakirjojen tilausmenetelmän uudistaminen, jonka tavoitteena on ajan säästäminen, toimitusvarmuuden lisääminen ja laadun parantaminen.

##### 4.1.1 APS:n ja Luottopalveluiden resursseja

Nordean APS-yksikkö ja sen tiimit pitävät sisällään useita eri toimintoja, jotka tarvitsevat erilaisia resursseja tullakseen toteutetuiksi. Tärkeimmät resurssit koko APS:ssä ovat henkilö-, aika- ja koneresurssit; toimihenkilöt työstävät prosesseja tietokoneita ja niiden eri ohjelmistoja hyödyntäen ja tehokkuus mitataan siinä, kuinka paljon eri prosesseja on kyetty toteuttaa toimihenkilön työajan puitteissa. Myös toimitilat ovat APS:n resurssi.

APS:n eri prosessien toiminnot vaativat tietynlaisia resursseja, jotta toiminnot saadaan toteutettua. Keskeisin resurssi on henkilöstö, mutta joissakin tiimeissä eri tietokonejärjestelmät muodostavat lähes yhtä keskeisen resurssin. Luottopalvelut -tiimissä tarvitaan tietynlaisia sovelluksia, jotta toiminnot, kuten luoton ja vakuuden rekisteröinti sekä luottoasiakirjojen laadinta, saadaan toteutettua. Mikäli jossakin sovelluksessa ilmenee toimintahäiriöitä, ei tuotantoa pystytä tekemään, mikä puolestaan aiheuttaa ylimääräisiä ongelmia.



Osaava henkilöstö on niin Luottopalveluiden kuin koko APS:n keskeisin voimavara. APS-yksikön visiona on, että sen henkilöstö on asiantuntevaa ja tämän edistämiseksi järjestetään erilaisia koulutuksia ja mahdollisuus työkiertoon, jossa toimihenkilöllä on mahdollisuus tutustua eri tiimien päivittäisiin töihin ja oppia lisää uusia prosesseja. Tämä muun muassa mahdollistaa sen, että kun toimihenkilö jossakin tilanteessa menee vahvistamaan jotakin sillä hetkellä henkilöstöpulasta kärsivää tiimiä, on hän jo aiemmin työkiertonsa aikana oppinut kyseisen tiimin prosesseja. Tällöin hänen kouluttamiseksi ei tarvitse välttämättä enää käyttää voimavaroja. Työkierron avulla APS:ssä kyetään varautumaan tulevaisuuden varalle, jotta toiminnot saadaan toteutettua tilanteessa kuin tilanteessa. Työkierto toteutetaan tilanteessa, jossa tiimeillä on mahdollisuus luovuttaa henkilöstöään toisten tiimien käyttöön ja vastaanotavalla tiimillä on tarpeeksi hyvä henkilöstötilanne, jotta kiertolainen saadaan koulutettua toisen tiimin toimintojen vaatimalle tasolle.

Koulutuksella ja koulutusmateriaaleilla vahvistetaan henkilöstön ammattitaitoa. Koulutus on resurssivirta, joka varastoituu henkilöstön osaamiseksi. Näin syntynyt resurssivarasto hyödynnetään aina tarpeen vaatiessa. Esimerkiksi kun jossakin tiimissä vuosikausia palvelut ja osaava henkilöstö ikääntyy ja jää eläkkeelle, ovat nuoremmat toimihenkilöt saaneet koulutusta ja näin eläkkeelle siirtyvien jättämä aukko kyetään paikkaamaan, eli resurssivarasto hyödynnetään. APS-yksiköllä on jokaisessa tiimissä koulutusmateriaalia, jonka avulla pyritään perehdyttämään uusia toimihenkilöitä, jotta heidän osaamistaan kehitetään ja saadaan hyödynnettyä.

#### 4.1.2 APS:n ja Luottopalveluiden erilaisia resursseja

Nordean APS-osastolla henkilöstö on siis hyvin merkittävä resurssi. Yhä tärkeämmäksi on nousut myös henkinen pääoma ja kun pankkimaailmassa käydään kovaa kilpailua asiakashankinnassa, on liiketoiminnan tukitoimintojen parissa työskentelevien henkilöiden oltava erittäin ammattitaitoisia. Käytännön tasolla tämä näkyy siinä, että henkilöstön tietotaito on sillä tasolla, että eri tiimit pysyvät asetetuissa tehokkuusvaatimuksissa ja konttoreille antamissaan palvelulupauksissa. Työtä tehdään tietokoneilla ja niistä löytyvillä tietojärjestelmillä, joten tietotekniikka ja atk-laitteet ovat luonnollisesti hyvin olennainen resurssi koko APS:ssä; ilman niitä työtä ei voi tehdä, vaikka itse tekijöitä olisikin yllin kyllin.

Jotta sitten henkilöstön ammattitaitoa ja asiantuntemusta kyetään palvelemaan mahdollisimman hyvin ja kehittämään entisestään, tarvitaan tietovirtojen esteetöntä toimimista. APS:ssä tämä tarkoittaa, että kaikki päivittäisessä työssä tarvittava tieto on jokaisen toimihenkilön ulottuvilla ja helposti löydettävissä. Tällaiset tietovarastot tulee pitää jatkuvasti ajan tasalla ja niitä tulee tilanteen mukaan lisätä, esimerkiksi jos osastolle on tulossa uusia töitä, mikä synnyttää uusia toimintoja ja sen myötä lisää resurssitarpeita. Myös esimiesten

tulee tietää, mistä tieto on löydettävissä ja onko se ajantasaista. Hyvänä esimerkkinä käytävistä tietovarastoista on APS:n omat intrasivut, kokeneempien toimihenkilöiden tietotaito, sekä käytännön läheisesti eri toiminnoista laaditut työohjeet. Näitä ohjeita selailemalla toimihenkilö saa tietämystä ja kykenee ohjeita seuraamalla oppimaan kyseisen prosessin paremmin. Tällaisilla työohjeilla kyetään lisäämään resurssivarastoa, jota voidaan sitten hyödyntää, kun uusi toimihenkilö tulee kyseiseen tiimiin. Tällöin henkilöresursseja ei tarvitse välttämättä sitoa uuden tulokkaan kouluttamiseen yhtä paljon, kuin ilman ohjeita. Tämä taas hyödyttää tiimin tehokkuutta.

Myös aika on keskeinen resurssi, koska APS:n toiminnoilla on palvelulupaus, eli aikamääre, konttoreille. Tämä tarkoittaa sitä, että kun konttori tilaa APS:ltä työn, pitää kyseisen työn olla valmiina luvatussa aikataulussa. Yritysluotoissa tällainen palvelulupaus on tavallisesti kaksi päivää, eli konttorin tilaamat laina-asiakirjat tulee olla allekirjoitusvalmiina kahden päivän kuluessa siitä, kun konttori on lähettänyt toimeksiannon APS:ään. Jotkut konttorin tekemistä toimeksiannoista vievät enemmän aikaa kuin toiset, sillä joillakin lainoilla on erilaiset tuoteominaisuudet, tai luotolle tulevat vakuudet vaativat normaalitapausta suuremman työmäärän. Ajan säästämiseksi tehdään jatkuvasti työtä, jotta tuottavuus käytettävissä olevilla aikaresursseilla olisi maksimaalisen tehokasta. APS:nkin toiminnoista syntyvän tuotteen loppukäyttäjä on kuitenkin konttorissa asioiva Nordean ulkopuolinen asiakas; hän käy konttorissa tilaamassa ja vastaanottamassa tuotteen ja hän on tyytyväinen, kun tuote on hänellä sovitussa aikataulussa. Asiakasta ei kiinnosta mitä tilauksen ja tilauksen vastaanoton välisellä ajanjaksolla tapahtuu.

#### 4.1.3 Tuotannonohjauksen nykytilasta

Tässä osiossa tarkastellaan Account Product Services -yksikön Luottopalveluiden tuotannonohjauksen nykytilaa ja mikä sen rooli ja tavoitteet ovat. Yleisesti Nordean APS-yksikkö tuottaa lisäarvoa pankin liiketoiminnalle tuottamalla aineettomia hyödykkeitä, eli palveluja, konttorin käyttöön. Konttori puolestaan hyödyntää saamaansa palvelua asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseksi. APS:n tämän hetkinen tuotantotoiminta perustuu siihen, että eniten resursseja kohdistetaan prosesseille, jotka tarvitsevat resursseja enemmän ja joilla on suurin merkitys ulkoiselle asiakkaalle. Luottopalveluiden konttoreille tarjoama palvelu on luottoasiakirjojen tuotanto konttorin tekemän luottoesityksen mukaisesti. Luottojen erityispiirteet kuluttavat resursseja tapauskohtaisesti eri tavalla.

Käytännössä Luottopalveluiden tuotannonohjaus on toteutettu niin, että osaston eri tiimien johtajat kokoontuvat joka aamu pohtimaan alkavan päivän henkilöstötilannetta kulloisessakin tiimissä. Jokaiselle tiimille on asetettu tietty päivittäinen henkilöstön minimivahvuus, eli jokaisessa tiimissä tulee päivittäin olla tietty määrä ihmisiä töissä. Mikäli jollakin tiimillä ei ole

tarvittavaa määrää käytössään johtuen muun muassa lomista, sairauspoissaoloista tai koulutuspäivistä tulee muiden tiimien antaa henkilöstöään näiden vajaavahvuisten tiimien käyttöön. Mikäli henkilöstöä on lomilla tai koulutuspäivillä, ovat nämä jo hyvissä ajoin tiiminvetäjien tiedossa, jolloin muut tiimit ovat hyvissä ajoin tietoisia mahdollisista tuuraustarpeista.

Eri työtilanteiden hallitsemiseksi pyritään ennakoimaan toimintaan resurssien käytössä, jotta ruuhkapiikitkin saadaan hoidettua kunnialla. Lähtökohtaisesti niin kutsutut ”pullon kaulat” ovat ennakkoon tiedossa, eli ajankohdat, jolloin resurssitarve on iso työmäärästä johtuen. Esimerkiksi keväisin Luottopalveluita työllistää taloyhtiöiden lainan tarve, koska taloyhtiöt keväisissä yhtiökokouksissaan usein päättävät mahdollisesta lainan hakemisesta pankilta. Tällöin varmistutaan siitä, että Luottopalveluilla on tekijöitäkin tarpeeksi, jotta pankin lainatarjonta vastaa kysyntää.

APS:llä on oma strategia, jonka mukaisesti toimintoja toteutetaan. Sen mukaan toiminnot luokitellaan pankin liiketoiminnan kannalta tärkeysjärjestykseen. Tarvittaessa niin sanotusti vähemmän tärkeitä toiminnoista tulee irrottaa henkilöstöä jollekin tärkeämmälle toiminnolle, jotta vältetään pankin imagon kannalta suuria riskejä. Esimerkkinä tällainen riski on palvelulupauksen pettäminen, joka lopulta voi johtaa huonoon asiakaskokemukseen konttorissa. Mikä sitten määrää toimintojen tärkeyden, niin esimerkiksi lainsäädäntö, markkinatilanne tai pankin valitsema toimintatapa on ratkaiseva tekijä. Tällaiset muutokset ovat kuitenkin ennakkoon tiedossa ja niiden edellyttämiä toimintoja aletaan toteuttamaan hyvissä ajoin ennen muutosta, jotta H-hetkellä ollaan mahdollisimman valmiita toimimaan.

Kaiken tuotantoon liittyvän toiminnan päämääränä on, että asiakkaan tarpeisiin pystytään vastaamaan, myös vaikeina aikoina. Luottopalveluissa toimintoja sovitetaan myös yhteen tarpeen vaatiessa, esimerkiksi jos välttämättömiä toimintoja on enemmän kuin resursseja. Vaikeat resurssitilanteet johtuvat kuitenkin olosuhteista, kuten sairauspoissaoloista, joita ei yksinkertaisesti ole voitu ennakoida.

Jotta tuotantotoiminnan laatu pysyy korkealla tasolla myös tulevaisuudessa ja erilaisissa ulkoisten tekijöiden aiheuttamissa muutostilanteissa, korostuu entisestään sidosryhmien, eritoten konttorien, ja Luottopalveluiden välisen materiaalivirran ja siihen sisältyvien tietovirtojen merkitys. Materiaalivirta tarkoittaa konttorien Luottopalveluille tekemiä toimeksiantoja, joilla tilataan kyseisen osaston palveluita. Toimituskyky tulee pitää yllä, oli tilanne mikä tahansa. Luottopalveluissa tähän päästään varmimmin, kun tuotantoon liittyvissä toiminnoissa, kuten toimeksiantojen käsittelyssä, on kaikki mahdolliset kapasiteetit käytössä. Jos toimeksianton läpäisy aika on normaalia lyhyempi, tuottaa se lisäarvoa niin toimintoketjun ulkopuoliselle asiakkaalle, kuin myös Luottopalveluille ja sen kanssa saman ketjun muodostaville toimijoille Nordea Pankissa.

Varsinainen tuotantopoliittinen laskenta, joka vaikuttaa koko APS:ään, tehdään konsernin ylemmällä taholla. Sen vaikutus APS:ään on muun muassa siinä, että tuotantopoliittisen laskelman johtopäätöksenä APS:ään tulee lisää prosesseja, esimerkiksi asiakaspalvelusta. Toinen vaihtoehto voi esimerkiksi olla, että joistakin APS:ssä toteutettavista prosesseista luovutaan. Lähtökohdiana on prosessin kustannus pankille. Tuotantopoliittisen laskennan tueksi APS raportoi sen toiminnasta ylemmälle taholle.

Aiemmassa APS:n resursseja käsittelevässä luvussa puhuttiin palvelulupauksesta, joka tuotannonohjauksen näkökulmasta tarkoittaa toimitusaikaa. Toimitusaika alkaa APS:n osalta siitä, kun asiakas on asioinut konttorissa ja konttori tekee tilauksen, jonka tuotanto-osuus hoidetaan APS:ssä. Tällainen tilaus on esimerkiksi laina; aikaa, joka kestää asiakkaan kanssa käydystä luottoneuvottelusta lainan allekirjoitukseen on tuotteen läpäisy aika. Jotta läpäisy aika olisi mahdollisimman nopea, konttori ilmoittaa toimeksiannossa lainan rekisteröinnin ja asiakirjojen laatimiseksi tarvittavat tiedot. Eri luotoissa muun muassa tuoteominaisuudet saattavat aiheuttaa sen, että niiden toimitusaika on pidempi kuin normaaleissa luotoissa. Välillä taas APS:n on kysyttävä konttorista lisäselvitystä, esimerkiksi vakuudesta, mikä saattaa pidentää läpäisy aika.

Toimitusvarmuus on yksi APS:n strategian keskeisimpiä tekijöitä. Palvelulupauksessa pysyminen vaikuttaa suoraan asiakastyytyväisyyteen. Luotuksen toimintoketjun sujuvuus edellyttää tiivistä yhteistyötä sen eri toimintojen välillä. Toimitusvarmuuteen vaikuttaa miten selkeästi konttori on tehnyt lainatoimeksiannon ja sisältyykö joihinkin toimeksiantoihin enemmän toimenpiteitä kuin toisiin.

Tuotannonohjaus on sitä parempaa miten hyvin hallitaan toimintojen muodostama toimitusketju ja siihen liittyvät logistiset virrat. Seuraavaksi on kuvattu tyypillinen yritysasiakkaan luototusprosessi toimitusketjumallin mukaisesti:

Konttori ottaa asiakkaan vastaan ja keskustelee tämän kanssa rahoituksen mahdollisuudesta. Tällaisessa vuorovaikutuksessa korostuu konttorin ja asiakkaan välinen tietovirta, joka on alku koko prosessille. Tietovirtaa tarvitaan jälleen kun asiakkaan kanssa on neuvoteltu rahoituksen järjestämisestä ja alkaa yhteistyö ketjun tuotantovaiheen, eli Luottopalveluiden, kanssa. Luottopalveluidenhan tulee saada tarvittavaa tietoa aikatauluista ja halutusta tuotteesta, joten tuotantotoimintaa varten tarvitaan konttorin aikaansaamaa tuotosta, eli toimeksiantoa.

Kun Luottopalvelut ovat saaneet valmistusprosessiinsa tarvitsemat raaka-aineet, eli luottoesityksen tarvittavine liitteineen, voidaan käynnistää tuotanto, eli luottoasiakirjojen laatiminen. Logistisen toimintoketjuajattelu-mallin mukaisesti tämä vaihe on tuotantovaihe. Tuotannon tarkoituksena on järjestää tuotannonohjaus ja kohdentaa resurssit kustannustehokkaasti ja

järkevästi, mutta tarpeen vaatiessa kyettävä joustamaan hyvien asiakaskokemusten saavuttamiseksi.

Hyvä esimerkki tuotantotoiminnan joustamisesta on seuraavanlainen, jollaisia olen työskennellessäni Nordean Luottopalveluissa silloin tällöin havainnut: Luottopalveluilla on toimitusajoissaan lähtökohtaisesti sääntönä, että luottoasiakirjat ovat valmiit ja asiakkaan allekirjoitettavissa kahden arkipäivän kuluttua niiden tilaamisesta. Kuitenkin joskus voi ilmaantua yllättäviä käännteitä ja äärimmäisenä tilanteenta voikin olla, että laina-asiakirjat olisi saatava tuotettua nopeammin kuin standardiaika edellyttäisi. Tällöin, mikäli muuten asiakkaan taustat ovat kunnossa ja laina voidaan myöntää, konttori tiedustelee Luottopalveluilta onnistuuko laina-asiakirjojen laatiminen nopeammin kuin normaaliaikataulu edellyttäisi. Tällöin Luottopalvelut omien kapasiteettiensa ja resurssiensa salliessa voi olla joustava ja laatia asiakirjat ”pikatilauksena”, jolloin asiakas on kuitenkin saanut haluamansa sovitusajassa. Tuotantoon ja sen varmuuteen vaikuttaa suuresti, mitä eri toimintoja tuotannon vaiheet sisältävät ja miten niihin kuluu resursseja. Pikatilauksen toteuttaminen on kuitenkin erittäin äärimmäinen ja poikkeuksellinen toiminto, johon joudutaan vain ja ainoastaan olosuhteiden pakosta. Pikatilauksella ei siis ole tarkoituksellinen toiminto, mutta välillä sitä voidaan joutua toteuttamaan.

#### 4.1.4 Toimintolaskennan näkökulma

Toimintolaskennan tarkoituksena on pureutua organisaatiossa tapahtuviin toimintoihin mahdollisimman yksityiskohtaisesti. Jotta laskentatietoja voidaan hyödyntää oikein, tulee selvittää mahdollisimman tarkasti muun muassa mitä organisaatiossa todella tapahtuu päivittäisessä työssä, mitä eri toimenpiteitä jokainen prosessi pitää sisällään ja miten paljon näihin toimiin tarvitaan resursseja, pääasiassa henkilöstöä ja aikaa (Alhola 2008, 37). Näiden asioiden selvittämiseksi olen kartoittanut toiminnot mahdollisimman yksityiskohtaisesti. Tässä opinnäytetyössä toimintolaskentamallia hyödyntäen on tarkoitus löytää uusia näkökulmia tuotantopoliittisessa mielessä. Toimintojen kulujen selvittämisellä on pyrkimys saada lisäarvoa toimintojen todellisesta luonteesta päätöksenteon tueksi.

Tässä opinnäytetyössä tarkasteltavat toiminnot on rajattu Nordea APS:n Luottopalveluihin ja kyseiseen osastoon sisältyviin tiimeihin. Näiden tiimien pääasiallinen tehtävä, eli päätoiminto, on Nordean asiakkaiden lainojen ja vakuuksien rekisteröinti konttorin tai Nordean asiakaspalvelun tekemän toimeksiannon mukaisesti. Nämä toimeksiannot tulevat näiden tiimien työstettäväksi mistä päin Suomea tahansa.

Tiimi, johon sovellan toimintolaskentamallia, on Luottopalveluiden Yritysluotot-tiimi. Varsinainen toimintolaskenta edellyttää perinpohjaista toimintojen kartoitusta jokaisesta tiimistä. Tässä työssä esitetyt näkökulmat pohjautuvat havainnoimalla ja haastattelemalla selvitettyi-

hin asioihin, sillä toimintolaskennan edellyttämä toimintojen kartoitus ja perinpohjainen mittaaminen on suurempi prosessi. Myös monet laskentamalleissa käytetyt luvut ovat itseni mittaamia.

Varsinainen toimintolaskentaprojekti edellyttää perehtymistä suoritteiden tuottamiseksi vaadittavien toimintojen kulurakenteisiin, eli miten toimintojen kustannukset kohdistetaan suoritteille siinä suhteessa miten nämä toiminnot ovat kuluttaneet resursseja (Torppa & Wallin 1996, 50). Näihin kuluihin otetaan mukaan kaikki mahdolliset resurssikulut, joita vain tarvitaan toimintojen suorittamiseksi, kuten henkilöstö-, toimitila- ja atk-kulut (Torppa & Wallin 1996, 44). Tarkoitus on, että tässä työssä esitettyä toimintolaskennan näkökulmaa ja laskelmia voidaan käyttää myöhemmin hyödyksi koko APS:ssä. Toimintolaskennan käyttöä varten olen tehnyt toimintoanalyysin omien havaintojeni pohjalta.

Työskentelen Yritysluotot-tiimissä. Minulla on siis mahdollisuus päivittäin perehtyä omakohtaisesti tiimin toimintoihin ja mitata itse toimintojen resurssikulutusta, joiden avulla pyrin saamaan totuudenmukaisia asioita tiimiä koskevan päätöksenteon tueksi. Muiden Luottopalveluihin kuuluvien tiimien toimintojen kartoittamiseksi olen tehnyt haastatteluja, mutta varsinaista resurssikulutusta en ole päässyt mittaamaan, mikä estää oikean tiedon saantia toimintolaskennan käytettäväksi näissä tiimeissä. Havainnoinnin toimintolaskentamallin käyttämiseksi suoritin tammikuussa 2014.

Luottopalveluiden olemassa oloon kiteytyy toimintolaskennan ajatus: luotto on Nordean asiakkaalle tarjottava tuote ja luottotuksen toteuttamiseksi tarvitaan useita eri toimintoja, joiden aikaansaamiseksi tarvitaan voimavaroja. Toiminnot ennen Luottopalveluiden toimintoja ovat konttoreissa ja asiakaspalveluissa toteutettavia toimintoja. Toimintolaskentamallin mukaisesti nämä etulinjan toiminnot ovat Luottopalveluiden toimintojen ”asiakkaita”. Luottopalvelut ja etulinja muodostavat yhteisen toimintoketjun, jonka tuottaman hyödykkeen loppukäyttäjänä on Nordean asiakas.

Asiakaspalvelussa, eli etulinjassa, toteutetaan seuraavanlaisia toimintoja: asiakasneuvottelu, luottoesityksen laatiminen, luottopäätöksen tekeminen ja luottoasiakirjojen tilaaminen. Tämän jälkeen tuote, eli laina, siirtyy toimintoketjussa tuotantovaiheeseen, eli Luottopalveluiden käsiteltäväksi. Yritysluotot -tiimissä tapahtuvia tuotantotoimintoja, jotka sisältävät useita alatoimintoja, ovat muun muassa: lainan rekisteröiminen ja laina-asiakirjojen laatiminen, vakuuksien rekisteröiminen ja vakuusasiakirjojen laatiminen, lainopillisten asiakirjojen laatiminen, vakuusarvojen kohdentaminen ja asiakirjojen lähettäminen.

Luettelossa mainitut lainan ja vakuuden rekisteröiminen, laina- ja vakuusasiakirjojen laatiminen, lainopillisten asiakirjojen laatiminen, vakuusarvojen kohdentaminen ja asiakirjojen lä-

hettäminen muodostavat yhdessä yhden toimintokokonaisuuden, eli yhden prosessin Luotto- palveluiden operatiivisella tasolla. Jotta toimintolaskentamallia voidaan käyttää näiden toimintojen aiheuttamien kustannusten ja niihin käytetyn ajan selvittämiseksi, ne on pilkottava omiin toimintoihinsa ja mitattava niihin käytetty aika ja resurssit, jotta prosessin kokonaisuus selviää.

Seuraavaksi selvitän, mitä toimintoja luottoasiakirjojen laatiminen pitää sisällään, jotta siihen liittyvät alatoiminnot ja todellinen ajankäyttö selviää: Lainan rekisteröiminen koostuu luoton tietojen viemisestä pankin järjestelmään konttorin laatiman tilauksen mukaisesti. Tässä rekisteröintivaiheessa tarvitaan muun muassa seuraavanlaisia tietoja: lainan määrä, laina-aika, käyttötarkoitus, lainan marginaali, marginaalin tarkistusväli vuosina ja millainen on maksuohjelma.

Kun edellä mainitut tiedot on rekisteröity, laaditaan velkakirja, johon tarvitaan omaa sovellusta. Välillä velkakirjaan tulee kirjoittaa konttorin pyytämä lauseke, mutta suorittamalla havainnointijaksolla eteen ei tullut yhtään tällaista tapausta. Rekisteröinti ja velkakirjan tekeminen muodostavat Velkakirjan laadinta-toiminnon. Velkakirjaa ei kuitenkaan voida tehdä, ellei lainaa ensin rekisteröi järjestelmiin. Laina-asiakirjojen laatimiseen sisältyy myös erilisten liitelmakkeiden tekeminen tuotteen erityispiirteistä riippuen. Tällaisia asiakirjoja laaditaan, mikäli tuote-ehdot sitä edellyttävät. Hyvänä esimerkkinä on marginaalin tarkistus, joka on velkakirjasta erikseen tehtävä asiakirja.

Lainan rekisteröinnin ja velkakirjan laatimisen lisäksi yleensä lainalle tulee vakuus. Tämä vakuus voi olla joko jo ennestään Nordeassa oleva vakuus tai sitä ei vielä ole Nordeassa vakuutena, vaan se tulee rekisteröidä uudeksi vakuudeksi. Vakuuden käsittelyyn ei voida kertoa tarkkaa ajankulutusta, sillä tapaukset ovat hyvin erilaisia. Havainnointijaksolla vakuuden käsittelyyn meni välillä vähemmän aikaa, mutta välillä aikaa kului paljon.

Velkakirjan ja vakuusasiakirjojen laatiminen niihin sisältyvine työvaiheineen muodostavat yhden suoritteen, eli yhden luottoasiakirjojen tuotepaketin. Seuraavaksi pilkoin tämän suoritteen omiin toimintoihinsa, eli velkakirjan laatimiseen ja vakuusasiakirjojen tekemiseen. Resurssikulutus jakautui toiminnoille seuraavan kuvion (Kuvio 5) mukaisesti:



Kuvio 5: Päätoimintojen resurssikulutuksen jakauma

Kuviosta (Kuvio 5) nähdään, että velkakirjojen laatiminen vaatii vähemmän resursseja, kuin vakuuksien käsittely. Tämä selittyy sillä, että luoton rekisteröintivaihe ja velkakirjan laatiminen on melko virtaviivaista toimintaa, sillä tuotantovaiheessa tarvittavat tiedot löytyvät konttorin tekemästä toimeksiannosta ja ne tulee vain viedä järjestelmiin. Vakuuksien käsittelyyn kuluu tavallisesti enemmän aikaa, sillä vakuusasiakirjan laatiminen sisältää enemmän alatoimintoja, kuten vakuudeksi tulevan kohteen asiakirjojen tarkistamista ja tietojen rekisteröimistä järjestelmiin. Vakuus on pankin liiketoiminnan kannalta tärkeä toiminto, sillä niihin sisältyy enemmän riskejä; mikäli pankin vakuusasiakirjat jostakin kohteesta eivät ole samanlaiset, kuin mitä viranomaisten asiakirjat kyseisestä kohteesta, on pankin kanssa tehty vakuus-sopimus tällöin mitätön. Näin ollen luottotappion riski kasvaa mahdollisessa realisointitilanteessa.

Seuraavana tarkastellaan edellisten toimintojen kulurakennetta, jotta niiden todellinen arvo selviää. Toimintolaskentamallin oikea käyttö edellyttää oikean kustannusajurin valintaa, jotta informaatio on oikeaa. Seuraavia laskelmia varten sain tiedon kustannuksista APS-yksikön kuukausiraporteista. Kulut muodostuvat toimitila-, atk-, sekä palkka- ja pääomakustannuksista.

Seuraavaksi toimintolaskennan ulottuvuuksia hyödyntämällä selvennän luottoasiakirjojen prosessoinnissa kustannusten kohdistamista ja prosessin tehokkuutta: Ensimmäisen tason kustannusajurina on resurssiajuri. Käyttämällä resurssiajuria, joka puolestaan on eri toimintoihin käytetty työaika, on päätoimintojen kulurakenne seuraavan taulukon (Taulukko 1) mukainen:



	<b>Toimintokulut</b>
<b>Velkakirja</b>	69,60 €
<b>Vakuus</b>	76,56 €
<b>Kulut yhteensä:</b>	<b>146,16 €</b>

Taulukko 1: Kulujen kohdistaminen päätoiminnoille

Taulukko 1 ei kuitenkaan kerro ihan koko totuutta. Velkakirjan ja vakuuden toiminto pitävät sisällään eri työvaiheita, jotka vaikuttavat niiden käsittelyaikaan. Joskus velkakirjan maksuohjelma tulee laatia manuaalisesti konttorin tekemän toimeksiannon mukaisesti, jolloin ajankulutus on lähes kaksinkertainen tavalliseen luottoasiakirjaprosessiin verrattuna. Resurs-siajuria käyttämällä tällaisten poikkeavien maksuohjelmien laatimisen todelliset kustannukset tarkastelujaksolla olivat seuraavan taulukon (Taulukko 2) mukaisia. Laskentakohteina ovat asiakkaat A ja B, joista molemmille tuli räätälöidä omanlainen maksuohjelma, jotka puolestaan vaativat eri määrän työvaiheita:

	<b>Toimintokulut</b>
<b>Asiakas A</b>	8,10 €
<b>Asiakas B</b>	6,65 €
<b>Kulut yhteensä:</b>	<b>14,75 €</b>

Taulukko 2: Kulujen kohdistaminen maksuohjelmatoiminnoille

Kun tiedetään, että velkakirjojen toimintokulut olivat edellä esitetyn laskelman (Taulukko 1) mukaan 69,60 euroa, muodosti räätälöityjen maksuohjelmien laatiminen manuaalisesti näistä kuluista  $((14,75/69,60)*100)$  noin 21,19 %, eli yli viidenneksen. Laskelmassa mainittuja räätälöityjä maksuohjelmia tuli tarkastelujaksolla kahdenlaisia, yksi kappale kumpaakin, joten toisen tason kustannusajuria, eli toimintoajuria, käyttämällä kulut olisivat samat kuin resurs-siajureilla laskettuna.

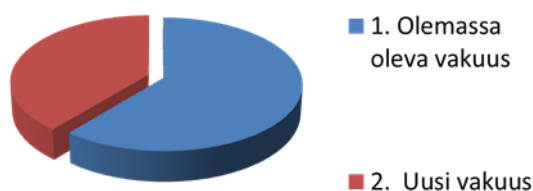
Toimeksiantojen lukumäärä synnyttää tarpeen ”Luottoasiakirjojen prosessointi”- toiminnolle. Kun edelleen toisen tason kustannusajuria, eli toimintoajuria, käyttämällä kohdistetaan kulut laskentakohteille, on toimintoajurina tarkastelujaksos toimeksiantojen lukumäärä. Toimeksiantoja oli yhteensä 21 kappaletta, joten toimintoajuria käyttämällä yhden velkakirjan ja yhden vakuusasiakirjan käsittelykustannukset ovat seuraavan taulukon (Taulukko 3) mukaisia:

	Toimintokulut/ kpl
Velkakirja	3,31 €
Vakuus	3,65 €
<b>Kulut yhteensä:</b>	<b>6,96 €</b>

Taulukko 3: Toimintokustannukset

Luvut on saatu jakamalla Taulukon 1 luvut toimeksiantojen lukumäärällä, joita oli siis 21 kappaletta. Aiemmin esitetyn Taulukko 1 laskelmassa vakuus muodostaa yhden toimintoaltaan, joten vakuustoimintojen totuudenmukaisempien kulujen saamiseksi tulee vakuustoiminto edelleen pilkkoa eri toimintoihin, sillä niihin liittyy useita eri toimenpiteitä, jotka vievät aikaa enemmän tai vähemmän. Taulukossa 1 kulut kohdistettiin vakuustoiminnolle vain sen mukaan miten vakuuden käsittely yleisesti vei aikaa pureutumatta tarkemmin siihen, mitä toimenpiteitä vakuustoiminto pitää sisällään. Seuraavaksi tarkastellaan näitä toimintoja, joita vakuuden tekeminen vaatii. Vakuuksien käsittelytapaukset luokitellaan kahteen eri luokkaan; jo ennestään vakuutena oleviin ja uusiin vakuuksiin. Vakuuksien käsittely kulutti havainnointijaksolla resursseja seuraavalla sivulla olevan kuvion (Kuvio 6) mukaisesti:

### Vakuusrekisteröinti



Kuvio 6: Resurssikäytön jakauma vakuustoiminnoille

Käyttämällä jälleen resurssiajuria, toimintoihin käytettyä työaikaa, kuvion (Kuvio 2) kulut ja kautuvat toiminnoille seuraavan taulukon (Taulukko 4) mukaan:

	<b>Toimintokulut</b>
<b>Olemassa oleva vakuus</b>	49,76 €
<b>Uusi vakuus</b>	26,80 €
<b>Kulut yhteensä:</b>	<b>76,56 €</b>

Taulukko 4: Kulujen kohdistaminen vakuustoiminnoille resurssiajureilla

Taulukko kertoo miten vakuustoiminnon kulut, jotka mainittiin Taulukossa 1, jakautuvat edelleen vakuustyyppin mukaisesti ”olemassa olevan” ja ”uuden” vakuuden kesken. Vakuuden rekisteröimisessä yleisesti on useita eri piirteitä, jotka määrittelevät niille tehtävät toimenpiteet. Välillä vakuuksille ei tarvitse tehdä käytännössä muuta kuin tarkistaa tietojen paikkansa pitävyys, välillä taas niihin kuluu reilusti yli puolet koko luottoasiakirjojen laatimiseen käytetystä ajasta. Näin ollen ei voida kertoa yhtä ainoaa totuutta kauanko vakuustoimenpiteet kulluttavat aikaa.

Kun Taulukon 4 kulut jaetaan toimintoajureilla, niiden lukumäärällä, laskentakohteille, ovat edellisten toimintojen kulut seuraavan taulukon (Taulukko 5) mukaisia:

	<b>Toimintokulut/ kpl</b>
<b>Olemassa oleva vakuus</b>	3,32 €
<b>Uusi vakuus</b>	4,47 €
<b>Kulut yhteensä:</b>	<b>7,78 €</b>

Taulukko 5: Vakuuksien toimintokustannukset

Aiemmin esitetystä laskelmasta (Taulukko 3) toimintoajuria käyttämällä yhden vakuusasiakirjan käsittelyn kulujen laskemisessa ei ole huomioitu onko kyseessä olemassa oleva vakuus vai uusi vakuus. Siinä ajatuksena oli, että vakuudellisten toimeksiantojen määrä aiheuttaa tarpeen ”Vakuuden käsittely”-toiminnoille, oli kyseessä sitten Nordeassa ennestään oleva vakuus tai kokonaan uusi vakuus. Mutta se jäi selvittämättä, mitä vakuuden käsittely tarkemmin tarkoittaa. Kun vakuuden käsittely-toimintoon perehtyy syvällisemmin, huomataankin, että vakuuksien yksikkökustannusten määrittelemisen niiden luonteen mukaisesti antaa erilaisia tuloksia. Toimeksiannot, joissa on olemassa oleva vakuus, synnyttää tarpeen ”olemassa olevan vakuuden käsittely”-toiminnoille ja vastaavasti toimeksiannot, joissa käsitellään uutta vakuutusta, synnyttää tarpeen ”uuden vakuuden käsittely”-toiminnoille. Tällöin toimintoajurina on näiden kahden vakuustyyppin toimeksiantojen lukumäärä, jolloin kulurakenne on taulukon 5 mukainen. Realistisemman vakuustoimintojen kulujen laskentatulosten saamiseksi on siis tarpeen pureutua siihen, mitä vakuuksien käsittelyssä todellisuudessa tapahtuu.

Itse vakuustoimintojen piirteitä on avattu seuraavassa, jotta tiedetään mihin niiden resurssikulutus perustuu: Vakuustoiminnot sisältävät rekisteröinnin lisäksi eri asiakirjojen läpikäymistä, joka vaikuttaa toimintoon käytettyyn aikaan. Kun vakuudeksi tulee kiinteistö, oli se sitten jo ennestään Nordeassa vakuutena tai se on uusi vakuus, tulee tarkastaa kiinteistön asiakirjat, eli lainhuuto- ja rasiustodistus. Jos taas kiinteistö on kokonaan Nordealle uusi vakuus, voi tarkastettavana asiakirjana olla lisäksi esimerkiksi kauppakirja, hallinnanjakosopimus, tai vuokrasopimus. Rekisteröinnissä on tärkeää, että pantin tiedot vastaavat näitä asiakirjoja. Muuten voi tulla juridisia pulmia ja luottotappion riski kasvaa, kuten edellä todettiin.

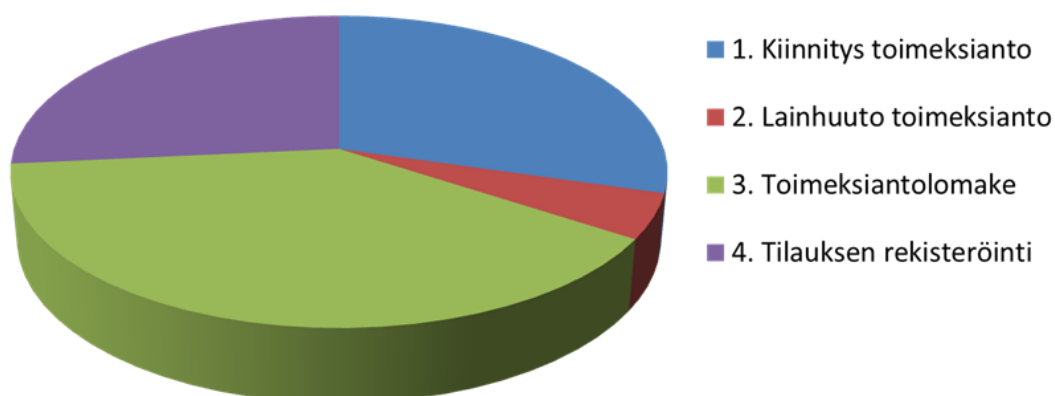
Jo olemassa olevien vakuuksien, oli kyseessä sitten asunto-osake, kiinteistö tai jokin muu, käsittelyaika on normaalisti melko nopea. Tällaisetkin tapaukset ovat toki erilaisia ja tapauksien luonne määrittää, paljonko niihin kuluu aikaa. Kun vakuus sisältää useita eri kohteita, joista jokaisesta on omat viranomaisten laatimat dokumentit, aikaa kuluu helposti enemmän. Välillä vakuusasiakirjat puolestaan edellyttävät erilaisten lausekkeiden kirjoittamista, mikä myös syö aikaa.

Jotkin vakuustoimintoihin kuuluvat toimenpiteet ovat osaamisen tasolla mitattuna haastavia. Välillä on tarpeen pohtia ja käydä läpi kyseistä asiaa yhden tai useamman toimihenkilön kesken, jolloin kyseisen vakuustoiminnon resurssikulutus kasvaa; tällöin tarvittavia resursseja ovat henkilöstö, osaaminen, ohjeistus, aika sekä henkilöstön atk-laitteet. Haastavia tapauksia löytyy niin olemassa olevien kuin uusien vakuuksien käsittelytoiminnoista.

Kun uudeksi vakuudeksi on tulossa kiinteistö, saa se aikaan uuden toimintotarpeen, nimittäin lainopillisen toiminnon. Lainopillinen toiminto tarkoittaa sitä, että asiakas valtuuttaa pankin hoitamaan kohteen kiinnitys- ja/tai lainhuudon hakemisen. Tällainen prosessi on vakuustoiminnoista työläimpiä. Silloin lisätoimintona on lainopillisten asiakirjojen laatiminen, jonka voi edelleen jakaa toimintoihin, kuten: kiinnitysten hakeminen, lainhuudon hakeminen, toimeksiantolomakkeen täyttäminen ja kiinnitys toimeksiannon rekisteröiminen toiminnanohjausjärjestelmään.

Luetellut toiminnot kuluttivat resursseja, seuraavan kuvion (Kuvio 7) mukaisesti:

### Lainopillinen toimeksianto



Kuvio 7: Lainopillisten toimintojen resurssikulutus

Kuvion (Kuvio 7) toimintojen aiheuttamat kulut muodostuvat resurssiajureilla seuraavan taulukon (Taulukko 6) mukaan:

	Toimintokulut
Kiinnitystoimeksianto	9,17 €
Lainhuuto toimeksianto	1,44 €
Toimeksiantolomake	12,21 €
Tilauksen rekisteröinti	8,24 €
<b>Kulut yhteensä</b>	<b>31,06 €</b>

Taulukko 6: Kulujen kohdistaminen lainopillisille toiminnoille

Edelleen toimintoajureilla kulut kohdistuvat seuraavasti (Taulukko 7):

	Toimintokulut/ kpl
Kiinnitystoimeksianto	2,29 €
Lainhuuto toimeksianto	1,44 €
Toimeksiantolomake	2,04 €
Tilauksen rekisteröinti	1,65 €
<b>Kulut yhteensä</b>	<b>7,41 €</b>

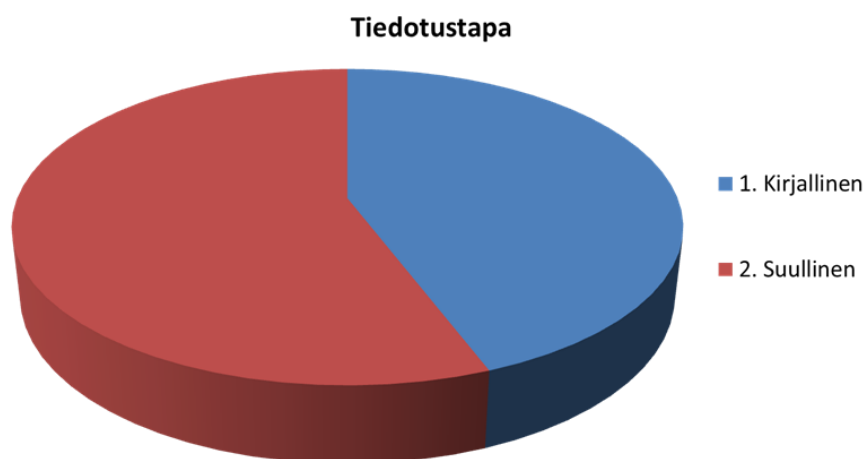
Taulukko 7: Lainopillisten toimeksiantojen toimintokulut

Lainhuutotoimeksiantojen kulut ovat samat niin resurssi- kuin toimintoajureilla mitattuna siitä syystä, että kyseisiä toimeksiantoja tuli tarkastelujaksolla eteen tasan yksi (1) kappale. Kiinnityksen hakeminen on toiminto, jossa laaditaan asiakirja uusien kiinnitysten vahvistamisesta johonkin tiettyyn kohteeseen ja nämä uudet kiinnitykset tulevat Nordealle vakuudeksi. Kun tämä asiakirja on tehty, Luottopalvelut laativat kiinnityksen hakemisesta vielä erikseen toimeksiantolomakkeen, jolla kiinnitysten hakeminen toteutetaan Nordean lainopillisiin toimeksiantoihin erikoistuneessa yksikössä. Samalla tavalla toimitaan myös lainhuudon hakemisessa; laaditaan vain lainhuudolle tarkoitettu asiakirja.

Tilauksen rekisteröiminen tarkoittaa sitä, että Luottopalvelut rekisteröivät tilauksen Nordean toiminnanohjausjärjestelmään, josta lakitupa ottaa sen hoitaakseen. Muita toimintoja, joita lainopilliseen toimeksiantoon voi kuulua edellä lueteltujen toimintojen lisäksi, ovat määrällän määrittämisen tai vaikka vakuudeksi tulevan vuokra-alueen vuokrasopimuksen rekisteröiminen. Nämä tiedot on Luottopalveluiden kyettävä ilmoittamaan toimeksiantolomakkeessa, jonka mukaan lakitupa hoitaa lainopillisen toimeksiannon loppuun viemisen, eli toimitusketjun viimeisen vaiheen, viranomaisten kanssa.

Tuotantopoliittisesti edellä esiteltyjen asioiden perusteella voi todeta muun muassa seuraavaa: mikäli on tiedossa, että jonain päivänä on hoidettavana toimeksiantoja, jotka sisältävät runsaasti lainopillisia toimenpiteitä, on tiimin osattava ennakoida resurssien tarpeensa, jotta nämä toimeksiannot saadaan hoidettua annetun palvelulupauksen puitteissa. Toimintolaskentaa käyttämällä on selvitetty näiden toimintojen todelliset kulut ja resurssien käyttö.

Kun laina-, vakuus- ja lainopilliset asiakirjat on saatu laadittua ja niiden rekisteröimiseen tarvittavat tiedot vietyä järjestelmiin, toimitetaan valmiit asiakirjat joko konttoriin, tai konttoriin ja asiakkaalle. Joskus nimittäin asiakas haluaa tutustua laina-asiakirjoihin etukäteen ennen kuin allekirjoittaa luoton. Tällöin puhutaan niin sanotusti kirjallisesta tiedotustavasta. Jos asiakirjat lähetetään vain konttoriin, jossa asiakas käy ne allekirjoittamassa, puhutaan suullisesta tiedotustavasta, jolloin pankin on käytävä asiakkaan kanssa velan ehdot läpi. Asiakirjojen postitus asiakkaalle on yksi lisätoiminto, joka tulee tehdä, jos konttori on sopinut asiakkaan kanssa, että luottoasiakirjat toimitetaan hänelle kotiin. Tarkastelujaksolla asiakirjojen toimittamiseen kului resursseja suullisen ja kirjallisen tiedotustavan kesken seuraavan kuvion (Kuvio 8) mukaisesti:



Kuvio 8: Toimitusten resurssikulutus tiedotustapojen kesken

Resurssiajureilla tiedotustapojen kulujen kohdistus menee seuraavan taulukon (Taulukko 8) mukaan:

	<b>Toimintokulut</b>
<b>Kirjallinen tiedotustapa</b>	8,35 €
<b>Suullinen tiedotustapa</b>	10,54 €
<b>Kulut yhteensä:</b>	<b>18,89 €</b>

Taulukko 8: Tiedotustapojen resurssikustannukset

Edelleen toimintoajureita käyttäen tiedotustapojen toimintokustannukset jakautuvat seuraavan sivun taulukon (Taulukko 9) mukaan:

	<b>Toimintokulut/ kpl</b>
<b>Kirjallinen tiedotustapa</b>	1,67 €
<b>Suullinen tiedotustapa</b>	0,75 €
<b>Kulut yhteensä:</b>	<b>2,42 €</b>

Taulukko 9 Tiedotustapojen toimintokulut

Taulukon (Taulukko 9) mukaan kirjallisen tiedotustavan kulut ovat yli kaksinkertaiset, mutta kun ajatellaan aikaresurssia, säästää se konttorityöntekijän aikaa, millä taas voidaan vaikuttaa myönteisesti toimintojen tehokkuuteen; kun tiedotustapa on kirjallinen, konttorin ei luoton allekirjoitustilaisuudessa tarvitse käyttää aikaa yhtä paljon tuote-ehtojen yms. läpikäymiseen, kuin mitä suullisessa tiedotustavassa. Tämä taas vapauttaa aikaa konttorin muille tärkeille toiminnoille.

Tiivistetysti toimintolaskennan näkökulmaa hyödyntäen on tässä työssä kerrottu millaisia toimintoja luottoasiakirjojen prosessointi pitää sisällään ja miten erilaiset toimeksiannot kuluttavat resursseja. Tarvittavia voimavaroja näihin toimintoihin ovat henkilöstö, vakuuksien rekisteröintiin tarvittava sovellus, atk-laitteet, ohjeistus, osaaminen ja aika. Kaikki toiminnot täydentävät enemmän tai vähemmän toisiaan.

Ohjeistus riippuu toimeksiantojen erityispiirteistä ja se on tehty joko kirjallisena tai se toteutetaan siten, että kokeneempi toimihenkilö kertoo ja näyttää miten kukin vakuustyyppi tulee sovelluksessa käsitellä. Osaaminen vaikuttaa esimerkiksi siihen, paljonko toiminto kuluttaa eri resursseja (henkilöstö, aika jne.), mikä puolestaan vaikuttaa tuotantoon. Näin ollen osaamisen resurssi korostuu entisestään ja sen ylläpito vaatii omia toimenpiteitään

Kulujen kohdistamiseksi on tärkeää kartoittaa ja valita oikeat kustannusajurit, jotta toimintolaskenta antaa oikeaa tietoa. Väärät ajurit romuttavat koko laskennan hyödyn, kun tietokin on väärää (Alhola 2008, 44). Resurssiajureilla kuvataan miten toiminnot kuluttavat resursseja ja toimintoajureilla havainnoidaan toimintojen aiheuttamistiheyttä (Alhola 2008, 35). Esimerkiksi kun luottopalveluihin tulee toimeksiantoja velkakirjojen laatimisesta, syntyy tarve luottoasiakirjojen laadinta-toiminnolle, jonka toimintoajurina oli tarkastelujaksolla toimeksiantojen lukumäärä. Resurssiajurina tarkastelujaksolla oli toimintoihin käytetty työaika, jonka mukaan resurssikulut jaettiin toimintojen kesken. Samaa käytäntöä soveltamalla jokaiseen toimintoon, jota Luottopalveluissa toteutetaan, saadaan realistinen käsitys toimintojen luonteesta, minkä johdosta koko toiminnasta saadaan realistinen ja kokonaisvaltainen kuva.

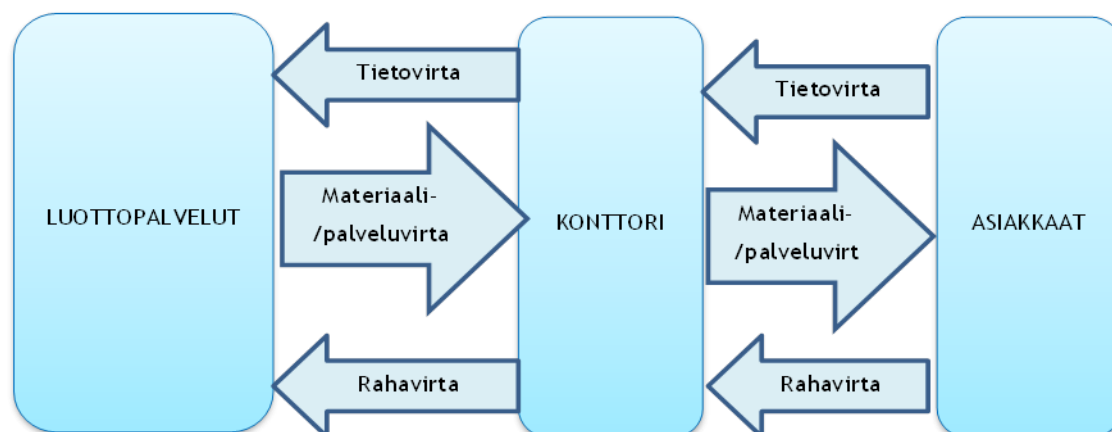
#### 4.1.5 Toimintojen analyysi Luottopalveluista

Toimintolaskennan käyttäminen vaatii perehtymistä itse toimintoihin, ennen kuin sen käyttöä voidaan pohtia (Alhola 2008, 93). Edellä on perehdytty Yritysluotot-tiimin toimintoihin, joten toimintolaskennalla kartoitettiin uusia näkökulmia kyseisen tiimin toiminnasta. Toimintolaskennan ja toimintoajattelun pohjana on toimintoanalyysi, jonka avulla saadaan selville mitä organisaatiossa todella tehdään ja millaisia toimintoja eri tiimeistä löytyy.

Toimintoanalyysillä tarkastellaan tässä työssä Nordean APS-yksikön Luottopalvelut-osaston toimintoja. Tarkoitus on selventää mitä tehdään, miksi tehdään ja millä tavalla. Kuten mikä tahansa APS:ssä toteuttama tuotos, myös asiakkaan luottottaminen sisältää erilaisten toimintojen muodostaman ketjun. Tärkeää on saada selvyys, mitä toimintoja toteutetaan ja miksi, sekä miten näissä toiminnoissa hyödynnetään olemassa olevia resursseja.



Luottopalveluiden toimintoanalyysin pohjaksi on seuraavassa kaaviossa (Kaavio 3) kartoitettu liiketoimintaketju, jossa ketjun osapuolina ovat asiakas, konttori ja Luottopalvelut. Kuvassa mainitut virrat ja toimintoaltaat pitävät kaikki sisällään useita eri toimintoja ja tietovirrat synnyttävät aika ajoin uusia toimintoja:



Kaavio 3: Luottotusprosessin liiketoimintaketju (Logistiikan maailma 2012b.)

Kaaviossa (Kaavio 3) Materiaali-/ palveluvirta kuvastaa sitä kuinka konttori yrittää myydä asiakkaalle pankin tarjoamia palveluita ja tuotteita, kuten luottoa. Konttori puolestaan on pankin muiden toimijoiden, kuten Luottopalveluiden, ”asiakas”, jolle taas eri yksiköt tarjoavat palveluitaan, kuten luottoasiakirjojen laatimista. Tällaisella toimintatavalla konttorit pystyvät suuntaamaan kaiken fokuksensa, resurssinsa ja kapasiteettinsa uusasiakashankintaan ja myyntityöhön.

Kaavio 3 on lähes sama, kuin logistisen toimitusketjun kuvaus (Logistiikan maailma 2012b). Ainoastaan kaaviossa 3 on vähemmän virtoja, kuin normaalissa logistisessa toimitusketjussa lähinnä siksi, että kaaviossa mainitut Luottopalvelut ja konttori ovat saman yrityksen eri toimijoita. Eli asiakkaalta tuleva rahavirta ei jää pelkästään hänen kanssaan asioineeseen konttoriin, vaan asiakkaalta saatu raha on voittoa koko yritykselle, jonka hankkimisessa konttorilla on kuitenkin pääosa. Konttori ei siis erikseen maksa saman konsernin Luottopalveluille saamastaan palvelusta, vaikka edellä mainitusta kuviosta näin voisi päätelläkin. Varsinaista kierrätysvirtaa ei myöskään löydy pankkiin sovelletusta kuviosta, sillä pankissa ei käsitellä kierrätettävää materiaalia, kuten esimerkiksi teollisuusalalla, eivätkä pankin tarjoamat tuotteet ole samalla tavalla fyysisiä. Kestävä kehitys on kuitenkin yksi Nordean arvoista.

Kaavion tietovirta kuvastaa Luottopalveluiden ja konttorin välistä tietovirtaa: tämä tarkoittaa käytännön tasolla sitä, että konttorin laatimasta tilauksesta tulee löytyä tarvittavat tiedot ja asiakirjat, kun taas luottopalveluiden tulee tiedottaa konttoria millaisia ehtoja tietynlaiset lainatuotteet sisältävät, jotka tulee sitten ilmetä konttorin tekemästä tilauksesta. Jotta tietovirta toimii Luottopalveluilta konttoriin, tulee Luottopalveluiden huolehtia siitä, että konttorin tarvitsema tieto on helposti saatavilla ja että konttori on ymmärtänyt miten heidän tulee tilauksensa tehdä.

Opinnäytetyön toimintoanalyysin tavoitteena on antaa mahdollisimman tarkkaa tietoa, mitä aiemmin esitetyn toimintoketjun (Kaavio 3) Luottopalveluun kuuluvissa tiimeissä todella tehdään ja mikä näiden toimintojen merkitys on ketjun sujuvuuden kannalta ja toimintojen tuottama lisäarvo asiakkaalle. Toimintojen selvittämiseksi suoritin havainnointia omassa tiimissäni, haastattelin Luottopalveluiden eri tiimien lähiesimiehiä ja keskustelin avoimesti eri toimihenkilöiden kanssa. Käräämieni tietojen perusteella sain kattavan kuvan tiimien toiminnosta.

Lähtökohtaisesti Luottopalvelut vastaavat kaikista luototukseen liittyvistä toiminnoista, joissa ei ole välttämätöntä olla suoraan asiakkaan kanssa tekemisissä. Ideana tällaisella tukitoimintoihin erikoistuvalla yksiköllä pankin liiketoiminnassa on se, että konttorit pystyisivät keskittämään kaiken voimavaransa asiakkaan palvelemiseen ja tukitoiminnot huolehtivat muista toiminnoista, jotka eivät suoraan asiakkaan silmin näy, mutta vaikuttavat merkittävästi asiakkaan kokemaan palvelun laatuun. On muistettava, että asiakas maksaa vain ja ainoastaan saamista tuotteista ja palvelusta, ei asioista, joista ei ole hänelle minkäänlaista suoranaista hyötyä. Sen vuoksi konttoreiden tulee voida kohdistaa kaikki resurssinsa ja kapasiteettinsa asiakkaan palvelemiseen.

Seuraavaksi käyn läpi APS:n Luottopalveluihin kuuluvia tiimejä. Näitä ovat Yritysluotot, Eri-tyisluotot ja Henkilöasiakkaiden luotot. Yritysluotot vastaavat nimensä mukaisesti Nordean yritysasiakkaiden luottojen rekisteröinnistä. Yritykseksi luetaan mikä tahansa yhtiömuoto, myös taloyhtiö ja maatalousyrittäjä. Yritysluotot prosessoivat myös joitakin henkilöasiakkaiden luottoja, mutta näiden kyseisten luottojen tulee olla yrittäjän henkilökohtaisia tai yrittäjän lähipiiriin kuuluvan henkilöasiakkaan luottoja. Luottoprosessiin kuuluvien toimintojen lisäksi tiimin toimintoihin kuuluu ulkoisten viranomaisten kanssa tiiviissä yhteistyössä toimiminen. Nämä toiminnot ovat niin kutsuttuja päätoimintoja, jotka sisältävät useita pienempiä toimintoja, joilla on suuri merkitys päätoiminnon toteutuksessa. Yritysluottojen toimintaan on sovittu eräänlainen prioriteettijärjestys. Sen mukaan ensisijaisia ovat toimeksiannot, joissa on kirjallinen tiedotustapa ja lainopillisia toimenpiteitä.

Edellisessä toimintolaskentaa käsittelevässä osiossa tarkasteltiin vain osaa Yritysluotot-tiimin toiminnoista, koska työskentelen itse kyseisten toimintojen parissa päivittäin. Yritysluotot-tiimissä on Luottoasiakirjojen laatimiseen sisältyvien toimintojen lisäksi myös muita toimintoja. Havaintojeni mukaan Yritysluotot-tiimin muita toimintoja ovat: lainatarjousten laadinta, tilausten käsitteleminen ja puheluihin vastaaminen.

Mainitut toiminnot ovat sellaisia, joista itselläni ei ole käytännön kokemusta, paitsi puheluihin vastaamisesta. On kuitenkin selvää, että lainatarjousten laatiminen on yksi osa toimintoketjua, jossa ollaan myös konttorin kanssa tekemisissä; konttori käy keskustelun asiakkaan kanssa, josta selviää lainan määrän ja laina-ajan tarve. Nämä tiedot konttori välittää sähköpostitse Luottopalveluille, jotka laativat tarjouksen asiakkaalle.

Tilausten käsittely -toiminnossa tiimille on nimetty yksi henkilö, jonka tehtävänä on järjestää luottoasiakirjojen tilaus- toimeksiannot sen mukaan mitä tilauksiin on ilmoitettu prosessointipäiväksi. Tähän toimintoon kuuluu myös toimeksiantojen käyminen läpi, jotta varmistutaan niiden toteuttamiskelpoisuudesta. Mikäli toimeksianto ei ole toteuttamiskelpoinen, on tilausten käsittelijän ensisijaisesti palautettava toimeksianto tilaajalle ja ilmoitettava puutteista.

Puheluihin vastaamisen toiminto liittyy pääasiallisesti tilausten käsittely- toimintoon, mutta puheluihin vastaa jokainen tiimin toimihenkilö sen mukaan miten puheluita tulee. Puhelut tulevat etulinjasta, konttoreista ja asiakaspalvelusta, Luottopalveluihin ja niissä muun muassa käsitellään tilauksiin liittyviä asioita. Samalla konttori voi tiedustella myös ihan toimeksiannon tekemiseen liittyviä asioita, sillä välillä konttori voi tarvita opastusta toimeksiannon tekemisessä.

Erytysluottojen toimintojen kartoittamiseksi haastattelin tiimin esimiestä. Haastatteluna käytin teemahaastattelua. Saamani tiedon mukaan Erytysluotot rekisteröivät yritysluottoja, joissa on jokin erityispiirre. Tällainen erityispiirre voi olla esimerkiksi kunnan tai seurakunnan hakema luotto, tai sitten luotto, johon on tulossa kunnan antama takaus. Tämä tiimi on tekemisissä kuntien lisäksi myös valtion kanssa valtiokonttorin välityksellä ja hoitaa valtion tytäryhtiöiden luototuksesta. Tämä tiimi vastaa myös monista luototukseen liittyvistä niin kutsutuista back-office töistä, joiden keskittämisellä APS:ään konttori on saanut lisää aikaa asiakkaan palvelemiseen. (Mäenpää 2014.)

Muita toimintoja, joista Erytysluotot-tiimi vastaa, ovat asiakastietojen analysointi, luottomuistion laatiminen ja tarjouspyyntöjen käsittely. Asiakastietojen analysointi pitää sisällään tietoja, joita tarvitaan luottomuistion laatimiseksi. Luottomuistion laatiminen puolestaan tarkoittaa sitä, että Erytysluotot laativat konttoreille muistion, jossa on tietoja lainapäätösten tekemisen tueksi. Tarjouspyyntöjen käsittely tarkoittaa lainatarjousten tekemistä kunta-

luotoille. Tilausten käsittely-toimintoa ei varsinaisesti Erityisluotot-tiimillä ole, vaan toimeksiannot ohjautuvat Erityisluottojen toteutettaviksi Yritysluottojen tilausten käsittelyn kautta. Puheluihin vastaaminen hoituu samalla tavalla kuin Yritysluotoissakin. (Mäenpää 2014.)

Seuraavaksi selvitin teemahaastattelulla Henkilöluotot-tiimin toimintoja. Haastattelun suoritin jälleen tiimin esimiehelle. Tämä tiimi vastaa nimensä mukaisesti henkilöasiakkaiden luottojen rekisteröinnistä. Nämä lainat ovat tavallisesti asunnon ostoon ja remontointiin liittyviä lainoja. Sen sijaan omakotitalorakentajan luottoja ei tässä tiimissä prosessoida, vaikka hakijana olisikin henkilöasiakas, kuten ei myöskään auto- ja kulutusluottoja. Silloin tällöin tämä tiimi toimii myös konttoreiden tukena luottopäätösten tekemiseen, lähinnä silloin kun konttori ei esimerkiksi tunne hyvin asiakkaan taustoja luototuksen kannalta tärkeissä asioissa. (Lauren-Penttilä 2014.)

Henkilöluotot-tiimin prosessit ovat myös virtaviivaisempia kuin Yritys- ja Erityisluotot -tiimeissä. Henkilöluottoprosessiin sisältyy muun muassa tapaus, jossa asiakas on itse hakenut lainaa verkkopankissa, jolloin tiedot ovat jo valmiiksi rekisteröityneet pankin järjestelmiin. Tällöin tiimin tarkoituksena on vain käydä tarkistamassa tietojen oikeellisuus ja juridinen pätevyys, hyväksyä hakemus ja toimittaa asiakirjat, joko konttoriin, asiakkaalle tai molemmille. (Lauren-Penttilä 2014.)

Mikäli taas konttori tilaa laina-asiakirjat, etenee prosessi seuraavasti: konttori on jo vienyt lainan ja vakuuden tiedot järjestelmiin, jolloin Luottopalveluiden tulee vain tarkistaa tietojen oikeellisuus, aivan kuin jos asiakas olisi hakenut lainaa verkkopankissa. Mikäli taas toimeksiannoton kuuluu lainopillisia toimenpiteitä, Luottopalvelut vastaavat näiden dokumenttien laatimisesta, aivan kuin yritys- ja erityisluotot -tiimeissäkin. Tilausten käsittely-toiminto on hoidettu Henkilöluotoissa niin, että toimeksiannot tulevat Nordean toiminnan ohjausjärjestelmään, josta ne käydään sovitussa prioriteettijärjestyksessä poimimassa työstettäväksi. Ensimmäisena ovat toimeksiannot, joissa on kirjallinen tiedotustapa ja lainopillisia toimenpiteitä. (Lauren-Penttilä 2014.)

Jokaisessa kolmessa tiimissä luototuksen prosessi etenee yleensä saman kaavan mukaan: konttori neuvottelee ulkoisen asiakkaan kanssa luototuksesta ja neuvottelun tuloksena laatii siitä toimeksiannon. Toimeksiannosta selviää kuinka suuri laina on kyseessä, millaisin ehdoin, millaisella maksuohjelmalla ja mitä tulee lainaan vakuudeksi. Toimeksiannon perusteella luottopalvelut laativat laina-asiakirjat ja ovat aina tarvittaessa yhteydessä konttoriin, sekä välillä myös muihin konsernin yksiköihin ja yrityksen ulkopuolisiin viranomaisiin. Jos esimerkiksi lainassa on juridisia epäselvyyksiä, Luottopalvelut ovat yhteydessä pankin lakiasioista vastaavaan yksikköön. Jos esimerkiksi vakuudeksi tulevassa kiinteistössä on jotain lisäselvityk-

sen tarvetta liittyen muun muassa tontin pinta-alaan, luottopalveluista ollaan yhteydessä Maanmittaustoimistoon.

Myös kuljetuksella on tavallaan oma roolinsa asiakkaan luototusprosessissa. Tavallisesti kuljetuksella logistisessa mielessä tarkoitetaan jonkin fyysisen tavaran/ materiaalin kuljettamista autolla yrityksen eri osastojen/ toimintojen välillä. Pankillakin tällaista materiaalin kuljettamista toimitusketjun eri osapuolten välillä on käytössä, mutta kuljetus ei tapahdu fyysisellä ajoneuvolla, vaan sähköisten järjestelmien kautta; konttori lähettää tuotannon, eli Luottopalveluiden, tarvitsemat raaka-aineet ja materiaalit, eli luottoesityksen liitteineen, Luottopalveluille sähköpostitse. Kuljetus voidaan näin ollen pankin näkökulmasta sisällyttää tietovirtaan, mutta materiaalin liikuttamisella on merkittävä osa toimitusketjun sujuvuudessa pankissa. Joskus asiakkaat haluavat luottoasiakirjat itselleen etukäteen tutustuttavaksi ennen kuin allekirjoittavat niitä. Tällöin pankin tulee lähettää ne heille postitse, joka taas vaatii yhteistyötä yrityksen ulkopuolisen tekijän, joka vastaa postin kuljetuksesta, kanssa. Silloin valmis tuote liikutetaan fyysisesti tuotannosta loppukäyttäjälle. Mutta ennen kuin asiakirjoja voidaan lähettää asiakkaalle, tulee varmistua että tuotos vastaa tilausta, eli onko asiakirjat sellaiset, jollaiset konttori oli asiakkaan kanssa ajatellut luototuksesta neuvotellessaan. Luototusprosessi pitää siis sisällään tilaukseen ja toimitukseen liittyvät toiminnot, joten ilman niitä asiakirjoja ja itse luottoa ei saada luoton loppukäyttäjän, ulkoisen asiakkaan, käytettäväksi.

Välillä jokin toiminto synnyttää tarpeen jollekin muulle toiminnolle, jotta asia saadaan hoidettua. Luottoasiakirjojen tilaustoiminnossa tällainen toiminto on muun muassa seuraavanlainen: kun konttori tilaa APS:ltä lainapaperit, voi itse tilausvaiheessa konttorille tulla eteen epäselvyyksiä, joiden ratkaisemiseksi he tarvitsevat opastusta Luottopalveluilta. Tällaisia pulmia voi esimerkiksi sisältyä vaikka itse tilauksen tekemiseen. Tällaisessa tapauksessa tilaustoiminto on synnyttänyt tarpeen neuvonnalle, eli ”Neuvonta”-toiminnolle.

Neuvonta-toiminnon tarpeen voi aiheuttaa myös toimintoketjun toiminnoista syntyvän tuotteen loppukäyttäjä, eli ulkoinen asiakas. Asiakkaalla voi olla tiedossa jokin yllättävä hanke, jonka toteuttamiseksi hän tarvitsee tietyn tyyppistä luottoa. Tällöin Nordea haluaa visionsa mukaan tehdä sen mahdolliseksi ja auttaa asiakasta. Silloin luototusprosessin koko toimintoketjun jokaisen toiminnon on toimittava moitteettomasti; konttorin on laadittava asiakkaan kanssa käydyn luottoneuvottelun pohjalta selkeä toimeksianto lisäselvittelyn välttämiseksi ja sen myötä ajan säästämiseksi ja Luottopalveluiden on kyettävä pysymään antamassaan lupauksessa. Konttori voi tällöin tarvita Luottopalveluiden neuvontaa. Tällä tavoin Luottopalvelut tekevät paitsi oman asiakkaansa, eli konttorin, myös koko yrityksen ulkopuolisen asiakkaan tyytyväiseksi. Näin asiakas saa asioinnistaan Nordean kanssa lisäarvoa ja tulee varmemmin tyytyväiseksi.

Neuvonta-toimintoa tarkasteltaessa toimintoanalyysissä voidaan todeta, että vaikka APS Yritysluotot eivät juuri joudu toimimaan neuvojina konttoreille, on annettulla neuvonnalla kuitenkin loppukäyttäjän, eli asiakkaan, kannalta erittäin tärkeä merkitys, vaikka itse laina ja sen ehdot eivät merkittävästi poikkeaisi muiden pankkien tuoteominaisuuksista. Lisäarvoa ja kilpailuetua on kuitenkin saatu toimitusajalla, joka neuvonta-toiminnon ansiosta on ollut haastavassakin tilanteessa sovitunlainen, ellei parempi. Luottopalveluiden neuvonta kohdistuu vain ja ainoastaan luototusprosessiin liittyviin asioihin. Varsinainen Neuvonta-osasto on asia erikseen, mutta sellainenkin Nordea Pankilla on olemassa omana yksikkönään.

Kuten jo toimintolaskentaa käsittelevässä osiossa kerrottiin, välillä luototusprosessissa, niin henkilö- kuin yritysasiakkaidenkin kohdalla, asiakas aikoo hakemallaan lainalla hankkia omistukseensa kiinteistöjä, jotka myös pantataan haetun luoton vakuudeksi. Tällöin asiakas synnyttää tarpeen lainopillisille toiminnoille, mikäli pankki valtuutetaan hoitamaan kiinnityksen ja lainhuudon hakemiseen liittyvät toimenpiteet. Tämän johdosta joudutaan mahdollisesti olemaan yhteydessä Maanmittaustoimistoon, joka taas on pankin ulkopuolinen taho ja sillä on tällöin oma roolinsa toimintoketjussa. Maanmittaustoimiston ja pankin välillä kulkee pelkääntään tietovirta, eikä pankki erityisesti ole Maanmittaustoimiston asiakas, joka vastaanottaisi palveluita ja tuotteita. APS:ssä on oma tiimi, joka asioi Maanmittaustoimiston kanssa. Tätä kutsutaan lakitupatiimiksi, jonka toimintoja ovat kiinnitysten ja lainhuudon hakemiseen liittyvät toiminnot. APS:n yritys- ja henkilöluottopalvelut ovat toimintoketjussa yhdessä konttorin kanssa lakitupatiimin ”asiakkaita”; molemmat toimijat tarvitsevat lainopillisiin asioihin lakituvan tarjoamia palveluita.

Jokaiseen kolmeen tiimiin liittyy luottoasiakirjojen prosessoinnin lisäksi myös seuraavanlaisia toimintoja: toiminnanohjaus ja jatkuva parantaminen. Toiminnan ohjaus on tiimeittäin koko APS:ssä toteutettava päivittäinen toiminto, jolla pyritään selvittämään muun muassa miten edellisestä päivästä on selvitty ja mikä on kullakin hetkellä resurssitilanne suhteessa toimeksiantojen määrään. Toiminnan ohjauksella toimihenkilöillä on mahdollisuus kertoa työtilanteesta, sekä tuoda esiin näkökulmia toiminnan virtaviivaistamiseksi. Olennaista on jakaa tietoa muiden kesken.

Jatkuva parantaminen on toimintokokonaisuus, joka sisältää muun muassa aloitetoimintaa. Koko APS:llä on käytössään jatkuvaan parantamiseen erikoistunut työryhmä, jonka tehtävänä on muun muassa erilaisten raporttien laatiminen, sekä erilaisten aloitteiden käytännön toteutus. Kyseinen tiimi esimerkiksi päättää onko jokin aloite sellainen, että se on syytä toteuttaa ja mikäli toteutus katsotaan aiheelliseksi, vie tämä tiimi asiaa eteenpäin. Jatkuvaan parantamiseen erikoistuneella tiimillä on yhteyshenkilö jokaisessa APS:n tiimissä, myös Luottopalveluiden tiimeissä jokaisella kolmella tiimillä on yksi tällainen henkilö. Tämä yhteyshenkilö kirjaa tiimeissä esitetyt aloitteet ylös ja raportoi niistä varsinaiselle jatkuvan parantamisen

työryhmälle, sekä välittää viestit työryhmältä tiimilleen. Jatkuva parantaminen on toiminto, johon kuuluu jokaiselta Luottopalveluiden tiimiltä resursseja päivittäin. (Nenye-Saukkonen 2014.)

#### 4.2 Luottopalveluiden laadunhallinnasta

Nordeassa suoritetaan jatkuvasti laadunvalvontaa ja tehdään määrätietoisesti töitä laadun varmistamiseksi ja parantamiseksi. Palvelun laatua mitataan jatkuvalla asiakastyytyväisyyskyselyllä, johon jokainen asiakas voi osallistua. Saatu palaute, niin hyvä kuin huonokin, käsitellään sitten kyseisen konttorin/yksikön henkilöstön kesken joko yleisesti toiminnanohjaus-tilaisuuksissa tai sitten henkilökohtaisesti työntekijän kanssa, jos palaute on ollut henkilökohtaista.

Kuten aiemmissa luvuissa on todettu, Nordeassa luototusprosessi muodostaa eräänlaisen liiketoimintaketjun, jossa aina edellinen toiminto on seuraavan toiminnon ”asiakas” ja Luottopalvelut ovat tämän ketjun tuotantovaihe. Palvelun laadun, jota konttori saa Luottopalveluilta, tulee olla yhtä hyvää kuin ulkoisen asiakkaan saama palvelun laatu. Operatiivisessa mielessä ajateltuna lähtökohtaisesti konttori saa korkealaatuista palvelua, jos heidän tekemänsä tilaukset ovat toteuttamiskelpoisia sellaisinaan, ilman lisäselvitysten tarvetta. Jotta tämä puolestaan onnistuisi, tulee Luottopalveluiden osata selkeästi ohjeistaa konttoria, sillä ilman selkeää ohjeistusta konttorin on mahdotonta tietää mitä Luottopalvelut edellyttävät. Loppujen lopuksi päämäärä on yhteinen konttorilla ja APS:llä: Nordean ulkopuolisen asiakkaan palveleminen, sillä hän maksaa saamastaan palvelusta. Tämä ajattelu ohjaa Luottopalveluiden toimintaa.

Tiedotustoiminta on laadunhallintaan sisältyvää toimintaa, joka synnyttää uusia toimintoja ja sen myötä uusia resurssitarpeita; hyvien ohjeiden työstämiseen tarvitaan ammattitaitoista henkilöstöä, aikaa ja työvälineitä, kuten tietokoneita ja niiden sovelluksia, sekä tulostimia. Ohjeiden laatijoiden tulee olla tavoitettavissa puhelimitse, tai sähköpostitse ja kyettävä neuvomaan konttoria tarpeen vaatiessa.

Nordean asiakkaan luototusprosessissa korostuu sisäisen laadun merkitys, johon Luottopalveluissa kiinnitetään jatkuvasti huomiota. Kun konttori on neuvotellut asiakkaan kanssa lainan, alkaa asiakkaan odotusaika ja tuotteen läpäisy aika toimintoketjussa. Läpäisy aikaan vaikuttaa suuresti konttorin tekemä toimeksianto ja Luottopalveluiden resurssitilanne (henkilöstö, aika ja osaaminen) suhteessa toimeksiantoihin. Mikäli toimeksiantossa on puutteita, kuuluu siihen turhaan resursseja, mikä taas vaikuttaa tuotantotehokkuuteen Luottopalveluissa, asiakkaan odotusaikaan ja tuotteen läpäisy aikaan, joka heikentää asiakastyytyväisyyttä. Lyhyesti sanottuna sisäinen laatu vaikuttaa merkittävästi ulkoiseen laatuun ja sen myötä Nordean imagoon.

Luottopalvelut vaikuttavat itse omalla toiminnallaan ja tiedottamisella sisäiseen laatuun. Luottopalveluiden toiminnan liiketoiminnallinen lisäarvo on nimenomaan siinä, että koska antolainausosaaminen on keskitetty, se mahdollistaa sisäisen laadun, ja sen myötä ulkoisenkin laadun, hallitsemisen.

Virheellisesti laaditut toimeksiannot syövät prosessin tehokkuutta, joten prosessin laadun parantamiseksi riittää töitä. Tavoitteena on, että yksi toimeksianto saadaan vietyä kerralla läpi mahdollisimman tehokkaasti ja niin, että toimitusketjun eri toimintovaiheita ei kuormitettaisi turhaan. Esimerkiksi jos luotto on väärin perustein myönnetty, mutta asia selviää vasta toimitusketjun Valmistus-vaiheessa, tässä tapauksessa Luottopalveluissa, jossa toimeksiannon mukaan laaditaan lainapaperit. Tällöin toimeksiantoa tulisi korjata, jotta asia menisi lainsäädännönkin puitteissa oikein. Radikaaleimpina toimenpiteinä Luottopalvelut ovat ryhtyneet seuraamaan entistä tarkemmin sisään tulevan tavaran laatua ja raportoimaan yleisimmistä virheistä, jotta kyetään tunnistamaan toimitusketjua hidastavia tekijöitä. Järein keino laadun parantamiseksi on palauttaa luottoesitys takaisin konttorin työstettäväksi, mikäli siinä on tuotannon kannalta olennaisia puutteita. Tällainen takaisin työstettäväksi palauttaminen on aina kolaus toimintoketjun sujuvalle läpivirtaukselle ja pahimmillaan asiakas ei saa haluamaansa ajallaan, jolloin asiakastyytyväisyys voi kärsiä.

Pankin tarjoamissa rahoitusvaihtoehtoisakin on eroja, joten konttorin tekemä luottoesitys tulee olla sen mukainen, jotta Luottopalvelut osaavat valmistaa oikean tuotteen, eli tässä tapauksessa laatia oikeanlaiset luottoasiakirjat. Pankissa kiinnitetään suurta huomiota siihen, että lainapaperit vastaavat tilausta, sillä muutoin seurauksena voi olla oikeudellisia tapahtumia.

#### 4.2.1 Toimintoja

Toiminnot liittyvät olennaisesti toiminnan laatuun. Toiminnot kertovat mitä organisaatio tekee, mikä vaikuttaa toimintojen suorittamistiheyteen ja miten nämä asiat vaikuttavat kokonaislaatuun. Toimintojen kartoittamisella ja niihin syventymällä saadaan selville käytettävissä olevien resurssien, niin aineelliset kuin aineettomat, lisäksi koko toiminnan laatu. Luottopalveluiden, ja koko Nordean APS-yksikön, toiminta perustuu siihen, että kaikki käytettävissä olevat resurssit käytetään toimintoihin, jotka palvelevat konttoria ja sen toimintaa. Konttori huolehtii sitten Nordean asiakkaan palvelemisesta, jonka kokemaan palvelun laatuun vaikuttavat toiminnot niin konttorissa kuin APS:ssä.

Toimintoajattelun lähtökohtana on se tosiasia, että jokaisella toiminnolla tulee olla ulkoista asiakasta palveleva ominaisuus. Toiminnot muodostuvat Luottopalveluissa tavallisesti suu-  
rempina toimintokokonaisuuksina, joiden suorittaminen määrittelee toiminnan tehokkuuden.



Nämä toiminnot ovat Nordean asiakaspalvelussa toteutettavien toimintojen tukitoimintoja, jotta asiakaspalvelun toiminnot voivat keskittyä ulkoisen asiakkaan palvelemiseen. Asiakkaan asioidessa yrityksessä, etulinjan kaikkien toimintojen ja resurssien tulee keskittyä asiakkaaseen ja hänen tarpeidensa tyydyttämiseksi.

Lähtökohtaisesti koko Nordean APS -yksikkö vastaa toiminnoista, joilla ei ole suoraa vaikutusta itse asiakkaaseen, mutta vaikuttaa asiakkaan kokemaan palvelun laatuun. Toisin sanoen, APS:n toiminnan laatu ja tehokkuus vaikuttaa suuresti siihen, miten virtaviivaisesti itse asiakaspalvelutilanne saadaan etulinjassa, tavallisesti konttorissa, hoidettua. Nämä toiminnot ovat sellaisia, jotka toteutetaan niin kutsuttuina back-office töinä, joiden siirtäminen etulinjasta tukiyksikön vastuulle vapauttaa asiakaspalvelun parissa työskentelevien aikaa itse asiakkaalle. Toimintoja toteutetaan konttoreita ja asiakaspalvelua varten ja jokaisen toimenpiteen, mitä organisaatiossa tehdään, on tarkoitus tukea näitä toimintoja.

Luottotusprosessi muodostaa liiketoimintaketjun esimerkiksi seuraavasti: kun tiedetään, että Luottopalveluiden toiminnoilla on asiakkaana konttori ja vastaavasti Luottopalvelut tarvitsevat omien toimintojensa toteuttamiseksi aika ajoin muiden konsernin osastojen, esimerkiksi lakiasioista vastaavan osaston, palveluja, toteutuu liiketoimintaketjun määritelmä; Luottopalvelut on muiden osastojen asiakas ja vastaavasti etulinja on Luottopalveluiden asiakas. Tämän ketjun päämäärä on yhteinen: ulkoisen asiakkaan palveleminen ja korkea asiakastyytyväisyys.

Jatkuva parantaminen vaikuttaa Luottopalveluissa toimintojen taustalla. Jatkuvan parantamisen avulla toiminnoista yritetään saada entistäkin virtaviivaisempia. Käytännössä tämä tarkoittaa resurssien käytön maksimointia, eli sitä miten käytettävissä olevista resursseista saataisiin enemmän irti. Tämä resurssien maksimoinnin edistäminen liittyy Luottopalveluissa lähinnä toimintatapoihin ja niiden kokonaismerkityksen analysointiin, sillä joidenkin ei niin välttämättömien toimintojen minimointi parantaa toimintojen tehokkuutta. Nämä toiminnot ovat tavallisesti prosessien sisällä olevia yksittäisiä toimenpiteitä, jotka tulee hoitaa, mutta kyse onkin siitä onko kyseessä asia, joka näkyy asiakkaalle. Tyypillisenä esimerkkinä tällaisesta on organisaation sisäinen kirjanpito: se ei näy asiakkaalle, mutta on välttämätöntä hoitaa.

#### 4.2.2 Toimintojen johtaminen Luottopalveluissa

Kuten aiemmissa luvuissa on käynyt ilmi, pankin asiakkaiden, niin henkilö-, kuin yritysasiakkaidenkin, luototusprosessi muodostaa tyypillisen toimitusketjun ja sen sujuva hallitseminen on tärkeää ja tähän pyritään toimintojohtamisella. Kuten teoriaosassa toimitusketjusta todettiin, ketjun eri vaiheiden tulee toimia sujuvasti ja ketjun eri toimintojen kanssa tulee vallita tiivis yhteistyö ja tehokas tiedotustoiminta. Toimintojohtaminen on puolestaan oiva työkalu laadunhallinnassa (Turney 2002, 171).

Toimintojen johtaminen perustuu Luottopalveluissa siihen, että ne toiminnot, joilla on jatkuvaan parantamiseen tähtäävä päämäärä, ovat tärkeimpiä varsinaisten pääprosessien lisäksi. Resursseja ohjataan juuri näille jatkuvan parantamisen toiminnoille. Jotta näitä toimintoja voidaan toteuttaa, tulee ensin varmistua siitä, että varsinaiset prosessit, eli luottoasiakirjat ja muut vastaavat, saadaan hoidettua.

Jatkuvalla parantamisella on suuri rooli paitsi Luottopalveluiden toiminnoissa, myös toimintojen johtamisessa. Jatkuva parantaminen perustuu pääosin toimintatapoihin ja niiden muutokseen. Toisaalta toimintatapoihin vaikuttaa myös muun muassa lainsäädännölliset seikat ja konsernin ylemmältä taholta tulevat säädökset, jolloin toimintojohtamisella pyritään hoitamaan toimintojen sujuva toteutus näiden säädösten puitteissa. Kun joitain prosesseja aiotaan kehittää, otetaan huomioon sen hetkinen resurssitilanne suhteessa pääprosessiin, joka Luottopalveluilla on luottoasiakirjojen prosessointi ja työtilanteen sanelee sisään tulevien toimeksiantojen määrä. Resurssien käyttöä ohjataan volyympiperusteisesti, eli toimeksiantoja toteutettaessa tarvitaan tietty minimimäärä resursseille, jonka perusteella pohditaan, onko jatkuvan parantamisen toimintoihin resursseja käytössä. Resurssien kohdistaminen toimeksiantojen prosessoinnille riippuu siis siitä, paljonko toimeksiantoja on kunakin päivänä suhteessa käytettävissä oleviin henkilöresursseihin.

Jatkuvaan parantamiseen liittyvien toimintojen toteutus riippuu paljolti siitä, miten aiempina päivinä on pysytty tärkeimpien toimintojen palvelulupauksissa ja millaisina päivinä palvelulupauksissa pysyminen voi olla haastavampaa, kun ottaa huomioon käytettävissä olevat resurssit kyseisenä päivänä. Luottopalveluissa seurataan tiiviisti miten tehokkaasti päivän prosesseista on selvitty ja käydään tiimien kanssa läpi mistä saatu tulos johtuu, oli kyseessä sitten hyvä tai vähän huonompi tehokkuusluku. Tämä läpikäynti tapahtuu keskustelulla alaisten ja lähiesimiehen kanssa tiimin kesken. Keskustelusta laaditaan myös muistio.

Toimintoihin vaikuttaa niiden suorittamistiheys ja kun tiedetään, että konttorien tekemisessä toimeksiannoissa on tarve usean eri toiminnon, kuten velkakirjan laatiminen ja vakuuden rekisteröiminen, toteuttamiselle selviää sen myötä myös, miten jatkuvalla parantamisella voi-

daan vaikuttaa toiminnan virtaviivaistamiseen. Nordeassa Luottopalveluiden asiakasryhmä ovat konttorit, joten Luottopalveluissa tehdyillä analyyseillä ja muutostoimenpiteillä huomioidaan mikä niiden vaikutus on konttorille, jossa puolestaan yrityksen ulkopuolinen asiakas, Luottopalveluidenkin loppukäyttäjä, asioi. Toimintojohtaminen Luottopalveluissa perustuu siihen, että toimintaa kyetään kehittämään entisestään ja analysoidaan toimintoja, joissa on huomioitu niiden lisäarvo konttoreille.

Kuten todettu, sisäinen laatu vaikuttaa suuresti Luottopalveluiden toiminnan virtaviivaisuuteen. Asiakkaan hakema luotto saadaan sitä sujuvammin vietyä läpi toimitusketjun tuotantovaiheesta mitä selkeämmin toimeksiannosta selviää, mistä on kyse. Sisäisen laadun varmistamiseksi on Luottopalveluissa laadittu selkeä ohjeistus, mihin asioihin konttorissa on kiinnitettävä huomiota, jotta asiakas saa haluamansa tuotteen sovitusajassa tai jopa aiemmin.

Sisäisen laadun parantamis- ja ylläpitokeinona on myös henkilöstön kouluttaminen, jotta toimintojen vaatima osaaminen on riittävää. Henkilö, joka vasta opettelee toimintojen suorittamista, kuluttaa resursseja enemmän kuin jo asiansa hyvin hallitseva henkilö. Kouluttaminen on itsessään yksi tärkeä toiminto, jolla pystytään kuitenkin kasvattamaan käytettävissä olevaa resurssivarastoa, sillä uuden henkilön oppiminen ja toimintojen sisäistäminen varastoituu osaamiseksi, jolla vastaavasti kyetään myöhemmin suorittamaan yhä vain vaativampia toimintoja.

## 5 Tuotannonohjauksessa hyödynnettävä lisäarvo

Tässä opintyössä esitellyllä toimintoajattelulla on tähdätty siihen, että organisaatio tunnistaa omat toimintonsa ja käytettävissä olevat resurssinsa. Toimintojen tunnistamisella on merkitystä ennen kaikkea asiakkaan näkökulmasta; asiakas ei maksa sellaisista asioista, joista ei ole hänelle minkäänlaista hyötyä. Toimintojen tunteminen kertoo myös siitä, onko yritys oikealla tiellä ja antaa arvokasta tietoa jatkuvan parantamisen toimenpiteiden tueksi. Nordean APS -yksikössä toteutetaan lukuisia tuotannolliseen toimintaan liittyviä toimintoja, joten tuotannonohjauksen oikeanlainen hoitaminen muodostaa haasteita.

Toimintoajattelulla vastaavasti on tällä opinnäytetyöllä tarkoitus auttaa Luottopalveluiden tuotannonohjausta, jotta toiminta on laadukasta ja kapasiteettia käytetään maksimaalisesti hyväksi joka tilanteessa. Mutta ennen kaikkea pyrkimyksenä on, että asiakkaan Luottopalveluiden toiminnasta saamaa lisäarvoa pystytään lisäämään. Lisäksi tavoitteena on, että toiminta on vakaata joka tilanteessa, ja vaikeisiin tilanteisiin on osattu varautua, muun muassa enakoimalla. Pahin skenaario on, että tilanne riistyy käsistä ja tämän myötä resurssien käyttö muistuttaa tulen torjumista; irrotetaan kaikki mahdolliset resurssit sellaisten tehtävien suorittamiseksi, joilla on suurin kiire. Tällaista tilannetta ei tietenkään ikinä päästetä syntymään

muutenkaan, mutta toimintoajattelun avulla edistetään toiminnan sujuvuutta entistä virtavivaisemmin, myös hankalina aikoina.

Toimintoajattelusta hyödynnettävä lisäarvo tuotannonohjauksessa on siinä, että toimintoajattelun avulla tunnistetaan yrityksen toiminnot ja niiden merkitys asiakkaalle. Jotta toimintoajattelu voidaan ottaa käyttöön, tulee ensin tehdä toimintoanalyysi, jonka avulla selviää vastaukset muun muassa seuraaviin kysymyksiin: yksittäisten toimintojen suorittamistiheyden syyt, eli miksi jokin toiminto tulee toteuttaa niin monta kertaa? Mitä resursseja yksittäinen toiminto tarvitsee? Muodostaako toiminto liiketoimintaketjun muiden toimintojen kanssa? Mikä merkitys toiminnolla on usean toiminnon muodostamassa ketjussa? Mikä on toiminnon liikkeellepaneva voima? Mitä tapahtuu kyseistä toimintoa edeltävässä vaiheessa ja mikä merkitys sillä on kyseiselle toiminnolle? Mitä ja ketä varten toimintoa suoritetaan? Mikä on toiminnon lisäarvo asiakkaalle?

Kun yllä oleviin kysymyksiin on onnistuttu vastaamaan, saadaan realistinen käsitys yrityksen nykytoiminnasta ja tuotantopoliittisessa mielessä päätöksenteon tueksi saadaan toimintoanalyysin avulla vallitsevia tosiasioita, joiden on tarkoitus ohjata ajattelua ja sen myötä toimenpiteitä oikeille kohteille. Voisi myös sanoa, että toimintoanalyysin avulla myös alaiset ja johto voivat saada helpommin yhteisen näkökannan, mikä taas parantaa ilmapiiriä.

Paitsi että saadaan selville pelkät toiminnot, tuotannonohjauksessa on hyvä tietää toimintojen kokonaisluonne ja se että miten eri toimintoihin kuluu resursseja. Myös tämä selviää toimintoajattelun avulla, koska toimintoajatteluun sisältyy toimintolaskenta, joka antaa informaatiota prosessin tehokkuudesta ja resurssien kulutuksesta. Aiemmin esitelty toimintolaskennan näkökulma kertoi muun muassa siitä, millaisia toimintoja Yritysluottopalveluiden toteuttamaan luottoasiakirjojen prosessointiin liittyy ja miten nämä toiminnot kuluttavat resursseja. Luottoasiakirjakokonaisuus on monen eri tekijän summa, joka kuitenkin raportoidaan tiimin tehokkuusmittariin yhtenä kokonaisuutena. Toimintolaskennan avulla kyetään valaisemaan tätä kokonaisuutta, joka kertoo yksittäisen luottoasiakirjakokonaisuuden työstämisen todellisen luonteen; siihen on voinut kuulua asiakkaalle räätälöity ja manuaalisesti laadittava maksuohjelma, uusien kiinnitysten rekisteröimistä ja lainopillisten toimintojen toteuttamista. Toinen ääripää on, että on tarvinnut vain rekisteröidä laina ja vakuus. Näin ollen nämä kaksi tapausta ovat perinteisellä raportointimenetelmällä tarkasteltuna samanarvoisia, mutta toimintolaskentaa hyödyntämällä selviää toisen tapauksen olleen työläämpi. Niinpä toimeksiannoista työläämpi on kuluttanut enemmän resurssejakin kuin toinen, joten senkaltaisten toimeksiantojen työstämiseksi resurssitarve on suurempi. Luottopalveluiden tuotannonohjaukselle tämä on tärkeää tietoa, etenkin kun tavoitteena on tehokas kapasiteetin käyttö ja läpäisyajan lyhentäminen.

Toimintoajattelu tarjoaa apuvälineen tuotannonohjauksen tavoitteelle, joka tähtää ennakkoivaan toimintaan; kun toimintoajattelun avulla on saatu selville Luottopalveluiden toimintojen todelliset luonteet ja merkitys asiakkaalle, tiedetään totuudenmukaisemmat resurssitarpeet sellaisille päiville, kun tiedossa on työläämpiä toimeksiantoja. Tämä edellyttää sitä, että toimeksiannot käydään läpi hyvissä ajoin ennen päivämäärää, jolloin ne tulee viimeistään prosessoida.

Luottopalveluihin toimeksiannot on toimitettu työstettäväksi hyvissä ajoin ennen luoton nostoa ja konttori on ilmoittanut toimeksiannossaan päivämäärän, jolloin asiakkaan tulee viimeistään saada laina-asiakirjat. Luottopalveluiden toimihenkilöt poimivat toimeksiannot prosessoitaviksi kiireellisyysjärjestyksessä kunakin päivänä, mutta toimeksiannoista ei päältä päin näe kuinka työläs tapaus on kyseessä. Toimintoajattelun avulla saadaan ennakkoon selville millaisia toimintoja kukin toimeksianto pitää sisällään, mikä kartoittaa täten automaattisesti myös todellisen resurssitarpeen. Toimintoajattelun avulla saadaan myös selville toimintojen todellinen merkitys asiakasnäkökulmasta, mikä taas vaikuttaa suuresti liiketoiminnan kannattavuuteen. Asiakkaan saama lisäarvo on se kaikkein tärkein seikka Luottopalveluiden toiminnassa.

## 6 Yhteenveto

Tässä opinnäytetyössä on tarkasteltu tuotannonohjausta ja toimintoajattelua monesta eri näkökulmasta. Toimintoajattelu on kolmen itsenäisen käsitteen muodostama kokonaisuus: toimintanalyysi, toimintolaskenta ja toimintojohtaminen. Tavoitteena on löytää toimintoajattelusta ja sen käsitteistä Nordean APS-yksikössä toimivan Luottopalvelut -osaston tuotannonohjauksessa tehtävien päätösten tueksi lisäarvoa. Toimintoajattelu itsessään ei ratkaise tuotannonohjauksen tai mitään muitakaan yrityksen ongelmia. Se kuitenkin kertoo tosiasiat siitä, mitä yrityksessä ja organisaatiossa todella tehdään, mitään asioita suurentelematta tai vähättelemättä.

Tuotannonohjauksen tavoitteena on ylläpitää toimitus- ja toimintakykyä missä tahansa tilanteessa, hyödyntää tehokkaasti käytössä oleva kapasiteetti ja ennen kaikkea lyhentää tuotteen toimitusketjussa viettämää aikaa, jolla puolestaan tehdään asiakas tyytyväiseksi. Ei kuitenkaan riitä, että on vain tiedostanut tuotannonohjauksen tavoitteet, vaan täytyy konkreettisesti tietää mitä organisaatiossa todella tehdään ja millä realistisilla keinoilla tuotannonohjauksen tavoitteisiin päästään. Toimintoajattelua käyttämällä saadaan totuudenmukaista informaatiota tuotantoon, ja samalla muihinkin kokonaisuuksiin, liittyvistä toiminnoista, jolloin tuotannonohjauksen päätöksenteon tueksi voidaan muun muassa selvittää mistä toiminnoista on eniten hyötyä asiakkaalle ja mistä toiminnoista hyötyä on vähemmän.

Toimintoajattelulla voi olla myös dramaattisia vaikutuksia, jollei sen pohjalta oman organisaation toimintaa olla aiemmin tutkittu. Toimintoajattelun kaunistelematon ja suurentelematon totuuden ilmentymä voi saada aikaan ristiriitaisia tunteita etenkin yrityksen johtoportaassa. Toimintoajattelu kun kertoo, mitä yritys tällä hetkellä todellisuudessa tekee ja saadut vastaukset eivät aina vastaa sitä, mitä on ajateltu.

## 6.1 Pohdintaa

Toimintojen perinpohjainen kartoittaminen toimintoajattelun avulla selkeyttäisi entistä paremmin Luottopalveluiden mission, ja mitä varten kyseinen tiimi on olemassa. Kun tiedetään muun muassa toimintojen resurssikulutus, rinnakkaistoiminnot, merkitys toimintoketjussa ja lisäarvo asiakkaalle, osataan suunnata fokus oikeisiin asioihin, jotta toiminnasta on hyötyä koko yritykselle ja ennen kaikkea asiakkaalle. Asiakkaan saama lisäarvo on yksi merkittävimmistä syistä liiketoiminnan tukitoimintojen olemassaololle.

Se, miten asiakas hyötyy, on tosin hankala saada täysin absoluuttisesti selville. Lisäarvon selvittäminen edellyttäisi laajempaa tutkimusta, johon tulisi ottaa mukaan koko maan konttoriverkosto ja olisi analysoitava konttoreiden kokemuksia. Konttorit ovat tukitoimintojen asiakkaita ja kun asiakaskokemukset ovat positiivisia konttoreiden ja luottopalveluiden välisessä vuorovaikutuksessa, on sillä myönteinen vaikutus myös konttorin ja asiakkaan väliseen vuorovaikutukseen, josta taas hyötyy koko yritys tukitoimintoineen.

Toimintojen todellinen tunnistaminen kulurakenteineen onnistuu toimintolaskennan avulla. Kun yleensäkin missä tahansa yrityksessä tai organisaatiossa kritisoidaan säästämistä väärissä asioissa, auttaa toimintolaskenta puolestaan säästämään oikeissa asioissa. Jotta osataan säästää oikein, tulee tunnistaa todelliset toiminnot ja tehdä säästämistä koskevat päätökset niiden pohjalta. Säästäminen vaikuttaa kuitenkin liian usein negatiivisesti toiminnan laatuun. Toimintolaskennasta saatavaa informaatiota ei kuitenkaan välttämättä tarvitse hyödyntää pelkästään säästömielessä. Saaduilla tiedoilla voidaan myös suunnitella kapasiteetin käyttöä uudelleen, muun muassa tuottavuuden parantamiseen nykyisillä kustannuksilla. Mitä virtaviivaisempaa toiminta on, sitä enemmän säästyy aikaa ja sen myötä muun muassa tuottavuus paranee. Säästetyn ajan voi myös hyödyntää jatkuvan parantamisen toimenpiteisiin, jotka ovat tärkeitä toimintoja Luottopalveluissa.

Myös resurssien käyttöä voidaan tehostaa. Tällöin on huomioitava se tosiasia, että resursseja ovat muutkin kuin vain ihmiset. Koneet ovat yhtä tärkeä resurssi ja mikäli koneet ovat vanhanaikaisia tai muuten vain hitaasti toimivia, ei osaavalla henkilöstöllä tehdä mitään. Koneet ja ihmiset täydentävät toisiaan, jotta toiminnot saadaan suoritettua. Toimintojen ajankulutukseen vaikuttaa suuresti niin työkalut kuin henkilöstön osaaminenkin. Henkilöstöresursseja

voidaan tehostaa esimerkiksi kouluttamalla. Työkaluja voidaan tehostaa esimerkiksi kehittämällä niitä sellaisiksi, että ne vastaavat toimintojen toteuttamisvaatimuksia. Molemmat tehostamistoimet aiheuttavat kustannuksia, jotka kuitenkin maksavat itsensä takaisin. Varsinkin osaava henkilöstö on yritykselle tärkeää henkistä pääomaa ja kilpailuvaltti.

Toimintojen tuntemisella voidaan vaikuttaa suuresti toiminnan laatuun. Toimintoanalyysillä tehdyllä toimintojen todellisella tunnistamisella voidaan vaikuttaa realistisin keinoin toiminnan virtaviivaistamiseen, jonka ansiosta tuotteiden läpäisyäikää toimintojen ketjussa saadaan lyhennettyä. Kun toimintaa saadaan nopeutettua ja samalla laatu säilytettyä vähintään entisellään, saadaan myös kustannuksia alennettua, varsinkin kun kustannusajurina on toimintoihin käytetty työaika.

Toimintojen todellinen tunteminen lähentää johtoporrasta henkilöstöön. Kun johtoporras tietää, mitä heidän organisaatiossaan todella tehdään ja millaisia toimintojen todelliset luonteet ovat, on yhteisen sävelen löytäminen henkilöstön kanssa helpompaa. Toimintojen parissa työskentelevä henkilöstö kun on päivittäin tekemisissä prosessien kanssa ja tietää muun muassa niiden resurssikulutuksen, ovat he parhaita mahdollisia asiantuntijoita, jolloin heidän näkökantansa on syytä ottaa huomioon.

Viime kädessä se on APS:n päätöksenteosta vastaavien oma asia, kuinka perusteellisesti organisaation, varsinkin Luottopalveluiden, toiminnot halutaan tuntea. Toimintojen läpikotaiseen kartoittamiseen on varattava reilusti aikaa, sillä pahimmassa tapauksessa siihen voi kulua useampikin kuukausi, kun on selvitettävä muun muassa, mitä varten jokin tietty toiminto on ja mikä on kyseistä toimintoa edeltävä vaihe. Lisäksi toiminnan luonne niin sanotusti elää koko ajan, eli toimintatavat voivat muuttua esimerkiksi markkinatilanteiden ja lainsäädännön vaikutuksesta. Tämä synnyttää tarpeen uudentilaisille toiminnoille, joka vaikuttaa liiketoimintaketjuihin.

Toimintoajattelulla on lisäksi oltava selvä päämäärä, jotta sitä voidaan hyödyntää oikein. Tuotannonohjausmielessä toimintoajattelu auttaa toiminnan organisoimisessa siten, että yrityksen liiketoiminta hyötyy parhaiten. Jotta tässä onnistuttaisiin, toiminnot tulee tutkia mahdollisimman yksityiskohtaisesti, mikä tietää suurta työmäärää, mutta erittäin tarkkaa tietoa. Toimintojen tarkasteleminen suurempina kokonaisuuksina on nopeampaa, mutta tieto epätarkeempaa, mikä puolestaan voi johtaa turhaan työhön ja resurssikulutukseen. Toimintoanalyysin tekeminen itsessään on toiminto, johon yritykseltä vaaditaan resursseja, pääasiassa henkilöstöä ja aikaa.

Olen kuitenkin itse sitä mieltä, että toimintojen todellinen tunteminen mahdollisimman yksityiskohtaisesti on edellytys nimenomaan realistisen tuotannonohjauksen onnistumiseksi ja oikeanlaisen päätöksenteon tekemiseksi. Koen, että esimerkiksi toimintolaskennan hyödyntäminen tuo uusia näkökulmia yksittäisiin prosesseihin. Varsinkin luottoasiakirjoja prosessoitaessa on useita eri toimintoja, jotka vaikuttavat toimitusaikaan. Henkinen pääoma, jota luototusprosessissa tarvitaan, on ennen kaikkea lainopillinen osaaminen. Ei pelkästään riitä, että Luottopalveluilla on käytössään määrällisesti riittävän paljon henkilöresursseja. Henkilöstön tulee myös selvittää päivittäisistä toimeksiantojen sisältämistä haasteista. Kouluttaminen on hyvä tapa kartuttaa resurssivarastoja, mutta kouluttaminenkin on itsessään toiminto, joka synnyttää resurssitarpeita. Kysymys kuuluu tällöin: onko resursseja, tai resurssivarastoja tarpeeksi käytettävissä?

Toimiva tuotannonohjausjärjestelmä on mielestäni sellainen, että se täyttää sille asetetut perustavoitteet: toimituskyky säilyy tilanteesta riippumatta, kaikki käytettävissä oleva kapasiteetti on käytössä ja tuotteen läpäisyaikaa saadaan lyhennettyä. Mainitut asiat ovat haastellisia toteuttaa, mutta niihin voi kuitenkin pyrkiä ja apuna on käytettävissä eri ajattelumalleja. On vain itse päätettävä millä tasolla asioita pohtii ja miten konkreettisesti toimii.

Melko helposti edellä mainitut kolme asiaa ovat kuitenkin pelkkää sanahelinää, vailla konkreettisia ehdotelmia miten näihin tavoitteisiin päästään. Esimerkiksi jotta voi vaatia toimituskyvyn ylläpitoa, pitää ensin tietää millaisia toimintoja toimituskykyyn liittyy ja miten nämä toiminnot kuluttavat resursseja. Eli lyhyesti sanottuna: mitä toimintoja tarvitaan toimituskyvyn ylläpitämiseksi, mikä on näiden yksittäisten toimintojen resurssikulutus ja mitä todella pitää tehdä, jotta toimituskyky säilyy. Tämä edellyttää toimintoajattelua ja sen hyödyntämistä. On selvää, että varsinkin henkilöstötilanteen ollessa hankala, ei jokaisen prosessin toimintakykyä kyetä onnistuneesti pitämään yllä, mutta juuri sen johdosta on analysoitava jokaisen toiminnon merkitys asiakkaalle, jotta tuleviin haasteisiin kyetään vastaamaan ja osataan varautua ennakkoon.

Kapasiteetin tehokas käyttö vaatii myös toimintoajattelua työkalukseen. Usein nimittäin kapasiteetin tehokkaalla käytöllä tarkoitetaan helposti sitä, että kaikki käytettävissä oleva kapasiteetti on tosiaan käytössä, mutta käytetäänkö sitä sellaisissa toiminnoissa, joista on myös asiakkaalle hyötyä? Kapasiteettia ei siis pidä käyttää vain käyttämisen ilosta, vaan jotta sen käytöstä hyötyy myös yritys, toimintoajattelun avulla tunnistetaan asiakkaalle tärkeimmät toiminnot ja käytetään kapasiteettia näiden toimintojen toteuttamiseen.

Tuotteen läpäisy aikaan voidaan vaikuttaa toimintojen tehostamisella. Tämäkin on vain toteamus, joten mitä tämä käytännössä tarkoittaa, selviää toimintoajattelulla: aivan kuten toimituskyvyn ylläpidossa, ensin on tiedettävä mitä toimintoketjussa tapahtuu tuotteen läpäis-



täessä sen. Luottoasiakirjaprosessissa tuote etenee luottoneuvottelusta asiakkaan tietojen analysointiin, sieltä edelleen velkakirjojen laadintaan ja päättyy asiakkaan käyttöön. Läpäisyajan lyhentämiseksi tulee tietää mitä näissä ketjun vaiheissa todella tapahtuu, jotta läpäisy-aikaa voidaan lyhentää laadun siitä kärsimättä. Ei voi esimerkiksi vain vaatia nopeampaa toimintaa, vaan ensin tunnistaa, miten toiminta on laadukasta ja millä toiminnoilla saadaan aikaan laadukas tuote ja vasta näiden näkemysten pohjalta on pohdittava, miten läpäisy-aikaa voidaan lyhentää.

## 6.2 Opinnäytetyön luotettavuudesta

Tutkielmassa olen pyrkinyt siihen, että tulokset olisivat mahdollisimman totuudenmukaisia. Hirsjärvi ym. (2009, 231) toteavat, että tutkimus on luotettava mikäli tulokset ovat ei-sattumanvaraisia, eli tutkimus on tällöin reaalibeli. Tämä voidaan todeta muun muassa sillä, että jos kaksi eri tutkijaa tutkisi samaa kohdetta ja saisivat saman tuloksen. Toinen tapa, jolla tutkimuksen voi todeta olevan reaalibeli on, että tutkittavaa kohdetta mitataan kaksi kertaa ja molemmilla kerroilla päästään samaan lopputulokseen. Hirsjärven ym. (2009, 231) mukaan toinen tutkimusta arvioiva käsite on validius, joka tarkoittaa pätevyyttä. Sen mukaan tutkija saa sellaisia tuloksia, kuin oli ennakkoon tarkoituskin.

Tämä tutkielma oli reaalibeli, sillä jos tutkimus tehtäisiin uudelleen Luottopalveluille, niiden päätoiminnot ovat samat; Luottopalveluissa rekisteröidään lainoja, laaditaan velkakirjoja ja vakuusasiakirjoja sekä hoidetaan vakuuksiin liittyviä toimeksiantoja. Validiuksessa voi sen sijaan olla epäkohtia muun muassa siinä, että mitkä Luottopalveluiden päätoimintojen alatoiminnot katsotaan olevan omia itsenäisiä toimintojaan ja mitkä toiminnot puolestaan katsotaan olevan yhdessä yksi sama toiminto. Tässä tutkielmassa analysoin toiminnot itsenäisesti, joten toimintojen luokittelussa voi olla tulkinnanvaraa. Kaikki eivät välttämättä luokittelisi nyt tutkittuja toimintoja samalla tavalla.

Tässä työssä on esitelty toimintoajattelun pohjalta näkökulmia, joiden avulla on tarkoitus kehittää Nordean APS-yksikön Luottopalveluille toimiva tuotannonohjausjärjestelmä. Tässä työssä on käytetty toimintolaskentaa kuvaamaan luottoasiakirjojen prosessoinnissa tapahtuvia toimintoja, jonka avulla selviää paitsi prosessin todellinen kulurakenne, myös siihen sisältyvät todelliset toiminnot.

Toimintolaskennasta saatavat totuudenmukaiset tiedot edellyttävät toimintojen läpikotaista tuntemista, mikä edellyttää toimintoanalyysin tekoa. Toimintoanalyysin olen tehnyt käyttämällä omia havaintoja, sekä hyödyntämällä haastatteluiden ja keskusteluiden pohjalta saatuja tietoja. Haastattelut olen tehnyt Luottopalveluiden ja siihen olennaisesti vaikuttavien tiimien työntekijöille ja esimiehille. Keskustelut olen käynyt omien työtovereideni kanssa.

Kuitenkin olen sitä mieltä, että jos toimintoanalyysistä halutaan saada mahdollisimman tarkka, tulee toiminnoista olla omakohtaistakin kokemusta, jotta analyysistä voidaan saada mahdollisimman objektiivinen. Kun esimerkiksi keskustellaan melko vapaamuotoisesti ja syvästi työhön liittyvistä toiminnoista työkaverin kanssa, voi keskustelu helposti mennä siihen suuntaan, että asioita suurennellaan tai pienennellään. Työkaverin näkemys jonkin toiminnon tärkeydestä voikin olla sen todellista merkitystä huomattavasti suurempi. Vastaavasti jos työtoverille ei ole ehtinyt karttua vielä kokemusta toiminnoista, se voi taas johtaa toimintojen todellista luonnetta kaunistelempaan suuntaan.

Se, millä tavoin yksilö kokee toiminnot, on riippuvainen työvuosien määrästä; melko pitkään toimintojen parissa työskentelevät tietävät mitä toiminnot vaativat, mutta esimerkiksi kehittyvä tietotekniikka tuo lisähaasteita vaikuttaen näkemykseen itse toiminnoista. Iäkkäämpien toimihenkilöiden on hankalampi omaksua uutta tekniikkaa, toisin kuin nuorten toimihenkilöiden. Niinpä toimintojen todellisen luonteen selvittämiseksi on otettava huomioon myös teknillinen näkökulma; itse toiminto ei välttämättä ole niin työläs, tekniikka saa sen vaan tuntuun raskaammalta. Tämän johdosta toimintoanalyysin tekemiseksi on kerättävä tietoa niin iäkkäämmiltä kuin nuoremmilta toimihenkilöiltä.

Jotta toimintoanalyysiin saataisiin kokonaisvaltaisesti totuudenmukaista tietoa analyysin pohjaksi, olisi syytä tutkia Luottopalveluiden toimintojen merkitystä toimintoketjun etulinjassa työskentelevän tahon, eli konttorin, näkökulmasta ja havainnoitava sieltä käsin toiminnon todellinen merkitys asiakkaalle. Tällaisessa tutkimuksessa otannaksi olisi kuitenkin valittava melkoisen laaja konttoriverkosto, jotta tutkimustulos olisi mahdollisimman luotettava. Se edellyttää aikaa ja henkilöstöresursseja. Tässä opinnäytetyössä asiakkaan saama lisäarvo toimintoanalyysissä perustuu vain Luottopalveluiden näkökulmaan.

Toimintolaskennan käyttö ja oikeiden laskentatulosten saaminen edellyttää oikean kustannusajurin valintaa. Resurssiajureita on monenlaisia; niitä ovat muun muassa henkilöstö, toimitilat, toimintoon käytetty aika ja työkalut, eli kaikki sellaiset tekijät joita tarvitaan toimintojen suorittamiseksi. Toimintoajureina on puolestaan toimintojen suorittamistiheyteen vaikuttavat tekijät, jotka tässä työssä olivat toimeksiantojen lukumäärä.

Tässä opinnäytetyössä toimintolaskentaa varten ei kuitenkaan saatu kaikkia tietoja käytettävistä resursseista, joten varsinaiset laskentatulokset eivät välttämättä ole täysin oikeat. Luottopalveluilla olisi kuitenkin käytössään varsinaista toimintolaskentaprojektia varten useita eri resurssiajureita, joten tässä opinnäytetyössä esitellyn toimintolaskentamallin pohjalta voi saada hyödyllistä tietoa sitä varten. Myös toimintoajureita on monenlaisia, se vain riippuu siitä miten tarkasti Luottopalvelut haluavat tutkia todellisten toimintojen kustannuksia. Tuotannonohjauksen tavoitteisiin pääseminen edellyttää lisäksi toimintojen todellista tuntemista,

joka sekin edellyttää toimintoanalyysiä. Toimintojen läpikotainen kartoittaminen vaatii omaa perehtymistä itse toimintoihin ja laajaa keskustelua toimintojen luonteesta niiden parissa työskentelevien kesken. Tässä opinnäytetyössä toimintoanalyysin tekemiseksi hankitut tiedot ovat pintaraapaisu itse toiminnoista, joten etenkin Luottopalveluiden Erityisluotto- ja Henkilöluottotiimien tuotannonohjauksen toteuttaminen toimintoajattelun avulla vaatii syvällisempää toimintojen kartoittamista.

### 6.3 Jatkotutkimus

Toimintoajattelu-mallin käyttäminen Luottopalveluissa kertoo tarkasti mitä toimintoja yritys-asiakkaan luototusprosessi pitää sisällään tuotteen, eli lainan, tuotantovaiheessa. Samalla toimintoajattelu kertoo, millaisia toimintoja syntyy konttorissa tapahtuvan toiminnan seurauksena, esimerkiksi jos konttori tarvitsee johonkin asiaan konsultaatioapua. Toimintolaskennan avulla selviää kuinka Luottopalveluiden toiminnot kuluttavat resursseja ja mikä niiden todellinen arvo on, kun mietitään kustannuksia.

Toimintolaskenta tarjoaa myös hyvän työvälineen koko pankin rahoituspalveluiden hinnoittelun suunnitteluun. Kun esimerkiksi tiedetään luototusprosessin tuotantovaiheen todellinen kulurakenne toimintolaskennan avulla, olisi järkevää selvittää edelleen, onko pankin perimisissä rahoituspalkkioissa joustovaraa vai onko nämä palkkiot mahdollisesti alihinnoiteltuja. Jotta tämä selviäisi, toimintolaskennan avulla voisi tutkia koko luototusprosessiin kuuluvien toimintojen todellisten kulujen aiheutumista. Mitkä ovat todelliset kulut konttorissa toteutettavien luototusprosessien toiminnoissa? Entä kuinka paljon APS:n lainopillisiin asioihin erikoistunut tiimi synnyttää todellisuudessa kustannuksia?

Toimintoajattelun ottaminen koko Nordean APS-yksikön käyttöön tekisi yksikköä entistä näkyvämmäksi ja selkeyttäisi sen roolia pankin liiketoiminnassa. Kun yleisellä tasolla ajatellaan mitä tahansa yritystä tai organisaatiota, on yritys olemassa asiakastaan varten ja kaiken sen toiminnan tulee olla asiakkaalleen hyötyä tuottavaa. Niinpä tästä syystä toimintoajattelu on hyvä apuväline, jolla APS:ää voidaan tehdä näkyvämmäksi ja jolla APS:n roolia pankin liiketoiminnassa selvennetään.

APS-yksikössä on myös useita muita toimintoja, ei vain Luottopalveluiden toiminnot. Yksikkö vastaa muun muassa asiakastietoihin liittyvistä selvityksistä, joissa ollaan yhteistyössä eri viranomaisten kanssa. Voisi olla hyvä tutkia esimerkiksi millaisia toimintoja tällaisista tiimeistä löytyy, mikä vaikutus niin konttorilla kuin ulkoisilla sidosryhmillä on tällaisia toimintoja toteuttavien tiimien toimintaan ja miten eri tahojen toimintatapa vaikuttaa APS:n toimintoihin. Tuotantopoliittisen päätöksenteon tueksi olisi hyvä tutkia esimerkiksi miten viranomaistoiminta, kuten verottaja tai poliisi, synnyttää erilaisten toimintojen tarpeen APS:ssä. Toiminto-

analyysillä selvitettäisiin muun muassa näiden tiimien todelliset toiminnot, kuka tarvitsee näiden toimintojen tuotosta ja mikä niiden lisäarvo on pankin liiketoiminnalle. Toimintolaskennan avulla vastaavasti selvitettäisiin näiden toimintojen resurssikulutus ja kustannukset.

## Lähteet

- Alhola, K. 2008. Toimintolaskenta. Perusteet ja käytäntö. Juva: WS Bookwell Oy.
- Alhola K. & Lauslahti S. 2000. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. Porvoo: WS Bookwell Oy
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.
- Hokkanen, S., Karhunen, J & Luukkainen, M. 2010. Johdatus logistiseen ajatteluun. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.
- Jyrkkiö, E. & Riistama, V. 2001. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Laukkanen, T. 2011. Automaatio- ja instrumentointiratkaisujen vaikutus nykyaikaisten työkohteiden tuotannon kustannuksiin. Diplomityö. Tampereen Teknillinen yliopisto.
- Lecklin, O. & Laine, R-O. 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki. Helsinki: Talentum
- Lehtonen, J-M. 2004. Tuotantotalous. Porvoo: WS Bookwell Oy
- Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2010. Onnistu Strategiassa. Juva: WS Bookwell Oy.
- Lumijärvi, O-P. 1993 Toimintojohtaminen - Activity Based Managementin suomalaisia sovelluksia. Jyväskylä: Weilin+Göös.
- Lumijärvi, O-P. & Kiiskinen S. & Särkilähti T. 1995. Toimintolaskenta käytännössä. Juva: WS Bookwell Oy.
- Metsämuuronen, J. 2001. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Miettinen, P. 1993. Tuotannonohjaus ja logistiikka. Helsinki: Painatuskeskus Oy.
- Neilimo, K. & Uusi-Rauva E. 1999. Johdon laskentatoimi. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Niemi, T. & Pennanen, M. 2011. Toimintolaskennan kehittäminen. AMK-opinäytetyö. Jyväskylän Ammattikorkeakoulu.
- Pajukoski, M. 2009. Asiakaskannattavuuden analysointi toimintalaskentamallin mukaisesti. Pro Gradu tutkielma. Helsingin kauppakorkeakoulu.
- Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Juva: WS Bookwell Oy.
- Sarala, S & Sarala, A. 2001. Oppiva Organisaatio. Helsinki: Gaudeamus University Press Oy Yliopistokustannus.
- Silvennoinen, H. 2002. Toimintolaskennan soveltaminen jakelukanavien kannattavuuteen. AMK-opinäytetyö. Laurea Ammattikorkeakoulu Hyvinkää.
- Sisso, T. 2012. Asiakaspalvelun tilauskirjausten kulut asiakkaittain. AMK-opinäytetyö. Laurea Ammattikorkeakoulu Kerava.
- Toivola, O. 2010. Johtajan ilo ja tuska: kokemus opettaa. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Torppa, P. & Wallin, J. 1996. Toimintolaskenta kehittämisen tukena. Helsinki: Edita

Tuominen, K. & Rampersad, H-K. 2013. Kehittämismallit, Total Performance Scorecard. Oy Benchmarking Ltd.

Turney, P. 2002. Toimintolaskenta. Helsinki: AS Bookwell Oy.

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

#### Sähköiset lähteet

Carlson, D. & Young, M. 1993. Activity-Based Total Quality Management at American Express. Viitattu 12.2.2014.

<http://www.ontogenics.com/research/papers/CostMgmt.htm>

Grounded Theory Institute 2011. What Is Grounded Theory? Viitattu 9.2.2014

<http://www.groundedtheory.com/what-is-gt.aspx>

Haffner, C. 2014. A Data Collector's Field Guide. Viitattu 12.2.2014.

<http://www.ccs.neu.edu/course/is4800sp12/resources/qualmethods.pdf>

Hindle, T. 2009. Idea: Activity-based costing. The Economist 29.6.2009. Viitattu 9.2.2014

<http://www.economist.com/node/13933812>

Jyväskylän yliopisto 2013. Laadullinen tutkimus. Viitattu 3.10.2013.

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>

Logistiikan maailma 2012a. Luokka: Toimitusketjun hallinta. Viitattu 13.2.2014.

[http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Luokka:Toimitusketjun\\_hallinta](http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Luokka:Toimitusketjun_hallinta)

Logistiikan maailma 2012b. Luokka: Logistiikan merkitys, käsitteet ja termit . Viitattu 13.2.2014.

[http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Logistiikka\\_-\\_tieto-\\_raha\\_ja\\_materiaalivirrat](http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Logistiikka_-_tieto-_raha_ja_materiaalivirrat)

Muutostuuli Oy 2013. Kansallisia ja kansainvälisiä käytännön ratkaisuja vuodesta 1995 - ”Kehityspotentialista käytäntöön”. Viitattu 27.11.2013.

<http://www.muutostuuli.fi/menetelmat.html>

Nordea Pankki Suomi Oyj. 2014a. Facts and figures . Viitattu 4.2.2014.

<http://www.nordea.com/About+Nordea/Nordea+overview/Facts+and+figures/1081354.html>

Nordea Pankki Suomi Oyj. 2014b. Tehtävä, visio ja arvot. Viitattu 4.2.2014.

<http://www.nordea.com/Tietoa+Nordeasta/Teht%C3%A4v%C3%A4+visio+ja+arvot/59652.html>

Patil, R. 2011. Strategic ABM (Activity Based Management) and Operational ABM. Viitattu 11.2.2014.

<http://activitybasedmgmt.blogspot.fi/2011/02/strategic-abm-activity-based-management.html>

Saint-Germain, M. 2014. Data Collection Strategies II: Qualitative Research. Viitattu 9.2.2014

<http://www.csulb.edu/~msaintg/ppa696/696quali.htm>

Tilastokeskus 2007. Tietoteoreettiset lähtökohdat, laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot. Viitattu 2.10.2013

<http://tilastokeskus.fi/virsta/tkeruu/01/07/>

Value Creation Group 2013. Activity Based Management. Viitattu 16.12.2013.

[http://www.activitybasedmgmt.com/ABM\\_ABC\\_Information.htm](http://www.activitybasedmgmt.com/ABM_ABC_Information.htm)

#### Julkaisemattomat lähteet

Lauren-Penttilä, A. 2014, Henkilökohtainen tiedonanto 14.1.2014. Nordea. Asiakaspalvelun tuki. Helsinki

Mäenpää, I. 2014. Henkilökohtainen tiedonanto 15.1.2014. Nordea. Asiakaspalvelun tuki. Helsinki

Nenye-Saukkonen, K-M. 2014. Henkilökohtainen tiedonanto 13.1.2014. Nordea. Asiakaspalvelun tuki. Helsinki

## Kaaviot

Kaavio 1: Havainnekuva toimintolaskentaprojektin vaiheista (Sisso 2012, 11.) .....	24
Kaavio 2: CAM-I-risti (Profitability and Cost Management Blog 2012.) .....	28
Kaavio 3: Luototusprosessin liiketoimintaketju (Logistiikan maailma 2012b.).....	57



## Kuviot

Kuvio 1: Tuotannonohjauksen vaiheet (Muutostuuli 2013.) .....	18
Kuvio 2: Toimintojen kartoituksen vaiheet (Alhola 2008, 94.) .....	22
Kuvio 3: Toimintorakenne (Jyrkkiö & Riistama 2001, 179.) .....	26
Kuvio 4: Toimintojen määrittely (Lumijärvi 1993, 28.) .....	36
Kuvio 5: Päätoimintojen resurssikulutuksen jakauma .....	48
Kuvio 6: Resurssikäytön jakauma vakuustoiminnoille .....	50
Kuvio 7: Lainopillisten toimintojen resurssikulutus .....	53
Kuvio 8: Toimitusten resurssikulutus tiedotustapojen kesken .....	55

## Taulukot

Taulukko 1: Kulujen kohdistaminen päätoiminnoille .....	49
Taulukko 2: Kulujen kohdistaminen maksuohjelmatoiminnoille .....	49
Taulukko 3: Toimintokustannukset .....	50
Taulukko 4: Kulujen kohdistaminen vakuustoiminnoille resurssiajureilla .....	51
Taulukko 5: Vakuuksien toimintokustannukset .....	51
Taulukko 6: Kulujen kohdistaminen lainopillisille toiminnoille.....	53
Taulukko 7: Lainopillisten toimeksiantojen toimintokulut .....	53
Taulukko 8: Tiedotustapojen resurssikustannukset .....	55
Taulukko 9 Tiedotustapojen toimintokulut.....	55

