

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala			
Koulutusohjelma Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma			
Työn tekijä(t) Taru Markkanen			
Työn nimi Lean case-yrityksen talousprosessien kehittämisessä			
Päiväys	25.3.2018	Sivumäärä/Liitteet	113/10
Ohjaaja(t) Nina Huotari, Virpi Laukkanen, Ulla Loikkanen			
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Case-yritys			
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön empirinen osuus on toteutettu suurehkon kansainvälisen konsernin suomalaisen tytäryhtiön taloushallinnossa. Kohdeyrityksen toimintaa leimaavat viime vuosien suuret operatiiviset muutokset, joiden seurauksena taloushallinnon työmäärä on lisääntynyt resurssien samanaikaisesti pienentyessä. Opinnäytetyön tarkoitus oli selvittää, miten kohdeyrityksen taloushallinnon prosesseja voidaan kehittää lean-periaatteita hyödyntäen. Lisäksi selvitettiin, soveltuvatko lean-menetelmät kohdeyrityksen taloushallinnon käytettäväksi, ja kookeko taloushallinnon tiimi menetelmän käyttökelpoiseksi prosessien kehittämisvälineenä. Kehittämistyön kohteena olivat ostoreskontra- ja kausiraportointiprosessit. Teoriaan perehtyminen aloitettiin helmikuussa 2017 ja kehittämissyö kohdeyrityksessä toteutettiin elokuun 2017 ja maaliskuun 2018 välisenä aikana.</p> <p>Teoriaosuudessa on käsitelty lean-filosofian syntyä Japanissa ja sen kehittymistä myös länsimaissa suosituksi tavaksi parantaa toimintaa. Leanin pääperiaatteita ja johtamistapaa selvitetään parannus- ja valmennuskatan avulla. Lukuisista Lean-työkaluista on kuvattu tässä tutkimuksessa käytetyt menetelmät. Lisäksi on käsitelty leanin erityispiirteitä palvelu- ja toimistotyön näkökulmasta. Leanin käyttöönottoon liittyy kiinteästi motivaatio ja muutosjohtaminen, joiden peruseriaatteita teoriaosuus myös sisältää.</p> <p>Tutkimuksen lähestymistapa oli toimintatutkimus, jossa tavoite on etsiä ratkaisuja ongelmiin ottamalla käytännössä toimivat ihmiset osaksi tutkimusta. Tutkija toimi osana toimintatutkimusta. Tiedonkeruussa käytettiin strukturoimatonta havainnointia, avointa ryhmä- ja parihaastattelua, avointa kyselyä ja kirjallisia aineistoja.</p> <p>Empiirisessä osuudessa kuvataan kohdeyrityksessä tehtyä prosessikehitystä. Kehittämistä tehtiin 5S-menetelmällä, joka koski taloushallinnon toimintaa yleisesti. Ostoreskontra- ja kausiraportointiprosesseista laadittiin nykytilan ja tulevaisuuden arvovirtakuvaukset, joiden pohjalta suunniteltiin kehitystapahtumia, joita toteuttamalla prosesseissa havaittuja hukkia voidaan poistaa ja päästä lähemmäksi kohti tulevaisuuden tavoitetilaa.</p> <p>Johtopäätöksenä voidaan esittää, että lean-kehittäminen saatiin yrityksen taloushallinnossa alkuun. Kehittämistyön aikana tunnistettiin 58 parantamiskohdetta tutkituissa arvovirroissa ja seitsemän kehitettävää 5S-kohdetta. Kohteet priorisoitiin ja aikataulutettiin ja tutkimuksen aikana parantamissyklit aloitettiin näistä 26:ssa ja loppuun saakka saatiin toteutettua 10 kehityskohdetta. Taloushallinnon tiimi osallistui kehittämiseen positiivisessa hengessä ja tutkimuksen loppuvaiheessa tehdyn kyselyn perusteella oli halukas jatkamaan lean-parantamista tulevaisuudessakin. Muutosjohtamisen teorioissa ja leanin käytänteissä on monia yhtymäkohtia ja molemmat vaativat muutoksen juurruttamisen vallitsevaan kulttuuriin.</p> <p>Jatkotutkimuksena olisi mielekästä tarkastella muutoksen pysyvyyttä kohdeyrityksessä. Useassa parantamiskohdteessa hukkaa katsottiin syntyvän muista organisaation osista, joten leanin ulottaminen koko organisaatioon mahdollistaisi laajamittaisemman parantamisen.</p>			
Avainsanat Lean, arvovirta, hukka, parantaminen, muutos, muutosjohtaminen			

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business Management and Entrepreneurship			
Author(s) Taru Markkanen			
Title of Thesis Developing a case company's finance processes with lean.			
Date	25 March, 2018	Pages/Appendices	113/10
Supervisor(s) Nina Huotari, Virpi Laukkanen, Ulla Loikkanen			
Client Organisation /Partners Case company			
<p>Abstract</p> <p>The present thesis is a development work carried out for the finance department of the Finnish subsidiary of an international group of companies. The target company can be characterized by large operational changes over the past few years and consequently, the workload of the finance department has increased while the human resources have reduced. The goal of the research was to examine how the target company's finance processes can be developed by utilizing lean principles. Furthermore, the aim was to discover whether lean methods would be suitable for being used by the target company's financial administration and if the finance team would experience the methods suitable as process development tools. The research was targeted to the company's accounts payable and monthly closing processes. The theoretical study was begun in February 2017 and the development in the target company was implemented from August 2017 to March 2018.</p> <p>The theoretical framework discusses the birth of lean philosophy in Japan and its evolution to become a popular improvement method also in the Western countries. The main principles of the lean leadership are described by means of improvement and coaching kata. The lean methods that were used in this research have been described out of numerous lean tools. Furthermore, specific features related to lean from the services and office work perspective have been highlighted. Lean implementation is closely related to motivation and change management – basic principles of which are also included in the theoretical review.</p> <p>An action research was applied as a method of the thesis as the aim was to find solutions to the problems by involving people in the processes to be a part of the research. The researcher also participated in the action research. The data collection was conducted by unstructured observation, open interviews, an open questionnaire and written documents.</p> <p>The empirical study describes the process development executed in the target company. General improvements in the finance department were done by using 5S-methods. The current state and future state value stream mappings were drawn for the accounts payable and the period closing processes. The value stream maps were used to plan the improvement events that –when implemented - would enable eliminating the discovered waste in the process and thus help transition towards the desired future state.</p> <p>In conclusion it can be stated that the lean development was successfully launched in the finance department. During the development work 58 potential improvements were recognized in the value streams and seven by using the 5S method. Improvement items were prioritized and scheduled and during the research improvement cycles were started in 26 of them and 10 items were finalized. The finance team participated in the development process in positive spirits and based on the questionnaire, at the end of the research they were willing to continue the lean improvements also in the future. Change management theories and lean philosophy have many similarities and both require embedding permanent change in the organizational culture.</p> <p>As a follow-up research it would be worthwhile to study how sustainable the change in the target organization has been in the long term. As the waste recognized in several improvement items was considered originating from other functions than finance itself, extending the lean efforts to the entire organization would enable more extensive improvement.</p>			
Keywords Lean, value stream, waste, improvement, change, change management			