

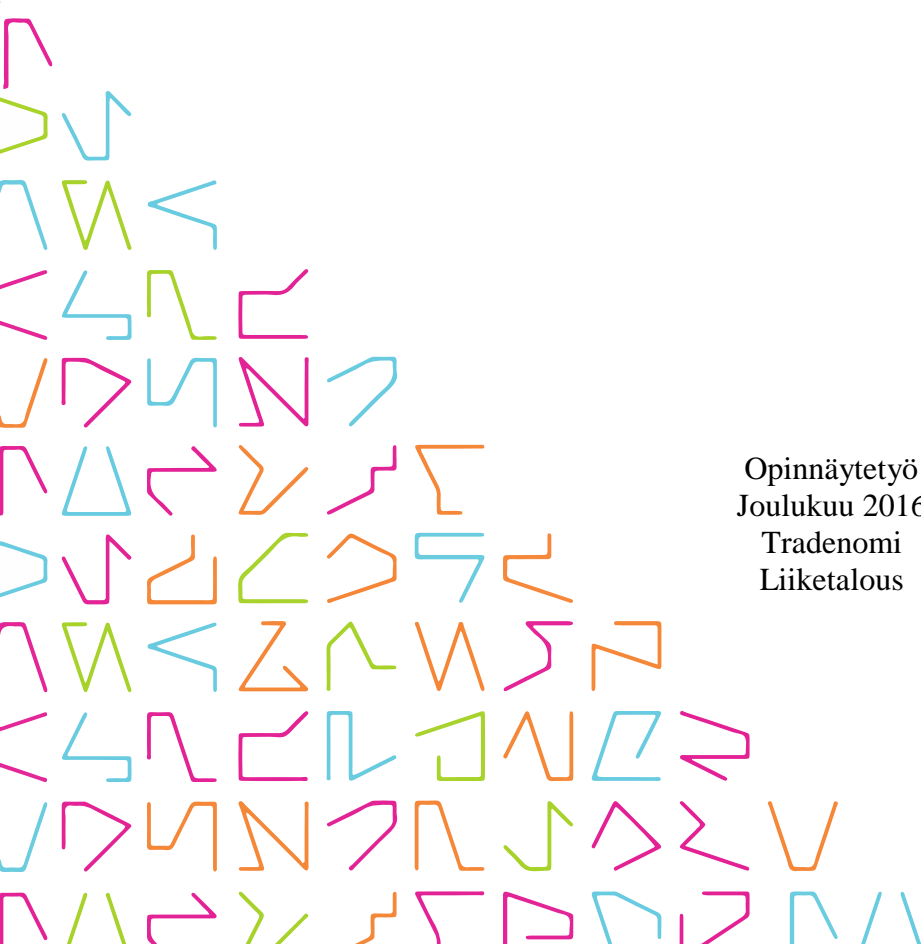


TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

SUOMEN HOPEALINJAN JA RUNOILIJAN TIEN TALOUSRAPORTOINNIN KEHITTÄMINEN

Jutta Lenander

Opinnäytetyö
Joulukuu 2016
Tradenomi
Liiketalous



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tradenomi
Liiketalous

LENANDER JUTTA:

Suomen Hopealinja Oy:n ja Oy Runoilijan tien talousraportoinnin kehittäminen

Opinnäytetyö 59 sivua, joista liitteitä 5 sivua
Joulukuu 2016

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Suomen Hopealinja Oy:n ja Oy Runoilijan tien talousraportointia ja samalla tuoda esiin eri järjestelmien hyödyntämättömiä raportointiominaisuuksia. Suomen Hopealinja Oy:n ja Oy Runoilijan tien liiketoimintaan kuuluvat matkustajaläiävaliikenne sisävesillä, ravintolaliiketoiminta ja näihin liittyvät oheispalvelut. Toiminnanohjauksesta on puuttunut ennakoiva ja reaaliaikainen talousraportointi, yleiset toiminnan mittarit ovat olleet epämääräisiä ja järjestelmien väliltä on puuttunut sähköinen tiedonkulku. Opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda johdon operatiivisen toiminnan ohjaukseen sisäinen raportointimalli, seurattavat mittarit ja raportointiaikataulu hyödyntäen järjestelmien välillä toteutettavia ohjelmointirajapintoja eli sähköistä tiedonsiirtoa.

Tutkimusmenetelmäksi opinnäytetyöhön valikoitui tutkimuksellinen kehittäminen, jossa käytettiin laadullisia menetelmiä. Opinnäytetyötä varten tehtiin taustatutkimusta asiantuntijahaastatteluilla. Työn teoriaosuus pohjautui talousraportin ja mittareiden mallinukseen sekä talousraportoinnin ja – seurannan teorioihin. Lähdemateriaaleina käytettiin alan kirjallisuutta ja Internet-lähteitä. Kehitysajatukset pohjustettiin teorian soveltamisesta, asiantuntijahaastatteluista ja omasta havainnoinnista.

Työn tuloksena syntyivät muutosehdotukset taustajärjestelmiin raportoinnin ja toiminnallisuuden parantamiseksi, talouden raportointimalli, seurattavat mittarit ja niiden raportointiaikataulut. Yrityksen ulkoisen laskentatoimen raportointi toimii kohtuullisen hyvin, mutta sisäisen laskentatoimen raportoinnissa, seurannassa ja niiden kautta määrittävässä toiminnanohjauksessa oli parantamisen varaa. Eniten sisäisen laskentatoimen raportoinnin tehostumiseen vaikuttaa taustajärjestelmien toiminnallisuuden parantaminen sähköisen tiedonsiirron osalta.

Opinnäytetyön aikana tehtyjen asiantuntijahaastattelujen perusteella kävi selväksi, että yhtiöiden käytössä olevissa järjestelmissä on paljon hyödyntämätöntä potentiaalia raportoinnin ja mittaroinnin näkökulmasta. Selkeyttämällä raportoinnin sisältöä ja määrittelemällä aikataulutettu mittaristo, saatiin aikaan toimiva talousraportoinnin menetelmä juuri näiden yhtiöiden käyttöön. Uuden raportointimallin toiminnallisuus selviää lopullisesti, kun käynnissä oleva järjestelmäkehitysprojekti ja järjestelmien väliset integraatiot saadaan vietyä loppuun.

Asiasanat: talousraportointi, talousseuranta, mittarit, järjestelmät, sähköinen tiedonsiirto

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business economics

JUTTA LENANDER:

Developing the Financial Reporting of Suomen Hopealinja Oy and Oy Runoilijan tie

Bachelor's thesis 59 pages, appendices 5 pages
December 2016

The purpose of this bachelor's thesis was to develop the financial reports of the shipping companies Suomen Hopealinja Oy and Oy Runoilijan tie. The companies operate on inland waters arranging cruises and restaurant services for their customers. There has been a lack of the anticipatory, up-to-date reporting and financial indicators in the operations of the companies. It has not been possible to transfer the electronic data between the information systems used in the companies. The objective of this study was to create a reporting model for the management of the companies to run the operations. One aim was also to create the financial indicators to support the management in their work.

The methodology of this thesis was research development with qualitative procedures. To gather essential information, the expert interviews were carried out. The theoretical material of this bachelor's thesis was gathered from the literature and Internet sources. The new ideas for financial reporting arose from the theory, the expert interviews and the personal observations.

The study resulted in suggestions on reporting, the financial indicators and the schedules. The reporting of the financial accounting works well enough but the reporting of the management accounting has many features that need to be adjusted. The improvement of the reporting of the management accounting is strongly dependent on the renovation of the systems.

As a conclusion of the interviews, it became clear that there is a lot of non-benefitted potential in the systems used in the companies, especially concerning the reporting qualities. By clarifying the content of the reports and by determining the indicators, a functional reporting method was completed for the use of the companies. The usability of the new financial reporting method will not be guaranteed until the project of the system development in the company will be finished.

Key words: financial report, indicators, information systems, electronic data transfer

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	OPINNÄYTETYÖN TILAAJA JA TAVOITTEET	7
2.1	Toimeksiantajan taustatiedot	7
2.2	Taustaa kehittämistarpeelle.....	9
2.2.1	Budjetoinnin merkitys	10
2.2.2	Kannattavuus.....	11
2.3	Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus	12
2.4	Tutkimus ja aineistonkeruumenetelmät	13
3	ORGANISAATION NYKYTILANNE	16
3.1	Mitä haasteita?	16
3.2	Tämänhetkinen raportointimalli.....	19
4	JÄRJESTELMÄT JA NIIDEN TOIMIVUUS RAPORTOINNISSA	23
4.1	Asiakkuudenhallintaan liittyvät ohjelmat	23
4.2	Taloushallinnon ohjelmat.....	24
5	TALOUSSEURANNAN TEHOSTAMISEN MERKITYS	27
5.1	Tiedon keruun tehostaminen järjestelmillä.....	27
5.2	Tiedonhallinta toiminnan tehostajana	32
5.3	Talousraportointi ja -seuranta	34
6	TALOUSRAPORTOINNIN KEHITTÄMISSUUNNITELMA	39
6.1	Kehittämistoimenpiteiden analyysiä	39
6.2	Raportointimalli, ohjelmaudistukset ja mittarit	41
6.3	Mittarit, raportointivälit ja järjestelmät	45
6.4	Määriteltyjen raporttien ja mittareiden esittäminen	47
7	POHDINTA.....	51
	LÄHTEET.....	53
	LIITTEET	55
	Liite 1. Haastattelukysymykset: Vuorinen Mari, Suomen Hopealinja Oy:n ja Oy Runoilijan tien toimitusjohtaja.....	55
	Liite 2. Haastattelukysymykset: Joensuu Teemu, Tietotempu Oy:n toimitusjohtaja.....	56
	Liite 3. Haastattelukysymykset: Ahonen Jari, It's Pure Oy:n Finance Manager.	57
	Liite 4. Haastattelukysymykset: Hänninen Sinikka, Sportum Oy:n toimitusjohtaja.....	58
	Liite 5. Haastattelukysymykset: Alander Ilse, Tilkon Oy:n toimitusjohtaja	59

1 JOHDANTO

Talousraportointi ja tulosseuranta ovat elintärkeitä työkaluja organisaatioiden johtamisessa. Talousseurannan tulisi perustua reaaliaikaiseen, operatiiviseen raportointiin, joka mahdollistaa nopean reagoinnin mahdollisissa ongelma- ja muutostilanteissa. Selkeästä, organisaation toimintamalliin soveltuvasta raportoinnista saadaan informaatiota johdon analysoitavaksi ja toiminnan apuvälineeksi.

Opinnäytetyöni tavoitteena oli tutkia Suomen Hopealinja Oy:n ja Oy Runoilijan tien nykytilannetta talousraportoinnissa ja siihen kiinteästi liittyvissä järjestelmissä. Tarkoituksena oli saada aikaan yhtiöiden operatiivista toimintaa johdon apuvälineenä palveleva raportointimalli ja tunnusluvut ja mittarit, joita seurataan jatkossa määritellyillä aikaväleillä. Tähän liittyivät kiinteästi organisaatioiden käytössä olevat järjestelmät ja niiden tehokkaampi hyödyntäminen raportoinnissa.

Opinnäytetyön tilaajana on Suomen Hopealinja Oy:n ja Oy Runoilijan tien toimitusjohtaja Mari Vuorinen, joka on työskennellyt yhtiöiden johdossa maaliskuusta 2016 alkaen. Ensimmäinen sesonki on osoittanut käytännössä, kuinka haasteellista nykyisellä ohjelmien ja järjestelmien käyttötasolla on raportoida johdon apuvälineinä käytettävistä taloustiedoista (Vuorinen 2016). Talousraportoinnin ja mittaroinnin tärkeyttä painotettiin Hopealinjalla syksyn 2016 aikana toteutetussa strategia-workshopissa (strategia-työpaja), jossa on laadittu yhtiön toimintaa ohjaava tervehdyttämissuunnitelma ja uusi strategia. Opinnäytetyön toteutus perustui käytännön työtehtäviin, teoreettiseen viitekehukseen, asiantuntijahaastatteluihin ja raportointimallin suunnitteluun.

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli suunnitella raportointimalli yhtiön operatiivisen toiminnan seurannan tueksi. Raportointimallin suunnittelussa otettiin kantaa myös siihen, millä aikaväleillä seurattavia mittareita ja tunnuslukuja tarkastellaan. Raportointimallin suunnittelussa hyödynnettiin haastatteluilla kertynyttä asiantuntijanäkemyksiä eri näkökulmista. Järjestelmien ja ohjelmien tehokkaammalla hyödyntämisellä ja kehittämisellä on tärkeä rooli raportoinnin tehostamisessa. Tällä hetkellä meneillään olevassa järjestelmien kehitysprojektissa selvitetään kuinka nykyisiä järjestelmiä voidaan hyödyntää tehokkaammin mm. järjestelmien välisillä ohjelmointirajapinnoilla, sähköisen tiedon siirron mahdollistamiseksi.

Opinnäytetyöni sisältö muodostui käytännön työn kautta kerätystä materiaalista, asiantuntijahaastatteluista, teoreettisesta näkökulmasta, perehtymisestä ohjelmien raportointimahdollisuuksiin ja niiden välisiin sähköisen tiedonsiirron mahdollisuuksiin.

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui tutkimuksellinen kehittäminen, jossa käytettiin pääasiallisesti laadullisia menetelmiä. Tutkimuksen kohteina olivat yhtiöiden talousraportoinnin nykytilanne ja kehittämismahdollisuudet sekä nykyisten järjestelmien hyödyntäminen raportoinnin kehittämisessä, tarkoituksena saada valmiiksi selkeä raportoinnin malli aikatauluineen. Aineistoa kerättiin käytännön työn kautta, kirjalliseen materiaaliin tutustumalla ja haastattelujen avulla.

2 OPINNÄYTETYÖN TILAAJA JA TAVOITTEET

2.1 Toimeksiantajan taustatiedot

Toimeksiantajana opinnäytetyössäni oli tamperelainen Suomen Hopealinja Oy. Yritys on aloittanut toimintansa vuonna 1940 nimellä Laiva Oy Matkailu. Samassa toimitilassa Hopealinjan kanssa sijaitsee myös toinen sisävesivarustamo, vuonna 1967 rekisteröity Oy Runoilijan tie. Suomen Hopealinja Oy:n liikevaihto vuonna 2015 oli 1 866 623 € ja Oy Runoilijan tien 237 397 €. Yhteyshenkilönä projektin aikana oli toimitusjohtaja Mari Vuorinen.

Yhtiöiden toimialana on harjoittaa matkustajalaivaliikennettä ja muuta siihen liittyvää luvallista toimintaa. Hopealinja liikennöi viidellä aluksella reittiliikennettä Tampereen Laukontorilta Hämeenlinnaan, Laukon kartanoon ja Viikinsaareen. Reittiliikenteen lisäksi järjestetään risteilyjä erilaisilla teemoilla ja ohjelmilla. Runoilijan tie liikennöi höyrylaivalla reitillä Tampere-Virrat ja lisäksi risteilyjä Tampereella, Ruovedellä ja Virroilla. Reittiliikenne on säännöllistä, aikataulun mukaista liikennettä paikkojen A ja B välillä. Asiakas valitsee, onko koko matkan kyydissä vai jääkö reitin varrella pois. Risteilyllä tarkoitetaan matkaa, joka alkaa lähtösatamasta ja päättyy tietyn ajan jälkeen samaan satamaan ja asiakas on koko risteilyn ajan laivan kyydissä. Kaikille avointen risteilyjen lisäksi järjestetään yksityistilaisuuksia asiakkaiden tarpeiden mukaan. Tilauristeily ja siihen liittyvät muut palvelut yhdistetään asiakkaan toiveiden mukaiseksi kokonaisuudeksi.

Hopealinja ja Runoilijan tie harjoittavat laivaliiketoiminnan lisäksi ravintolaliiketoimintaa. Historian aikana on sekä tuotettu itse ravintolapalvelut että vuokrattu toiminta ulkopuoliselle toimijalle. Ennen vuotta 2007 Hopealinjalla oli yli neljäkymmenen vuoden ajanjakso, jolloin yhtiö ei itse harjoittanut ravintolaliiketoimintaa. Ulkopuoliset yrittäjät maksoivat yhtiölle kausivuokraa ja liikevaihtoon sidottua prosenttiperusteista vuokraa. Vuonna 2007 Hopealinja aloitti jälleen ravintolaliiketoiminnan, Runoilijan tie seuraavana vuonna eli 2008. Ravintolapalveluja tarjotaan asiakkaille aluksissa ja Viikinsaaren ravintolatiloiissa. Laiva- ja ravintolaliiketoiminta muodostavat liikevaihdosta noin puolet kumpikin. Muita liikevaihdon eriä ovat ohjelmapalvelut ja muut palvelut, jotka koostu-

vat mm. Viikinsaarella sijaitsevien tanssipaviljongin, saunatilojen, kesäteatteri- ja esiintymislavojen vuokratuloista.

Suomen Hopealinja Oy:tä ja Oy Runoilijan tietä johtaa toimitusjohtaja Mari Vuorinen, joka aloitti tehtävässään maaliskuussa 2016. Kaksi, osittain eri omistuspohjalla olevaa osakeyhtiötä on yhdistänyt toimintansa samaan toimitilaan. Yhtiöt ovat pääasiallisesti kaupunkien ja kuntien omistuksessa. Hopealinjan suurimmat omistajat ovat Tampereen kaupunki (31 % osakkeista), Hämeenlinnan kaupunki (20 % osakkeista) ja Valkeakosken kaupunki (16 % osakkeista). Runoilijan tie on Tampereen kaupungin tytäryhtiö (osakeosuus 73 %). Muita suurimpia omistajia Runoilijan tiellä ovat Ruoveden kunta (14 %) ja Virtain kaupunki (12 %). Yhtiöissä on pieni organisaatio. Vakituksessa työsuhteessa on tällä hetkellä viisi henkilöä: toimitusjohtaja, laivaliiketoiminnanjohtaja, ravintolaliiketoiminnanjohtaja, talous- ja hallintoasiantuntija sekä myynti- ja markkinoitiassistentti.

Tämän vuoden aikana aloitettiin yhtiöiden brändi-imagon kirkastaminen. Yhtiöille luotiin yhteinen brändi ”Hopealinjat”, jonka alla markkinoidaan ja myydään molempien yritysten palveluja. Yhteisen brändin alla toimiminen on asiakaslähtöisempää, koko tuotevalikoiman esittäytyessä selkeästi yhden kokonaisuuden alla. Asiakkaalle lienee tärkeintä tavoittaa haluamansa tuote, oli palvelun tuottajana sitten Hopealinja tai Runoilijan tie.

Yhtiöissä on viimeisimmän kymmenen vuoden aikana tapahtunut paljon muutoksia. Kolmekymmentä vuotta yhtiöitä johtanut toimitusjohtaja Jouko Mustonen jäi pois työstään vuonna 2005. Seuraavana vuonna yrityksen toimitusjohtajana aloitti Pekka Räsänen. Liiketoiminta laajeni ja tuotetarjonta lisääntyi, kun yhtiöt aloittivat ravintolaliiketoiminnan (vuonna 2007 ja 2008). Vuonna 2008 Suomen Hopealinja Oy osti liiketoiminnan tamperelaiselta Tammerline Oy:ltä. Kaupan yhteydessä Hopealinjan aluskanta kasvoi ja Viikinsaaren laivaliikenne sekä ravintolatoiminta tulivat yhtiön hallintaan. Muutokset aiheuttivat kasvupaineita henkilökunnan määrään. Hopealinjalle palkattiin ympärivuotinen ravintolapäällikkö ja sesonkiajan kausityöläisten määrä lisääntyi. Tuotevalikoimaa laajennettiin uusilla matkakokonaisuuksilla, joihin yhdistettiin risteilyjen lisäksi mm. ravintola-, ohjelma- ja muita oheispalveluja.

Tampereen kaupunki omistaa Viikinsaaren eli Hopealinjan toiminta saarella perustuu vuokrasuhteeseen. Tampereen kaupungin kulttuuritoimi vastasi aiemmin Viikinsaaren ohjelmapalveluista ja saaren tilojen vuokraamisesta ja tämä jatkui vuoden 2008 liike-toimintakaupan jälkeenkin yhteistyössä Hopealinjan kanssa. Kulttuuritoimen rooli pieneni vuosien mittaan ja vuonna 2014 saaren kokonaisvaltainen hallinta siirtyi Suomen Hopealinja Oy:lle. Yhtiö vastaa saaren laivaliikenteestä, ravintolatoiminnasta, tanssi- ja esiintymislavojen ja tilaussaunan vuokrauksesta sekä ohjelmapalvelujen tarjonnasta. Vuonna 2014 Viikinsaarella alkoi ammattimainen kesäteatteritoiminta, jota operoi nykyään alan toimija Kulttuurista Kansalle ry. Aktiivista yhteistyötä tehdään mm. tuottamalla matkapaketteja ja yhteisillä markkinointitoimilla.

2.2 Taustaa kehittämistarpeelle

Yleinen kehitystrendi ja digitalisaation merkityksen lisääntyminen aiheuttavat haasteita organisaatioille. Digitalisaatiosta löytyy erilaisia määritelmiä. Valtiokonttorin (2016) mukaan se on kokonaisvaltaista toimintatapojen uudistamista, joka sisältää myös uusien digitaalisten teknologioiden käyttöönottoa. Digitalisaatio ei ole uusi ilmiö, mutta sen vaikutukset ovat laajemmat kuin on aiemmin ajateltu. Se on toimintaa mullistavaa uudistamista. (Valtiokonttori 2016.) Käytössä olevien järjestelmien ja ohjelmien pitää palvella käyttäjiänsä tehokkaalla tavalla digitalisoituneessa ympäristössä. Tämä ja vaatimukset reaaliaikaisesta tiedonsaannista asettavat haasteita järjestelmille ja niiden toimivuudelle. Hopealinjalla ja Runoilijan tiellä näiden asioiden yhteensovittamisessa on ollut haasteita.

Uusia järjestelmiä ja ohjelmia on hankittu taustatoimintojen hallinnoimiseksi pala palalta vuosien varrella ja käyttöönotot on toteutettu nopealla aikataululla. Yrityskulttuuri on kannustanut yhtiöiden sisäisiin toimenpiteisiin muutostilanteissa, myös uusien järjestelmien ja ohjelmien käyttöönotossa. Ulkopuolista osaamista ja asiantuntemusta on käytetty vain vähän. Tutustuminen ohjelmien tarjoamiin käyttö- ja raportointimahdollisuuksiin on jäänyt varsin pintapuoliseksi.

Toimintaa ohjataan useammalla erillisellä järjestelmällä, ei yhtenäisellä toiminnanohjausvälineellä. Ohjelmat toimivat erillisinä yksikköinä ja tieto on hajallaan monessa eri järjestelmässä. Raportoinnin ja seurannan kannalta tärkeän tiedon yhdistäminen toimi-

vaksi kokonaisuudeksi on haasteellista. Tieto kerätään erikseen jokaisesta järjestelmästä, joten on työlästä saada johdon apuvälineeksi ja analysointiin reaaliaikaista dataa. Tämä on tuonut omat lisähaasteensa myös johtamiseen, töiden organisointiin ja seurantaan. Sähköistä tiedonsiirtoa ohjelmien välillä ei ole, vaan jokaisen järjestelmän tiedot toimitetaan erikseen tilitoimistolle, joka laatii aineistojen perusteella kirjanpidon raportit.

2.2.1 Budjetoinnin merkitys

Hopealinjalla ja Runoilijan tiellä on käytössä vuosibudjetti, mutta budjettia ei ole aiemmin jaettu kuukausitasolle tai kustannuspaikoille kuukausittaisen seurannan apuvälineeksi. Tänä vuonna budjetti pilkottiin kuukausitasolle, joka tehosti budjetin vertailua toteutuneeseen, mutta toimipaikkatasolla tätä ei vielä saatu aikataulullisesti toteutettua. Syksyllä 2016 toteutetussa, ulkopuolisen strategiakonsultin ohjaamassa strategia-workshopissa analysoitiin Hopealinjan nykytilaa, liiketoiminnan kannattavuutta, tuotevalikoimaa, markkinoinnin ja myynnin toimenpiteitä sekä muutostarpeita, joiden edessä organisaatio eittämättä on. Prosessin aikana käytiin läpi myös tulevia investointeja ja henkilöstöressurssien tarvetta. Nämä ovat asioita, joista syntyviä tietoja tarvitaan budjetoinnissa (Syvänperä & Lindfors 2014, 14). Yrityksen liiketoiminnan suunnittelu ja johtaminen kulkevat käsi kädessä talousjohtamisen kanssa, joten niitä on syytä tarkastella yhteisesti (Koski 2012, 11).

Budjetointitapoja on useampia: kiinteä, tarkistettava, rullaava ja liukuva. Kiinteä budjetti käsittää koko tilikauden. Tarkistettava budjetti laaditaan koko tilikaudelle, mutta sitä tarkistetaan tilikauden aikana. Rullaava budjetti toimii samalla tavalla kuin tarkistettava, mutta kauden päätöstä siirretään jatkuvasti eteenpäin, esim. kuukausi tai vuosineljännes kerrallaan. Liukuva budjetti muuntuu tilikauden aikana toiminta-asteen mukaan. Kiinteät kulut budjetoidaan vakiona, mutta muuttuvat kulut elävät budjetissa tilanteen mukaan. (Syvänperä & Lindfors 2014, 15.)

Tietoakselin (2016) mukaan yksi tapa täydentää perinteistä budjetointia on BSC, balanced scorecard eli tasapainotettu mittaristo. Mittaristo ei keskity pelkästään talouden tarkasteluun, vaan mittauksessa otetaan huomioon myös asiakkaat, sisäiset prosessit, oppiminen ja kasvu. Taloudelliset mittarit kuvaavat, kuinka hyvin strategian toteuttaminen

on sujunut ja onko saavutettu ne tavoitteet, joihin on pyritty. Asiakasnäkökulman mittareilla voidaan mitata mm. markkinaosuuksia, asiakastyytyvää ja – kannattavuutta. Sisäisten prosessien näkökulmassa mitataan niitä asioita, joissa pitää onnistua hyvin, jotta taloudelliset ja asiakasnäkökulman tavoitteet saavutetaan. Oppimis- ja kasvunäkökulmassa mitataan sitä, kykeneekö organisaatio jatkossakin kehittymään ja luomaan arvoa omistajille. (Tietoakseli 2016.) BSC mittaristolla mitataan asioita, jotka ovat tärkeitä Hopealinjan ja Runoilijan tien liiketoiminnassa. Palvelualalla toimiville yhtiöille asiakkaat ovat kaiken toiminnan lähtökohta ja sisäisten prosessien tehostuminen uuden strategian toteutumisen edellytys. Nykytilanteessa on kuitenkin tarpeen luoda alkuun toimiva raportointimalli, jota voidaan tarpeen mukaan kehittää edelleen.

2.2.2 Kannattavuus

Yksinkertaistettuna yrityksen toiminta on kannattavaa, jos tuotot ovat suuremmat kuin kulut. Jokainen yritys pyrkii epäilemättä tähän tilanteeseen, jos haluaa säilyä markkinoilla elinkelpoisena. Jotta voidaan määrittää yrityksen kannattavuutta, on tiedettävä kiinteiden kustannusten määrä. Hopealinjalla ja Runoilijan tiellä tehtiin tarkka kuukausi- ja kustannuspaikkakohtainen selvitys kiinteiden kulujen osuudesta syksyn aikana.

Kustannuspaikkakohtainen tulosseuranta yrityksissä on ollut vuodesta 2007 alkaen. Kustannuspaikkaseuranta jakautuu yhteensä 18 toimipaikkaan: hallinto, lippukioski, markkinointi, m/s Silver Sky, m/s Silver Sky ravintola, m/s Silver Moon, m/s Silver Moon ravintola, m/s Tammerkoski, m/s Tammerkoski ravintola, m/s Silver Star, m/s Silver Star ravintola, m/s Ratina, m/s Ratina ravintola, s/s Tarjanne, s/s Tarjanne ravintola, Viikinsaari, Viikinsaaren ravintola ja Viikinsaaren kioski. Toimipaikkojen osalta selvitettyjen muuttuvien ja kiinteiden kulujen osuuksien perusteella päästiin selvittämään toimipisteiden kannattavuutta. Lisäksi laskettiin, kuinka paljon kunkin toimipisteen pitää toimintakaudella tuottaa kattaakseen koko vuoden kulut, myös ei-tuottavien kustannuspaikkojen osalta.

Hopealinjan ja Runoilijan tien talousraportointi on aiemmin perustunut lähes yksinomaan tuloslaskelmien analysointiin kokonaisuutena ja toimipaikoittain. Laivaliiketoiminnan liikevaihto on tuloslaskelmalla jaettu reittiliikenteeseen ja tilausristeilyihin. Ravintolamyynnit on jaettu arvonlisäveroittain eri myynteihin. Liikevaihdon tileillä seura-

taan myös ohjelmapalvelujen tuottoa ja muita myyntejä. Erilaisten tuotekonseptien kannattavuutta ei tällä hetkellä saa analysoida tuloslaskelmasta, koska ostot, henkilöstö- ja liiketoiminnan muut kulut on tällä hetkellä eriteltyinä vain toimipaikoittain, ei tuotekoh-
taisesti.

Tuotekonseptien (reittiliikenne, tilausristeilyt, risteilyt, tapahtumat) tuottojen ja kulujen jakautuminen ovat oleellisen tärkeää tietoa tuotesuunnittelussa ja tiedot onkin jatkossa saatava analysoidua talousraporttien avulla (Vuorinen 2016). Kannattavaan toimintaan johtavia toimenpiteitä määriteltiin uuden strategian yhteydessä. Suomen Hopealinja Oy on lähivuosina tehnyt tappiollista tulosta ja Oy Runoilijan tie jo usean vuoden ajan. Monilla yhtiön sisäisillä toimilla voidaan vaikuttaa kannattavuuden parantamiseen ja tämä onkin nyt yhtiön strategisena tavoitteena.

2.3 Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia organisaation talousraportoinnin kehittämistä ja mahdollisuutta hyödyntää olemassa olevien järjestelmien ja ohjelmien raportteja tehokkaammin. Tutkin, mitä raportoinnin työkaluja ja mittareita yhtiöiden johto voisi hyödyntää analysoidessaan mennyttä ja nykyhetkeä sekä ennustaessaan tulevaa. Tavoitteena oli löytää keinoja yhtiön operatiivisen raportoinnin saamiseksi ajan tasalle. Kausiluonteisessa ja säävaihteluille herkässä liiketoiminnassa on tärkeää saada reaaliaikaista talousinformaatiota johdon käyttöön, jotta voidaan tehdä nopeitakin ratkaisuja toiminnan ohjaamisessa ja muutosta vaativissa tilanteissa. Tutkin, onko järjestelmissä ja ohjelmissä käyttämätöntä potentiaalia raportoinnin osalta. Tähän liittyvät ohjelmien väliset integraatiomahdollisuudet sähköisen tiedonsiirron mahdollistamiseksi. Integraatioiden tekninen toteuttaminen ei ollut osa tutkimustani, mutta teoreettinen tarkastelu ja integraatioiden toteuttamisen vaikutus talousraportointiin oli osa opinnäytetyöni sisältöä. Integraatioiden tekninen toteutus ja ylipäätään järjestelmien kehittäminen ovat meneillään organisaation järjestelmäkehityshankkeessa.

Tässä opinnäytetyössäni tutkittiin ohjelmien Visma Fivaldi, Restolution ja TravelNet raportoinnin kehittämistä. Tarkoituksena oli tehdä yhteenveto siitä, miten eri järjestelmistä ja ohjelmista kerättävä tieto saadaan sähköisillä siirroilla järkevästi koottua tutkit-

tavaksi ja tulkittavaksi. Tarkoituksena oli myös laatia ehdotus uudesta raportointimallista ja raportointiaikataulusta johdon käyttöön talousseurannassa.

2.4 Tutkimus ja aineistonkeruumenetelmät

Opinnäytetyöni tutkimusmenetelmänä oli tutkimuksellinen kehittäminen, jossa käytin pääasiallisesti laadullisia menetelmiä. Tarkastelun kohteina olivat yhtiöiden talousraportoinnin nykytilanne ja kehittämismahdollisuudet sekä nykyisten järjestelmien hyödyntäminen raportoinnin kehittämisessä. Aineistoa keräsin kirjalliseen materiaaliin tutustumalla, haastattelujen avulla, käytännön kokemuksista ja havainnoinneista.

Kehittämistutkimus tähtää muutokseen. Tutkimuksessa kehitetään tuotetta, toimintatapaa, itse organisaatiota tai muuta vastaavaa. (Kananen 2015, 76.) Laadullinen tutkimus tuottaa tutkimuksen kohteena olevaan ongelmaan ratkaisun tai analyysin, muttei poista ongelmaa, kun taas kehittämistutkimuksessa mennään askeleen verran pidemmälle, keskittyen myös konkreettiseen toimintaan, joka johtaa muutokseen ja poistaa ongelman. Kehittämistutkimuksessa ei pelkästään todeta ongelmaa, vaan tuotetaan käyttökelpoinen ratkaisu ongelman poistamiseen, käytännön toimiin ja muutokseen. Kehittämistutkimus tuottaa siis käyttökelpoisia ratkaisuja työelämään. (Kananen 2015, 29.)

Tutkimuksen tiedonkeruumenetelmiä on useita. Yleensä näihin lukeutuu haastattelu, havainnointi, kysely ja tutustuminen kirjalliseen materiaaliin. (Järvinen & Järvinen 2004, 145.) Käytin opinnäytetyössäni haastattelumenetelmää ja tutustuin kirjalliseen materiaaliin, saadakseni näkemystä käsitteisiin ja vahvistusta teoreettiseen viitekehykseen. Opinnäytetyön sisällön määrittämisessä käytettiin pohjana myös olemassa olevaa taustatietoa. Kanasen (2015, 29–30) mukaan pitää määritellä mitä tietoa tarvitaan, mistä sitä saadaan, miten hankitaan ja lopulta, miten tietoa jalostetaan ongelman ratkaisuun.

Selvitin järjestelmähankeen kautta järjestelmien taipumista tehokkaampaan raportointimalliin, integroinnin ja ohjelmarajapintojen kautta. Tutkin, minkälaisia raportteja kannattaisi tuottaa ja kuinka usein. Sisältöä keräsin asiantuntijahaastatteluilla ja alan kirjallisuuteen perehtymällä. Haastattelut tapahtuivat sähköpostilla ja henkilökohtaisesti. Laadullisilla menetelmillä kerätyn aineiston analysointiin on enemmän variaatioita kuin määrällisen aineiston tulkinnassa (Kananen 2015, 83). Jos laadullinen aineisto on erimi-

tallista, se pitää yhteismitallistaa eli muuttaa tekstimuotoon, jonka jälkeen aineistoa analysoidaan lukemalla (mahdollista käyttää myös laadullisen tutkimuksen ohjelmistoa). Lopulliset johtopäätökset jäävät tutkijalle. (Kananen 2015, 83.)

Haastatteluja on kolmea erilaista: avoimet, puolistrukturoidut ja strukturoidut. Määrittelyyn vaikuttaa se, miten tiukasti kysymykset on ennalta laadittu ja suunniteltu. Mitä strukturoidumpi, sen valmiimmat vastausvaihtoehdot haastattelussa on. Avoin haastattelu puolestaan antaa teeman ohjata sisältöä. (Järvinen & Järvinen 2004, 145.) Haastattelussa on kyseessä kahden henkilön välinen vuorovaikutus, jossa tavoitteena on saada kerättyä oikeaa tietoa. Haastattelu on herkkä menetelmä, johon voi vaikuttaa haastateltavan ennakkoluulot tilanteesta ja toisaalta hän voi miellyttämishaluisena muunnella totuutta. Mutta näistä puutteista huolimatta haastattelu on tehokas ja tärkeä tiedonhankinnan menetelmä. (Järvinen & Järvinen 2004, 146.)

Yhtenä tiedonkeruumenetelmänä käytettiin tutustumista kirjalliseen materiaaliin, joka on tiedon keräämistä kirjallisista lähteistä, dokumenteista ja arkistoista. Nämä tiedonlähteet ovat ns. sekundääristä tietomateriaalia, koska ne on tuotettu jostain muusta tarkoituksesta kuin opinnäytetyötäni varten. Kirjallisten lähteiden käytössä on se hyvä puoli, että niihin voi tutustua oman aikataulun mukaan, mutta pitää pystyä säilyttämään tietynlainen kritiikki löytyvää tietoa kohtaan. (Järvinen & Järvinen 2004, 156.)

Kehittämistutkimus ei ole oma itsenäinen tutkimusotteensa, koska se edustaa useamman menetelmän yhdistelmää tai tutkimusstrategiaa, jolla kehitetään tutkittavaa kohdetta tai poistetaan ongelma kokonaan. Kun kehittämistutkimuksessa sovelletaan laadullisen tutkimuksen menetelmiä, arvioidaan luotettavuus laadullisen kriteeristön avulla. (Kananen 2012, 166.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi eroaa määrällisen tutkimuksen luotettavuusarviointista (Kananen 2015, 352). Laadullisessa tutkimuksessa voidaan käyttää saturaatiota eli kylläntymistä, joka tarkoittaa käytännössä sitä, että havaintoyksiköitä tutkitaan niin kauan kuin ne tuovat jotain uutta tutkimukseen (Kananen 2015, 355). Muita tapoja määritellä luotettavuutta ovat vetoaminen muihin tutkimuksiin, oikea tulokinnan johtaminen ja tutkijalle tietoja antavien henkilöiden (informanttien) vahvistaminen (Kananen 2015, 352). Käytin opinnäytetyössäni laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä, joten luotettavuusarvioinnissa sovellettiin laadullisen tutkimuksen

käytäntöjä. Menetelmänä käytettiin vahvistettavuutta (confirmability) eli aineisto ja tulkintani luetettiin opinnäytetyön tilaajalla ja muilla informanteilla eli haastatelluilla asiantuntijoilla. Näin varmistettiin, että tutkimus on luotettava ja etteivät tutkimustulokset ole omia keksimiäni. (Kananen 2015, 354.)

3 ORGANISAATION NYKYTILANNE

3.1 Mitä haasteita?

Sekä Hopealinjan että Runoilijan tien on ollut haasteellista saada toimintaansa kannattavaksi. Tähän vaikuttaa mm. toiminnan kausiluonteisuus. Touko-syyskuun aikana syntyy suurin tulovirta, jonka turvin katetaan myös muiden kuukausien kulut. Loppuvuoden kuukausina risteillään satunnaisesti ja alkuvuodesta tehdään ennakkomyyntiä, mutta vilkkain sesonki ajoittuu kevääseen, kesään ja alkusyksyyn, jolloin kassavirtakin on suurinta. Kannattavuuden parantamiseksi ja yhteisen vision, mission ja arvojen selkeyttämiseksi järjestettiin syksyllä 2016 nelipäiväinen strategia-workshop, jonka ohjasi ulkopuolinen strategiakonsultti. Workshopiin osallistui organisaation ydinhenkilöstön lisäksi ulkopuolisia asiantuntijoita. Workshopissa analysoitiin Hopealinjan nykytilaa, määriteltiin ydinliiketoiminnat, asiakassegmentit ja strategisia toimia, millä organisaation toimintaa saadaan tehostettua ja liiketoimintaa kannattavaksi. Esille nousivat myös kausiluonteisen toiminnan aiheuttamat haasteet. Strategian määrittelyssä tärkeinä osalueina alleviivattiin talouden kulukurin, talousraportoinnin ja seurattavien mittareiden tärkeyttä. Organisaatiossa talousraportointi on aiemmin koostunut tuloslaskelman ja taseen analysoinnista eli talouslukuja on tarkasteltu lähinnä menneisyyden tapahtumien valossa. Nykyhetken tilannetta on seurattu kassavirtalaskelmilla ja pankkitilien saldoilla.

Tällä hetkellä tiedostetaan selkeästi ennakoivan ja reaaliaikaisen talousseurannan merkitys. Nykyinen järjestelmien pirstaleisuus on aiheuttanut haasteita raportoinnissa. Yrityksessä on käynnissä Tekesin rahoitushanke Digiboosti, joka on tarkoitettu tehostamaan tuottavuutta ja kilpailukykyä digitaalisin keinoin (Tekes 2016). Hankkeeseen liittyvästä järjestelmäkehitysprojektista vastaa Tietotempu Oy:n toimitusjohtaja Teemu Joensuu. Järjestelmien haasteita analysoidessa yhtenä vaihtoehtona on noussut esille nykyjärjestelmien korvaaminen toiminnanohjausjärjestelmällä, joka integroisi eli muodostaisi yhtenäisen kokonaisuuden eri sovelluksista. Tällä hetkellä painopiste päätettiin pitää nykyisten järjestelmien kehittämisessä. Teemu Joensuu selvittää järjestelmien tehokkaan hyödyntämisen keinoja, jotta mahdollistettaisiin mm. sähköinen tiedonsiirto eri järjestelmien välillä. Informaatiota tuotetaan nykytilanteessa osittain käsin, kooten

eri ohjelmista raporttimateriaalia Excelliin. Käsityönä tuotetussa materiaalissa virheiden mahdollisuus kasvaa.

Operatiivisen toiminnan kehittyessä ja muutostilanteissa on hankittu erilaisia järjestelmiä ja ohjelmia liiketoiminnan osa-alueisiin. Vuonna 2010 tilattiin Sportum Oy:n varausjärjestelmä TravelNet. Järjestelmä on vuosien aikana kehittynyt kohtuullisen toimivaksi, mutta kehitettävää on mm. raportointiominaisuuksissa. TravelNetin kautta hallinnoidaan varaukset ja niihin liittyvät dokumentit (tarjoukset ja tilausvahvistukset), verkkokauppamyyni, tilausorderit, laskutus ja myyntireskontra. Sportum Oy:n toimitusjohtaja Sinikka Hännisen (2016) mukaan ohjelmassa on paljon potentiaalisia ominaisuuksia, joita ei ole täysin hyödynnetty laivayhtiöiden toiminnassa.

Vuonna 2007, kun yrityksessä aloitettiin ravintolatoiminta, ostettiin toimipisteiden käteismyyniä varten peruskassakoneita, jotka osoittautuivat ominaisuuksiltaan riittämättömiksi. Vuonna 2011 tilattiin Kassamagneetti Oy:n kassajärjestelmä Restolution yhtiöiden käyttöön. Taustaohjelman avulla on tuotettu raportit käteis-, pankkikortti- ja luotokorttimyyneistä ja kassoihin bongatuista laskutuksista tilitysvastaavan käsittelyyn. Laskutukset on syötetty varausjärjestelmään (laskutus), kassatilitykset on tarkastettu manuaalisesti ja niistä on laadittu Excelissä myyntiyhteenvedot kuukausittain tilitoimistolle. Nykyisillä kassapäätteillä ei ole mahdollista hyödyntää kokonaisuudessaan Restolutionin taustaohjelman ominaisuuksia. Järjestelmien kehitysprojektissa on esitetty kassakoneiden uusimista tietokonepohjaisiksi kassapäätteiksi, jolloin myös maksupäätteet saataisiin integroitua suoraan kassapäätteisiin ja nykyiset manuaaliset siirrot maksupäätetapahtumista kassapäätteille poistuisivat.

Yhtiön taloushallintoa on vuoden 2012 alusta alkaen hoitanut tilitoimisto Tilkon Oy. Taloushallinnon järjestelmänä on pilvipalvelupohjainen Visma Fivaldi. Tilkon Oy hoitaa yhtiöiden kokonaisvaltaisen kirjanpidon tilinpäätöksineen Visma Fivaldissa ja toimii tarvittaessa myös asiantuntijana ja neuvonantajana taloushallintoon liittyvissä kysymyksissä. Hopealinjalla ja Runoilijan tiellä hallinnoidaan ostoreskontraa itse samalla taloushallinnon järjestelmällä kuin tilitoimistolla on käytössä ja tästä johtuen ostoreskontraraportit ovatkin saatavilla reaaliaikaisesti johdon käyttöön. Myös kirjanpidon raportit ovat tarkasteltavissa ajan tasalla Visma Fivaldissa.

Organisaatiossa tarvitaan keinot hallita integraatioprosessia itse. Etenkin pienten organisaatioiden tulisi ymmärtää järjestelmien välisiä integraatioita, jotta pystytään valitsemaan juuri oman organisaation tarpeisiin soveltuva integraatiosovellus. Ymmärryksen myötä voidaan myös laskea omien järjestelmien integroimisen hyödyt liiketoiminnalle. (Leino 2009, 8).

Tiedon sijainti hajallaan eri järjestelmissä aiheuttaa haasteita talousraportoinnille. Helppimmin saatavilla olevia talousohjauksen raportteja ovat edustaneet tuloslaskelma ja tase, jotka antavat kuvan yrityksen tuloksesta ja taloudellisesta asemasta, mutta eivät palvele ennakoivassa toiminnan tarkastelussa ja ennustamisessa. Kuukausikirjanpidon valmistuminen on sesongin aikana viivästynyt työläiden taustaprosessien vuoksi (suuren tietomäärän keruu monista eri järjestelmistä). Tulos on ollut johdon käytössä liian myöhäisessä vaiheessa palvelukseen reaaliaikaista toiminnanohjausta. Kuukausikirjanpidon valmistumista on hidastanut eri toimipisteistä (lipputoimisto, laivat ja ravintolat) toimitettavat kassatilitykset käteismyynneistä ja jälkilaskutuksista. Tilitykset on käyty läpi manuaalisesti ja virheet ja niiden oikaisut jälkikäteen ovat vieneet kohtuuttomasti aikaa. Sisäisistä prosesseista on puuttunut reaaliaikaisen talousseurannan vaatima tehokkuus.

Kassakirjanpidon lisäksi tilitoimistolle on toimitettu aineistot varausjärjestelmästä (myyntireskontraraportit), taloushallinto-ohjelma Fivaldistä (ostoreskontra), verkkopankista (tilitapahtumat, vaihtorahaseuranta, korttitapahtumat, käteismyynnit), palkkatilastusta (palkkahallinto) ja verkkokauppakumppanilta (online-maksut). Käteistilitysten ja korttimaksujen täsmäytykset pankkitileihin on tehty vasta kiireisemmän sesongin jälkeen, jolloin mahdollisissa virhetilanteissa on vaikea jäljittää ongelman syytä aikaviiheen vuoksi.

Vuoden 2016 sesongin aikana johdolle laadittiin reaaliaikaista ohjausta varten myyntiraportit keräämällä ja yhdistämällä tiedot kassa- ja varausjärjestelmästä ja tiedot ostoista taloushallintojärjestelmän ostoreskontrasta. Koska tietoja kerättiin osittain manuaalisesti, esiintyi raporteissa virheitä. Toimintaa ohjaavaan, ennakoivaan raportointiin tarvittiin raportointimalli, johon tuotetaan aineisto ohjelmista sähköisesti.

Reagoinnit muutostilanteissa keskellä kuuminta toimintasesonkia on tehty tähän asti parhaiden arvioiden mukaan, ei tarkkaan, lukuihin perustuvalla ennakoanalyysillä. Kausiluonteisessa, sääolosuhteille herkässä liiketoiminnassa pitäisi pystyä reagoimaan

nopeasti ja tekemään muutoksia tarpeen mukaan. Esimerkkinä voi mainita tilanteen, jolloin on ennustettu huonoa säätä ja risteilyjen varauskapasiteetti on alhainen. Silloin on tehtävä reaaliaikainen päätös, että laaditaanko esimerkiksi aggressiivinen tarjouskampanja vai perutaanko risteilyt pois myynnistä. Tällaisessa esimerkin kaltaisessa tilanteessa päätökseen tarvittavaa informaatiota ei saada edellisen kuukauden kirjanpitoraporteista, vaan ennakoivaan toiminnanohjaukseen tähtäävistä mittareista.

3.2 Tämänhetkinen raportointimalli

Suomen Hopealinja ja Runoilijan tie ovat käännekohdassa. Syksyllä 2016 on määritelty uusi strategia ja toimintatavat, tavoitteena kannattava ja tuottava liiketoiminta. Yritykset ovat toimineet alalla vuosikymmeniä ja niille on muodostunut tietynlaiset toimintatavat vuosien aikana. Alaa määrittää kausiluonteisuus ja suuri vaihtelevuus volyymissä kalenterivuoden aikana. Henkilökunta muodostuu pääosin kausityöntekijöistä ja tämä aiheuttaa omat lisähaasteensa mm. työntekijöiden sitouttamisessa.

Talousseuranta on perustunut tuloslaskelman ja taseen tarkasteluun sekä kassavirran ja pankkitilisaldojen seurantaan. Ennusteet ja arviot tulevasta on laadittu menneisyydestä saadun tiedon avulla, käyttämättä selkeitä, numeraaliseen analyysiin perustuvia tavoitteita tuote- ja yksilötasolla. Organisaatiossa on laadittu vuosibudjetti, jonka toteutumista ei kuitenkaan ole seurattu kauden aikana aktiivisesti ennen tätä vuotta. Kauden aikana ilmeneviin muutostarpeisiin ei ole reagoitu riittävän ketterästi.

Hopealinjan ja Runoilijan tien ulkoisen laskentatoimen raportit vuositason tasolla, käsittäen tilinpäätökset ja veroilmoitukset antavat oikean kuvan yritysten toiminnasta ja taloudellisesta tilanteesta. Kirjanpidon kuukausiraportit (tuloslaskelma ja tase) kertovat kyseisen kuukauden liiketapahtumista yrityksissä. Myyntisaamiset ja ostovelat huomioidaan mahdollisimman reaaliaikaisesti, kun taas lomapalkkajaksotuksissa käytetään kustannussyistä prosenttiperusteisuutta. Lomapalkkajaksotus tasataan syksyllä purjehduskauden loppuksi. (Alander 2016.) Toimitusjohtaja Ilse Alanderin (2016) mukaan nämä ulkoisen laskentatoimen raportit eivät palvele kovin hyvin päivittäisen, operatiivisen toiminnan ohjauksessa, koska ne valmistuvat verraten myöhään - johtuen pääasiassa myyntitietojen viivästyneestä toimittamisesta kirjanpitoon. On positiivista, että kuukausiraporteissa on vertailu edellisvuoteen ja talousarviointiin, mutta talousarvion sisältöä

laadittaessa pitäisi varmistaa, että budjetti olisi mahdollisimman realistinen juuri käsiteltävän vuoden osalta (Alander 2016).

Järjestelmien uudistamisessa ja kehittämisessä kannattaa ottaa huomioon, että mikään valmis ohjelmisto ei sellaisenaan vastaa kaikkia yksilöllisiä tarpeita. Rääätälöintejä voidaan tehdä eri ohjelmien välille, mutta se vaatii taloudellista panostusta. Visma Fivaldin käytön jatkamista puoltavat monet seikat. Ohjelmaa ylläpitää tunnettu ohjelmatoimittaja, sitä kehitetään jatkuvasti ja se on aktiivisen integraation kohteena. Organisaatiossa tärkeässä osassa ovat varaus- ja kassajärjestelmän sekä lipunmyynnin sujuvuus, jotka ovat Ilse Alanderin (2016) näkemyksen mukaan sen verran hyvällä tasolla, ettei ohjelmia kannata hänen mielestään lähteä kokonaan uudistamaan. Tärkeintä olisi perehdyttää henkilökunta käyttämään ohjelmia mahdollisimman tehokkaasti, jolloin välttyään virhetilanteilta ja sitä kautta saavutetaan kustannussäästöjä. Järjestelmien uusiminen ei poista virheitä vaan oikeanlainen käyttäminen. (Alander 2016.)

Alla olevassa kuvassa on esitetty nykytilanne järjestelmien integraatioiden välillä. Kaikki kolme järjestelmää toimivat erillisinä, tällä hetkellä ilman ohjelmien välisiä rajapintoja.



KUVA 1. Datan käsittely ja siirto järjestelmien välillä - nykytilanne

Tällä hetkellä tietoa on käsitelty siis monessa eri ohjelmassa ja niiden taustalla olevien järjestelmien välillä ei ole sähköistä tiedonsiirtoa. Visma Fivaldi taloushallinnon järjestelmä on käytössä myös yhtiöiden tilitoimistossa Tilkon Oy. Koska Hopealinjan ja Ruinoilijan tien ostoreskontra laaditaan samalla ohjelmalla kuin yhtiön kirjanpito (Visma Fivaldi), ovat ostoreskontran tiedot seurattavissa reaaliaikaisesti. Restolution kassajärjestelmä ja TravelNet varausjärjestelmä toimivat erillisinä ohjelmina, ilman integraatio-rajapintoja Visma Fivaldiin. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että järjestelmissä käsiteltävä myyntitieto saadaan raportoitua kuukausikirjanpidosta (tuloslaskelma). Kun on haluttu informaatiota ennen kuukausikirjanpidon valmistumista, on tieto kerätty ja yhdistetty manuaalisesti Excelissä.

Alla olevasta taulukosta selviää nykytilanteessa eri järjestelmien käyttötarkoitus, mitä raportteja niistä saadaan tuotettua ja millä ohjelmalla tieto tulostetaan johdon käyttöön ja kirjanpitoon. Jos tieto muodostetaan yhdessä ja jatkokäsitellään toisessa järjestelmässä, kulkee tieto järjestelmien välillä manuaalisesti, ei sähköisillä siirroilla. Lopulliset tiedot toimitetaan kirjanpitoon Visma Fivaldiin, joten pisimmissä prosesseissa tietoa käsitellään kolmessa eri järjestelmässä ennen kuin se on yhtiön kirjanpidossa.

TAULUKKO 1. Nykytilanne: järjestelmät, niiden käyttötarkoitus ja raportointi

RESTOLUTION KASSAJÄRJESTELMÄ		
KÄYTTÖTARKOITUS	MITÄ RAPORTEJA	MISTÄ RAPORTOIDAAN
* Kassojen käteis- ja korttimyynti	Myyntiraportteja: * Tuoteryhmämyynnit * Tuotemyynnit	Restolution: * Tilitysten vahvistukset * Hävikit ja tavarasiirrot
* Jälkilaskutusten bongaus	* Maksutavat ja myynnit * Maksutavat	* Inventaarioraportit TravelNet: * Jälkilaskutus
* Toimipisteiden varastohallinta	* Kassan korjaukset * Tilitykset (myös 0-summat) * Vahvistetut tilitykset	Excel: * Käteis- ja korttimyyntit Teller kauppiaspalvelut: * Korttimaksujen täsmäytys
	Varastoseuranta: * Inventaariot * Hävikit * Tavarasiirrot	pankkitilillä Pankkitili: * Käteistilitysten täsmäytys pankkitilillä

TRAVELNET VARAUS-JÄRJESTELMÄ		
KÄYTTÖTARKOITUS	MITÄ RAPORTOIDAAN	MISTÄ RAPORTOIDAAN
* Asiakasrekisteri	Tehdyt tarjoukset/kk	TravelNet:
	Tehdyt tilausvahvistukset	* Myyntireskontraraportit
* Varausten hallinta	Myyntireskontraraportit:	Paytrail:
	* Avoimet/erääntyneet	* Online-maksuista raportit
* Online-myyntit	laskut	maksupalvelun tarjoajalta
	* Kuukauden laskutetut	
* Laskutus	* Kuukauden suoritukset	
	Myyntit	
* Myyntireskontra		
VISMA FIVALDI TALOUSHALLINNON JÄRJESTELMÄ		
KÄYTTÖTARKOITUS	MITÄ RAPORTOIDAAN	MISTÄ RAPORTOIDAAN
* Ostolaskujen hallinta	Toimittajat:	Visma Fivaldi
	* Yritysluettelo & -rekisteri	* Ostoreskontraraportit
* Ostoreskontra	Kirjanpito:	siirtyvät järjestelmässä
	* Tuloslaskelma+vertailu	suoraan kirjanpitoon
* Kirjanpito (tilitoimisto)	edelliseen vuoteen	* kirjanpidon raportit
	* Budjettivertailu tulokseen	valmiina järjestelmässä
* Tilinpäätösaineistojen hallinta	* Tase	
	* Päivä- ja pääkirja	
	Ostoreskontra:	
	* Laskupäiväkirja	
	* Suorituspäiväkirja	

4 JÄRJESTELMÄT JA NIIDEN TOIMIVUUS RAPORTOINNISSA

Informaatio on hajallaan monessa eri järjestelmässä ja sen yhdistäminen raportoinnin kannalta on haastavaa. Tässä osiossa esitellään ne ohjelmat, joiden välille järjestelmien kehitysprojektissa on suunniteltu integraatorajapintoja.

4.1 Asiakkuudenhallintaan liittyvät ohjelmat

TravelNet – varausjärjestelmä:

Vuonna 2010 otettiin käyttöön yhtiön nykyinen varausjärjestelmä, Sportum Oy:n TravelNet. Järjestelmän valintaan vaikuttivat kohtuulliset käyttöönotto- ja ylläpitokustannukset. Päätöstä vahvisti myös toisen sisävesivarustamon (Päijänne Risteilyt Hildén) positiiviset käyttökokemukset samasta järjestelmästä. TravelNet on kehittynyt vuosien aikana ja sen toiminnallisuus on nykyään kohtuullisella tasolla. Ohjelmassa hallinnoidaan ennakkovaraukset ja niihin liittyvät dokumentit (tarjoukset ja tilausvahvistukset). Varauksesta saa muodostettua laskun (paperisena tai sähköisenä). TravelNetin kautta hallinnoidaan myös verkkokauppaa, laskutusta ja myyntireskontraa. Tilaustapahtumien orderit henkilökunnan tiedoksi laaditaan myös varausjärjestelmässä. Ohjelman raportointityökalulla muodostetaan myyntireskontran tiedot, jotka toimitetaan tilitoimistolle kirjanpitoa varten. Ennakkomyyntiä seurataan myyntiraportilla, jolla saa tiedon varaus-tilanteesta raportin tulostushetkestä siihen päivämäärään asti, minkä valitsee.

Varausjärjestelmässä on ominaisuuksia, joita yrityksissä ei ole hyödynnetty. Ohjelman raportointimahdollisuuksia ei ole Sinikka Hännisen (2016) mukaan hyödynnetty täysimääräisesti. Myös mm. verkkokaupan responsiivisuus (mukautuvuus) on jäänyt huomioidatta. Tänä päivänä on tärkeää, että sivupohja muuntautuu kävijän selaimen mukaan ja on luettavissa myös mobiililaitteilla. Järjestelmien kehitysprojektissa on selvitetty mobiilikäyttöä ja sähköisten lipunlukulaitteiden käyttöönottoa, joihin on Sinikka Hännisen (2016) mukaan valmius olemassa. Paperilipun tai älypuhelimessa olevan sähköisen matkalipun tarkastus tapahtuisi automaattilla, joka lukee lippujen viivakoodit sähköisesti.

Restolution kassajärjestelmä:

Käteismyynti lipputoimistossa, laivoilla ja Viikinsaarella tapahtuu tällä hetkellä perinteisillä kassakoneilla. Kassakoneiden taustajärjestelmänä on Restolution, jota hallinnoidaan pilvipalvelun kautta verkossa. Restolutionin avulla luodaan tuotteiden hinnoittelu, reseptiikka ja varastoseuranta. Tiedonsiirto kassakoneisiin tapahtuu ns. black boxin kautta, joka toimii lisälaitteena pilvipalvelun ja mekaanisten kassojen välillä. Jos kassakoneet uudistettaisiin tietokonepohjaisiksi, tapahtuisi tiedonsiirto suoraan pilvipohjaisesta taustajärjestelmästä kassapääteille. Kassan käytettävyys ja raportointi tehostuisivat tietokonepohjaisten kassapääteiden myötä, mahdollistaen mm. laajan asiakasrekisterin perustamisen suoraan kassajärjestelmään, tämänhetkisen asiakaskapasiteetin ollessa vain viisikymmentä kappaletta.

Tähän asti on tulostettu kassa- ja maksupäätöraportit yhtiön tilitysvastaavalle, joka on täsmäyttänyt tilitykset ja rahaliikenteen. Samalla on hoidettu jälkilaskutus ryhmien ja yritysten käyttämistä ravintolapalveluista. Lisäksi tilitysvastaava on tarkistanut korttimaksujen tuloutuksen yhtiöiden tileille Nordea kauppiaaspalvelujen ja verkkopankin raporttien avulla. Jos kassatilityksissä on ollut virheitä, korjaukset on tehty manuaalisesti ja laadittu Excelissä myyntiyhteenvedot kirjanpitoon. Yhteenvetoihin on merkitty kunkin toimipaikan päiväkohtainen myynti, käteisen, korttimyyntin ja laskutuksen osuudet sekä alv-erittelyt myynneistä. Vuonna 2016 oli aikomus siirtyä kassatilitysvirheiden sähköiseen korjaamiseen, korjattujen tilitysten vahvistamiseen Restolutionin pilvipalvelussa ja raporttien toimittamiseen järjestelmästä suoraan kirjanpitoon. Tilitysvastaavan mukaan korjausten tekeminen Restolutionissa oli liian työlästä ja aikaavievää ja tämän vuoksi sähköisistä tilitysten käsittelyistä luovuttiin. Tulevalle kaudelle ollaan tekemässä muutos toimintatapoihin ja raportointi tullaan hoitamaan kokonaisuudessaan sähköisesti. Järjestelmien kehittämissuunnitelmassa ollaan selvittämässä integraatiomahdollisuuksia Restolutionin, TravelNetin ja Visma Fivaldin välillä.

4.2 Taloushallinnon ohjelmat

Visma Fivaldi – taloushallinnon järjestelmä:

Ostoreskontra hallinnoidaan Visma Fivaldi – taloushallinnon järjestelmässä. Ostolaskujen määrä vaihtelee vuodenaikojen mukaan. Vilkkaimpina kesäkuukausina ostolaskuja käsitellään Hopealinjalla noin 250–350 ja Runoilijan tiellä noin 50–60, kun taas sesongin ulkopuolella laskuja tulee Hopealinjalle vain noin 30–40 ja Runoilijan tielle noin 20 per kuukausi. Verkkolaskut noudetaan järjestelmään sähköisesti pankin Web Services – palvelun kautta ja paperilaskut skannataan järjestelmään, joten kaikki ostolaskut hallinnoidaan Visma Fivaldissa. Yhtiöiden tilitoimisto Tilkon Oy käyttää samaa järjestelmää (tullut yhtiöiden käyttöön tilitoimiston kautta), joten ostolaskujen raportointi on reaaliaikaista. Yhtiöiden kokonaiskirjanpito tehdään Tilkon Oy:ssä ja Visma Fivaldin kautta saadaan erilaisia yhtiön operatiivisessa johtamisessa ja seurannassa tarvittavia raportteja. Ongelmana on yhteyksien puuttuminen Visma Fivaldin, Restolutionin ja TravelNetin välillä.

Linkity – työajan seurantaohjelmisto ja palkkahallinto:

Yhtiöillä on käytössään kolme eri työehtosopimusta. Toimiston henkilökunta työskentelee kunnallisen virka- ja työehtosopimuksen alaisuudessa (toimitusjohtaja Vuorisella toimitusjohtajasopimus). Kunnallisen työehtosopimuksen noudattaminen on lähtöisin kuntapohjaisesta omistuksesta. Laivahenkilökunnan työehtoja säätelee KMA tes eli Kotimaan matkustaja-alusliikenteen työehtosopimus. Lipputoimiston ja Viikinsaaren työntekijöiden osalta käytössä on MARAn tes eli Matkailu-, ravintola- ja vapaa-ajan palveluita koskeva työehtosopimus. Nämä kolme erilaista työehtosopimusta muodostavat haasteita työajan seurantaan ja palkkahallintoon, koska jokaisessa työehtosopimuksessa on toisistaan eroavat säädökset mm. työajoista ja ylityöiden kertymisestä.

Yhtiöissä oli käytössä käsin täydennettävät tuntilistat vuoteen 2015 asti, jolloin otettiin käyttöön sähköinen työajan seuranta Linkity. Laivojen, ravintoloiden ja lipputoimiston työntekijät merkitsevät työtuntinsa Linkity -työajanseurantaan. Kun esimiehet ovat tarkastaneet ja hyväksyneet tunnit, siirretään aineisto sähköisesti palkkatoimiston (Pirkanmaan Taloushallintotoimisto Oy) järjestelmään, josta valmiit palkkahallinnon raportit siirretään puolestaan sähköisesti tilitoimiston kirjanpitoon. Molemmilla yrityksillä on käytössään Visma Fivaldi taloushallinnon ohjelma, joten palkkatiedot ovat yhtiöissä tarkasteltavissa mahdollisimman reaaliaikaisesti kirjanpidossa.

Linkityn käyttöönotto ei ole ollut täysin ongelmaton. Ohjelman käyttöönottoa hankaloitti Hopealinjan käytössä oleva kustannuspaikkaseuranta ja samaan ajankohtaan ajoittunut palkkatoimiston yhteistyöhenkilön vaihtuminen kahteen kertaan vuoden aikana. Vuonna 2016 tehtiin uusia ratkaisuja mm. keventämällä tuntikohtaista kustannuspaikkaseurantaa. Työntekijöille määritettiin pääkustannuspaikat, joille kaikki työtunnit kohdistettiin, vaikka osa tunneista olisikin tehty eri toimipaikassa. Ohjelmiston toimivuus ei ole ollut aukoton ja on vaatinut palkanlaskijalta osittain manuaalisesti laadittuja yhteenvedoja ja laskelmien tarkistusta, mikä ei ole tarkoituksenmukaista. Linkity -ohjelmassa olisi valmius myös työvuorohallintaan, mutta ominaisuutta ei ole otettu tähän mennessä käyttöön. Linkityn käytön jatkamista ylipäättään pohditaan järjestelmäkehitysprojektin aikana.

Tässä opinnäytetyössä ei keskitytä Linkityn käyttöominaisuuksiin eikä ohjelman raportoinnin kehittämisen tarkasteluun.

5 TALOUSSEURANNAN TEHOSTAMISEN MERKITYS

Haastattelin opinnäytetyössäni viittä eri asiantuntijaa käyttäen teemahaastattelua. Haastatteluissa oli sama teema (talousraportoinnin tehostaminen), mutta kysymykset olivat erilaisia jokaisen haastateltavan kohdalla. Hopealinjan ja Runoilijan tien toimitusjohtaja Mari Vuorinen kertoi näkemyksiään yhtiöiden talousraportoinnista, – seurannasta ja niiden kehittämistarpeista. Varausjärjestelmä TravelNetin tuottaja Sportum Oy:n toimitusjohtaja Sinikka Hännisen haastattelulla selvitettiin järjestelmän valmiuksia muutostilanteessa. Yhtiöiden tilitoimiston (Tilkon Oy) toimitusjohtaja Ilse Alander kertoi taloushallinnon asiantuntijan näkemyksiä ja kehittämisideoita yhtiön nykyiseen raportointimalliin. Järjestelmäkehitysprojektia vetävä Teemu Joensuu (IT-konsultointia ja -palveluja tuottavan Tietotempu Oy:n toimitusjohtaja) tarkasteli raportointia järjestelmien ja ohjelmien näkökulmasta. It's Pure Oy:n Finance Manager Jari Ahonen kertoi talousraportoinnin parissa vuosikymmeniä käytännön työtä tehneen näkemyksiä raportointiin ja mittareihin.

Organisaation operatiiviseen toimintaan ja johtamiseen tarvitaan talousinformaatiota, jota voidaan hyödyntää ennakoinnissa, analysoinnissa ja muutoksissa. Tämä käsittää määrittelyt seurattavista osa-alueista, toimipaikoista, aikataulutuksesta ja talouden tunnusluvuista.

5.1 Tiedon keruun tehostaminen järjestelmillä

Hopealinjalla ja Runoilijan tiellä on käytössään useita järjestelmiä, joista kerätään tietoa raportointia varten ja kirjanpitoon. Aiempina vuosina ennakkotietojen käyttö raportoinnissa on ollut vähäistä. Tulosta ja liiketoiminnan onnistumista on pääasiallisesti tarkasteltu jälkikäteen valmistuneen tuloslaskelman avulla. Kirjanpidossa on jaettu tulos toimipaikkakohtaisesti niin, että jokainen laiva on oma kustannuspaikkansa ja myös jokaisen laivan ravintola muodostaa oman seurattavan kustannuspaikkansa. Muita kustannuspaikkoja ovat hallinto, lipputoimisto, markkinointi, Viikinsaari, ravintola Viikinsaari ja kioski Viikinsaari. Kustannuspaikkaseurannan ansiosta kustakin toimipaikasta saadaan raportoitua myynnin, ostojen, henkilöstökulujen, liiketoiminnan kulujen, rahoituskulujen ja poistojen osuudet kuukausi- ja vuositasolla.

Myyntitileillä on seurattu erikseen reittiliikennettä, tilausristeilyjä, ravintolamyynntejä, muita myynntejä ja ohjelmapalveluja. Tuotekonseptien kannattavuutta ei myyntitilien kautta saa tällä hetkellä analysoida. Jos halutaan tiedot esim. tietyn teemaristeilykonseptin kannattavuudesta, kootaan tiedot molemmista myynnin ohjelmista (TravelNet ja Restolution). Koska tiedot kerätään kahdesta eri ohjelmasta, joiden välillä ei ole sähköistä tiedonsiirtoa, tietojen yhdistäminen pitää tehdä manuaalisesti. Ostoreskontraa seurataan kustannuspaikka-, mutta ei tuotetasolla. Jos yrityksen johto haluaa tietoa esim. yksittäiseen risteilyyn tai tapahtumaan liittyvistä ostoista, se ei ole tällä hetkellä saatavilla ostoreskontran raporteilla. Ostot kohdistetaan tiettyyn toimipisteeseen, mutta toimipisteissä on sesongin aikana monia erilaisia risteilyjä tai tapahtumia, joiden ostoja ei ole merkitty tuotetasolla (ainoastaan kustannuspaikkatasolla). Niinpä yksittäisen tapahtuman kulujen osuuden selvittäminen on ollut osittain arvioinnin varassa.

Sisävesiristeilyissä liiketoiminnan huippuja ovat kevät ja kesä, toukokuusta elokuuhun. Syksyllä sesonki jatkuu tilausristeilyillä ja erilaisilla teematapahtumilla, mutta huippusesonkia syksy ei edusta ja tähän vaikuttanevat myös asiakkaiden mielikuvat sisävesiristeilyjen toteuttamisen ajankohdista. Talvi (marras-joulukuu) edustaa matalasesonkia, mutta silloinkin risteillään jäätilanteen salliessa niin pitkään kuin mahdollista. Vuoden ensimmäisellä neljänneksellä ei risteilyjä ole juurikaan järjestetty. Toukokuu on jo vilkasta aikaa, ennakoiden huippusesongin alkua. Kausiluonteisesta toiminnasta johtuen yrityksen tuloksesta pääosa pitää saada tehtyä muutaman kuukauden aikana. On oleellisen tärkeää, että kauden aikana olisi tarkkaa seuranta ja raportointia, jotta mahdollisiin ongelmatilanteisiin pystyttäisiin reagoimaan välittömästi. Koska yritysten tulosseuranta on ollut pääasiallisesti jälkikäteen tehtävää analyysiä valmistuneista tuloksista kuukausitasolla, on reagointi reaaliaikaisesti ollut heikkoa. Tähän on vaikuttanut osaltaan yrityskulttuuri, sisäiset toimintaprosessit ja toisaalta järjestelmien välisen tiedonsiirron puuttuminen. Tiedon kerääminen ei ole ollut eikä ole vielä tällä hetkelläkään ongelmatonta.

Kauden 2016 aikana on toimintatapoja uudistettu ja kerätty jo reaaliajassa tietoa myynneistä ja ostoista tilanneanalyysiä ja talousraportointia varten. Tiedon kerääminen monesta eri järjestelmästä on ollut työlästä ja virheille altista. Järjestelmien kehittäminen ja raportointien tehostaminen ovat välttämätöntä pohjatyötä strategisten uudistusten läpiviennille yrityksissä.

Järjestelmäintegraatiolla tarkoitetaan tyypillisimmin tapoja ja tekniikoita, joiden avulla yhteen sopimattomat tietojärjestelmät saadaan keskustelemaan keskenään (Tähtinen 2005, 48). Järjestelmäintegraatio ei ole tuote tai teknologiaa, vaan ajattelutapa, joka hahmottaa yrityksen tietoteknistä arkkitehtuuria. Integraation avulla saadaan eri järjestelmät valjastettua mahdollisimman hyvin liiketoiminnan tarpeisiin. (Tähtinen 2005, 13.)

Yleisimmin ohjelmistot jaetaan kolmeen kategoriaan: 1) räätälöidyt, 2) paketoitua ja 3) tuotteistetua. Kokonaan asiakkaan tarpeisiin räätälöity ohjelmisto on työläs tehdä ja vaatii huomattavan määrän testausta, jotta virheet saadaan eliminoidua. Paketoitua tuotteet ovat nopeasti käyttöön otettavia ratkaisuja, mutta vaativat yleensä muokkausta asiakkaiden tarpeiden mukaan. Tuotteistetua ohjelmapaketit vaativat asiakaskohtaista parametroitua maksimissaan vain pienen määrän. Ja jos kyseessä on ohjelmisto, jolla on suuri potentiaalinen asiakaskunta, sitä motivoituneemmin ohjelmistoyritykset paketteja asiakkaille tuottavat. (Tähtinen 2005, 20.) Hopealinjan järjestelmistä ei mikään tällä hetkellä ole täysin organisaation käyttöön räätälöity. Varausjärjestelmä TravelNet on paketoitua yrityksen käyttöön. Ohjelmisto on pääasiallisesti käytössä mm. mökkimajoitusta käyttävillä toimijoilla, mutta sitä on vuosien mittaan kehitetty palvelemaan myös sisävesiliikenteen harjoittajia. Tällä hetkellä Suomen Hopealinja Oy:n ja Oy Runoilijan lisäksi Suomessa varausjärjestelmää käyttää Päijänne Risteilyt Hildén Oy. Kun Hopealinja ja Runoilijan tie harkitsivat kyseisen varausjärjestelmän käyttöönottoa vuonna 2010, referenssejä kyseltiin Päijänne Risteilyt Hildén Oy:n toimitusjohtaja Eija Hildéniltä.

Järjestelmäintegraatiosta eli yrityksen eri tietojärjestelmien vuoropuhelusta pitää tulla jotain hyötyä organisaatiolle, ettei itse integraatio olla tavoite, vaan konkreettinen toiminnan tehostuminen, mikä integraation avulla saavutetaan. Integraation huomaa etenkin silloin, kun sitä ei ole. Integraatio mielletään myös välttämättömänä toimenpiteenä, kun halutaan kehittää ja edistää raportointia. (Tähtinen 2006, 38.) Integraatiotarve syntyy usein organisaation koko tietotekniikan arkkitehtuurin uudistamistarpeesta, mutta Hopealinjalla ja Runoilijan tiellä on kyse muutaman järjestelmän välisestä integraatiotarpeesta. Järjestelmien integraatio pitäisi nähdä yrityksen operatiivisen järjestelmätoiminnan kannalta tärkeänä, tietohallinnollisesti strategisena ratkaisuna, mutta sen ei pitäisi vaikuttaa yrityksen liiketoiminnalliseen strategiaan. Tietotekniikka on vain kehityksen mahdollistaja. (Tähtinen 2005, 39.) Näen asian hieman eri tavalla. Tänä päivänä

tietotekniikka näyttelee niin suurta osaa jokaisella yritystoiminnan alueella, sekä ydinettä tukitoiminnoissa (markkinointi, myynti, hallinto), että se voidaan nähdä strategisesti merkittävänä osa-alueena. Ydintoimintaa se ei ole, mutta tukitoimena ydintoimintojen toteuttamisessa olennaisessa roolissa.

Tähtinen (2005, 85) varoittaa integraatiospagetista, johon voidaan ajautua, jos yrityksellä on kymmeniä tai jopa satoja integroitua järjestelmiä. Integraatiospagetti syntyy spontaanin integraation tuloksena ja siinä tietojärjestelmä muodostuu huonosti dokumentoiduista yhteyksistä sovellusten välillä. Integraatiospagetin vallitessa rajapintoja on viritelty sen mukaan, mikä minäkin ajankohtana on ollut muotia. (Hämäläinen 2005.) Jokatapauksessa informaation siirtymisen eri järjestelmien välillä mahdollistavat integroitavien järjestelmien rajapinnat, joiden välityksellä haetaan ja joiden kautta syötetään informaatiota. Lisäksi tiedon kuljettamiseen järjestelmien välillä tarvitaan fyysinen siirtotie, kuten tietoverkko. (Tähtinen 2005, 39.) Tietoverkon määritelmällä tarkoitetaan joukkoa tietokoneita, jotka kommunikoivat tietoliikenneyhteyksien välityksellä. Tietoverkko on kommunikaatioverkko, joka muodostuu useammasta tietokoneesta. Esimerkkejä tietoverkoista ovat Intranet, Extranet ja Internet. (Virtanen & Lehtonen & Kujala & Ala-Mutka & Gerdt 2012.)

Sinikka Hänninen (2016) kertoi, että varausjärjestelmässä TravelNet on olemassa rajapinnat Hopealinjan ja Runoilijan tien toisiin käytössä oleviin ohjelmiin (Restolution ja Visma Fivaldi), joten sähköiset siirrot ohjelmien välille saataisiin tilauksen jälkeen muodostettua ohjelmien välille noin viikossa. Kassamagneetin (2016) mukaan myös rajapinta Restolutionin ja Visma Fivaldin välillä löytyy valmiina. TravelNet -ohjelmassa on olemassa rajapinta myös pankin Web Services -kanavaan. Tällä yhteydellä tehostettaisiin varausjärjestelmän myyntireskontran hallintaa. Viitesierrot ohjelmoitaisiin siirtymään automatisoidusti pankin järjestelmästä TravelNetiin esimerkiksi kerran päivässä - tällä hetkellä siirto tehdään manuaalisesti. Verkkolaskujen lähettäminen myös helpottuisi yhteyden avulla, koska aineiston lähetys automatisoitaisiin siirtymään pankin järjestelmään sähköisesti manuaalisen siirron asemesta. (Hänninen 2016.)

Hänninen (2016) kertoi myös muutamista ohjelman käytettävyyteen vaikuttavista ominaisuuksista, jotka yhtiöissä olisi suositeltavaa ottaa käyttöön. Varausjärjestelmän täydennetyssä versiossa on tehtävienhallinta, jolla saataisiin varaukseen liittyviä tehtäväjakoja informoitua yksilöidysti eri tahoille. Ohjelmaan voisi liittää myös tekstiviestipalve-

lun, jolla tapahtuu mobiililippujen lähetyksiä asiakkaille. Palvelua voisi käyttää myös mm. lisämyyntityyppiseen viestintään. Sopimushintojen hallinnalla luotaisiin asiakkaille yksilöllisiä hinnoitteluja sopimusasiakkaana. Asiakaspalautteiden keräämiseen olisi mahdollisuus luoda sähköinen kyselylomake, jonka lähettäminen on automatisoitua, viestin siirtyessä asiakkaalle määriteltynä aikana risteilyn/tapahtuman jälkeen. Asiakaspalautteiden perusteella kerätyt arvioinnit tulisivat näkymään yritysten verkkokauppasivustolle, jolloin muutkin asiakkaat näkisivät, millä tähtimäärillä tuotteita on arvosteltu. (Hänninen 2016.)

Sinikka Hännisen (2016) mukaan kustannustehokkainta olisi, että kaikki myyntitiedot koottaisiin yhteen järjestelmään, jolloin myynnin seuranta mahdollistuisi yhden raportointijärjestelmän kautta. Matkailuyrityksen liiketoiminnan digitalisoinnissa tehokkain tapa on käyttää yhtä sähköistä operatiivisen toiminnan järjestelmää, josta löytyy rajapinnat sähköisiin myynti- ja markkinointikanaviin sekä lisäksi muihin organisaation käytössä oleviin järjestelmiin. Sähköisen rajapinnan avulla saataisiin automatisoitua myös laskutus. Varaustietojärjestelmässä tehtyjen varausten pohjalta avattaisiin Restolutio-nin kassoissa laskutusasiakas, syöttämättä varsinaisia asiakastietoja kassaan (huoneen laskulle – laajennusosio). Jälkilaskutustiedot siirtyisivät kassalta sähköisesti TravelNetiin asiakkaan nimellä löytyvään varauksooriin. (Hänninen 2016.) Tämä tehostaisi tällä hetkellä käytössä olevaa manuaalista laskujen käsittelyä tapahtumien jälkeen.

TravelNetin käytössä yhtenä haasteena on koettu asiakasrekisterin hallinta, jossa ei ole ollut käytössä asiakasnumerointia, vaikka järjestelmän sisällä asiakkailla löytyykin omat id-numerot eli yksilölliset tunnisteet (Hänninen 2016). Tämä on aiheuttanut sen, että saman varaajatahon nimellä on voinut löytyä asiakasrekisteristä monta eri yhteystietoa, esim. kaupungin eri yksiköt ja varauksia hoitaneet henkilöt kukin ominaan. Sinikka Hännisen (2016) mukaan tämä ongelma ratkaistaisiin niin, että jokaiselle pääkäyttäjälle luotaisiin yhteystahoja (pääkäyttäjän taustalle eri varaajien yhteystiedot). TravelNetin myyntiraportteista on tällä hetkellä saatavilla tuotekohtaisia raportteja valitulta aikaväliltä, mutta kustannuspaikka- ja tilikohtaisia myyntejä ei ole tähän mennessä saatu raportoitua. Raportointien lisäämiseen tarvittavat parametrit ovat olemassa, joten ne voitaisiin tarvittaessa tilata ohjelman käyttöominaisuuksiksi (Hänninen 2016).

5.2 Tiedonhallinta toiminnan tehostajana

Syksyllä 2016 toteutetussa strategia-työpajassa korostettiin, että vaikka organisaatiossa tehtäisiin kaikki muut strategiasuunnittelussa määritellyt muutostarpeet (myynnin merkittävä lisääminen, kulurakenteen karsinta ja säästöt, järjestelmäintegraatiot, automatisaation lisääminen, uudet tuotekonseptit ja olemassa olevien konseptien kehittäminen) ei uusi strategia voi toteutua suunnitellusti ilman tehostettua talousseurantaa, mittaamista ja raportointia. Tunnuslukujen ja mittareiden avulla voidaan joko analysoida mennyttä tai suunnitella ja ennakoida tulevaa. Talousseurannan toteuttaminen reaaliaikaisesti edellyttää myös etukäteen sovittuja käytäntöjä ja toimivaa tiedonhallintaa.

Tietoympäristömme muodostuu tiedosta, joka on joko järjestyksessä olevaa tai järjestäytymätöntä (strukturoitua/strukturoimatonta) (Lindén 2015, 12). Mikään tieto ei järjestäydy itseksensä, vaan tarvitaan tiedonhallintaa ja olemassa olevan datan johdonmukaista dokumentointia. Oikeanlaisella tiedonhallinnalla on positiivinen vaikutus liiketoimintaan ja sen merkitys tekemisen osa-alueena on kasvanut. Liiketoiminnan tuotot syntyvät prosessien kautta, jotka puolestaan perustuvat onnistuneeseen tiedonhallintaan. (Lindén 2015, 4.) Hopealinjalla ja Runoilijan tiellä on haasteena uudistaa moneen paikkaan tallennetun tiedon hallinta tehokkaammaksi. Toiminnan tehokkuuden kannalta tärkeän informaation pitäisi olla kaikkien sitä tarvitsevien saatavilla helposti. Tietotyön pitäisi olla sujuvaa. Jos jokainen tiedosto on tallennettuna vain kerran, vähenee levytilan tarve merkittävästi. (Lindén 2015, 17.)

Tiedonhallinnalla tuetaan tuottavuuden kasvua. Lindénin mukaan (2015, 19) tiedonhallinnan kehittämisen hyötyjä voidaan osoittaa syntyvän seuraavissa osa-alueissa: liikevaihto, tietojärjestelmät, henkilöstö, laki, laatu, asiakkaat, tuotteet, organisaatio ja kilpailijat. Hopealinjan ja Runoilijan tien IT-arkkitehtuuria (ratkaisu kyseisen liiketoiminnan tarpeisiin) yksinkertaistamalla, rajapintoja ohjelmien välille muodostaen, saataisiin tiedonhallinta raportointia palvelevaksi. Henkilöstö tekee organisaatiossa tällä hetkellä osittain päällekkäistä työtä. Tietotaito ei ole tiedonhallinnallisesti korkealla tasolla. On olemassa riski, että henkilöstövaihdoksen tilanteessa yrityksestä katoaa tärkeää tietotaitoa.

Automatisaation lisääminen vapauttaisi henkilöstön resursseja yrityksen ydintoimintaan. Tiedonhallinnan tehostaminen on tärkeää myös organisaatiotasolla, kun tiedon lä-

pinäkyvyys lisääntyy. Laadukas ja tehokas tiedonhallinta auttaa yrityksiä pärjäämään myös kovassa kilpailussa, kun tieto on reaaliaikaista ja muutoksiin pystytään reagoimaan nopeasti. Tiedonhallinnalla parannetaan organisaatioissa tapahtuvaa päättelyä, laskentaa, yhteenvetoja ja raportointia. Hallittavuuden tunne lisää työtehoa ja suoritteiden määrää johtaen työn tuottavuuden kasvuun ja nämä hyödyt näkyvät myös työnantajan tuloksessa. (Lindén 2015, 20–21.)

Perinteisessä sijaintipohjaisessa tavassa hallita tietoa, dokumentteja saatetaan etsiä nimillä pitkienkin kansiopolkujen päästä, jolloin tieto jää välillä löytymättä. Sisältöpohjaisessa tiedonhallinnassa tieto löytyy sitä kuvaavilla hakusanoilla eli metatiedolla, hieman vastaavaan tyyliin kuin Googlen hakukoneessa. (Lindén 2015, 54.) Kaikkien dokumenttien tulisi löytyä suhteiden kautta. Tiedostojen pitäisi olla löydettävissä niihin liittyvien liitteiden kautta, mutta myös toisin päin eli päädokumentin kautta pitäisi helposti löytyä myös siihen liittyvät liitetiedostot. (Lindén 2015, 71.) Vaikka organisaatiossa olisi käytössä paperista aineistoa, kaikki dokumentit olisi silti suositeltavaa skannata sähköiseen muotoon (Lindén 2015, 80). Lindénin (2015, 82) mukaan olisi suositeltavaa myös käsitellä aineistot OCR – tekniikkaa (Optical Character Recognition/optinen merkkientunnistus) hyödyntäen sisältöhakukelpoisiksi, jolloin dokumentit löytyisivät sisältöön kohdistuvien hakusanojen avulla.

Hopealinjalla ja Runoilijan tiellä on ollut tiedonhallinnassa haasteita, jotka johtuvat osittain järjestelmien välisen tiedonsiirron puuttumisesta, mutta osittain myös sisäisistä toimintaprosesseista. Ohjelmista saa tälläkin hetkellä raportoitua tietoa kuten ostot, myynnit ja kirjanpito - haasteellisinta on tietojen yhdistely ja tuotekohtaisen tiedon tuottaminen. Joidenkin muiden dokumenttien, esimerkiksi avoimien tarjousten tiedonhallinta on ollut myös haasteellista. Ne ovat parhaassa tapauksessa löytyneet yhteiseltä, pilvipohjaiselta tallennusalusta Sharepointilta, mutta toisinaan niiden tiedot on tallennettu ainoastaan sähköposteihin, joista tieto tarvittaessa kaivetaan. On myös dokumentaatiota, jota ei ole tarkoitettu koko organisaation käyttöön, jolloin tiedot löytyvät usein ainoastaan asiaa käsittelevän henkilön omalla tietokoneella sijaitsevista tiedostoista. Vaikka organisaatiossa on käytössä pilvipohjainen Sharepoint, sinne ei ole luotu käyttäjätunnuksilla avattavia kansioita. Niillä voitaisiin tiedonhallinnallisesti käyttää samaa tallennuspaikkaa kaiken tiedon säilyttämiseen.

Myynnin ja markkinoinnin projektien hallinnoimiseksi on marraskuun 2016 aikana otettu käyttöön selainpohjainen projektihallintajärjestelmä Trello ja sisäisen kommunikation ja tiedon jakamiseen softa nimeltä Slack. CRM-asiakkuudenhallintajärjestelmää on käytetty uutiskirjeiden ja kampanjoiden lähettämiseen, mutta sen käyttöä ollaan laajentamassa avointen tarjousten ja asiakastiedon hallintaan. Yhtiön nykyisiä kotisivuja ja niiden päivityksiä hallinnoidaan yhtiöissä itse. Käytössä on julkaisujärjestelmä WordPress.

Hyvällä tiedonhallinnalla hyödynnetään paremmin tietojärjestelmiä, kun rajapinnat ovat toimivat ja IT-arkkitehtuuri selkeää. Henkilöstöresursseja vapautuu päällekkäisten työtehtävien poistuessa ja saadaan samalla henkilöstömäärällä enemmän aikaan, työsuoritusten lisääntyessä. Hyvä tiedonhallinta näkyy myös asiakkaiden suuntaan, kun asiakaspalvelu tehostuu. Organisaatiossa tiedon läpinäkyvyys vaikuttaa henkilöstöön parempana ilmapiirinä ja selkeämpänä tavoitetilana. Yritysjohtajien pitäisi ymmärtää, kuinka tärkeä osa tiedonhallinnalla on liiketoiminnan ohjaamisessa ja kannattavuuden ymmärtämisessä. Tiedonhallinta pitäisi istuttaa liiketoiminnan ytimeen ja suunnitella palvelemaan yritysjohtoa. Näin toteaa kansainvälisissä vastuutehtävissä Koneella ja HK Scanilla työskennellyt Pekka Kuokka. Tiedonhallinta tukee ja mahdollistaa tehokasta liiketoimintaa tuottaen johdolle laadukasta tietoa, kehittäen samalla automatiikkaa. (Inoa 2016.)

Tiedonhallinta on siis paljon muutakin kuin tiedon tuottamiseen eli raportointiin liittyvää hallintaa. Opinnäytetyössäni mietitään tiedonhallintaa ohjelmien ja raportoinnin näkökulmasta. Onko oikeaa tietoa saatavilla järjestelmistämme, kuinka se saadaan tehokkaasti ja oikeaan aikaan tietoa tarvitsevien henkilöiden käyttöön ja kuinka vältetään saman tiedon tuottaminen useaan kertaan? Tähän kehitykseen liittyy järjestelmien integrointi ja talousraportoinnin tehostaminen jokapäiväistä toimintaa palvelevaksi.

5.3 Talousraportointi ja -seuranta

Hopealinjalla ja Runoilijan tiellä on ollut tapana toimia pääasiassa toteutuneen tuloksen raportoinnin (tuloslaskelma ja tase) ohjaamana. Ennakkoseurantaa ovat edustaneet vuosibudjetti ja kassavirtalaskelmat. Jos yritykset tekisivät vuosi vuodelta positiivista tulosta ja tulovirta olisi tasaista, tämänkin tyylinen toimintatapa saattaisi toimia. Hopealinja

on lähimenneisyydessä saavuttanut positiivisiakin tuloksia (vuosina 2009–2011), mutta muut viimeisimmän kymmenen vuoden tulokset ovat olleet tappiollisia. Syksyn strategiö-pajassa määritettiin tervehdyttämistoimia ja keinoja, jotka johtavat kannattavaan toimintaan. Yhtiöissä on tavoitteena saada aikaan enemmän kannattavia tuotteita eli enemmän myyntiä pienemmillä tuottokustannuksilla. Uudistustoimilla pitää varmistaa yritysten toimintavarmuus vilkkaan toimintakauden lisäksi matalasesonkina. Tietetyt kiinteät kulut juoksevat koko ajan, vaikka liiketoimintaa ei harjoiteta.

Johto tarvitsee laskentatoimen tuottamaa tietoa tehdessään tärkeitä päätöksiä ja ohjatesaan organisaation toimintaa. Johtamisessa erotetaan kolme eri tasoa: strateginen, taktinen ja operatiivinen. Strategisessa johtamisessa huomioidaan yrityksessä tapahtuvat muutokset monipuolisesti ja aikajänne on pitkä, ulottuen vuosien tai jopa vuosikymmenien päähän. Strateginen johtaminen on yrityksen ylimmän johdon, omistajien ja hallituksen aluetta. Operatiivisessa johtamisessa käsitellään ajankohtaisia ja konkreettisia asioita ja nämä päätökset tehdään alemman keskijohdon, työnjohdon ja työntekijöiden taholta. Taktinen johtaminen on puolestaan ylemmän keskijohdon aluetta ja sillä on tärkeä tehtävä strategisen ja operatiivisen johtamisen välisen oppimisen alueena. (Pellinen 2006, 41.) Liikkeenjohdon strategisessa ajattelussa ja kannattavuuslaskelmissa on molemmissa kyse suurten, tulevaisuuteen vaikuttavien asioiden käsittelystä sekä organisaation edun mukaisten toimintatyylien määräytyksestä (Pellinen 2016, 288).

Tärkeimmiksi taloudellisiksi toimintaedellytyksiksi on perinteisesti mielletty kannattavuus, vakavaraisuus ja maksuvalmius, joista tärkeimpänä pidetään kannattavuutta (Balance Consulting 2016). Yrityksen terveyskolmio määrittelee yrityksen kunnon. Siihen luetaan kannattavuuden lisäksi juuri mainitut vakavaraisuus ja maksuvalmius. (Seppänen 2013.) Yrityksen lähtökohtana on näistä kolmesta mainitusta kannattavuus (tehdäänkö voittoa), jonka varassa yrityksen menestys on pitkällä aikavälillä. Jos kannattavuus on heikkoa, yrityksen toimintaedellytykset loppuvat ja toiminta joudutaan lopettamaan. (Balance Consulting 2016.) Kun yritys toimii kannattavasti eli toiminnan myyntituotot kattavat toiminnan kustannukset, parantaa tämä ajan myötä myös maksuvalmiutta ja vakavaraisuutta. Maksuvalmiuden eli likviditeetin taso osoittaa tulorahoi-tuksen riittävyyttä eli kun maksuvalmius on hyvä, riittävät rahat eräänntyvien maksujen maksamiseen. (Kotro 2007, 14–15.) Vakavaraisuus (lainan ja oman pääoman suhde eli kuinka paljon on velkaa) kertoo yrityksen pääomarakenteesta ja takaisinmaksukyvästä. Vakavarainen yritys kattaa mahdollisimman suuren osan toiminnastaan omalla pääo-

malla. (Kotro 2007, 16.) Vieraan pääoman suhde on pidettävä terveellisellä tasolla eli liiallista velkaantumista on syytä välttää. Myös kasvun suhteen on oltava maltillinen. Liian nopea kasvu heikentää vakavaraisuutta investointien kautta.

Ennakoivassa talouden suunnittelussa pitäisi kassavirtaa, tuloslaskelmaa ja tasetta analysoida myös organisaation rahoitustarve (Koski 2012, 16). Talousjohtaminen liittyy oleellisesti omistajuuteen, hallitustyöskentelyyn ja toimitusjohtajuuteen. Liiketoiminnan suunnittelu alkaa strategisesta suunnittelusta ja päättyy operatiivisiin toimenpiteisiin ja näissä talouslaskelmilla on merkittävä rooli. (Koski 2012, 17.) Taloudellisten tavoitteiden kautta määriteltyä tuloksen saavuttamista seurataan raportoinnilla (Syvänperä & Lindfors 2014, 9). Jo lainsäädännöllisesti yrityksen on laadittava tilinpäätös, mutta kuukausittaisesta talousraportoinnista ei ole erityisiä säädöksiä. Niinpä yrityksen omaan harkintaan jää määrittely niistä talouden osa-alueista, joita halutaan seurata kuukausi-, viikko- ja jopa päivätasolla. Jari Ahosen (2016) näkemyksen mukaan tärkeimpiä talouden seurantaraportteja ovat tuloslaskelma ja tase, rahoitusennuste seuraavaksi kolmeksi kuukaudeksi, eri toimipisteiden omat tuloslaskelmat, eräänntyneiden myyntisaamisten määrä (myyntisaamisten kiertoaika) ja kassatilanne eli rahoituksen riittävyys (käytetäänkö luottolimiittiä).

Taloussuunnittelu on osa yrityksen liiketoiminnan kokonaisuuden suunnittelua. Kun taloutta suunnitellaan, pitkällä tai lyhyellä aikavälillä, kulminoituu se aina rahaan ja numeroihin. Kun yritys toimii suunnitelmallisesti, liittyy siihen oleellisena osana budjettiseuranta. Kaikki pienet ja keskisuuretkaan yritykset eivät budjettia laadi, koska se ei ole lakisääteinen. Tällöin toimitaan lähinnä kirjanpidon tuottaman informaation avulla (tuloslaskelma ja tase), jolloin tulkittavat luvut edustavat jo mennyttä aikaa ja niihin ei enää pysty vaikuttamaan. (Syvänperä & Lindfors 2014, 10.) Hopealinjalla ja Runoilijan tiellä on laadittu vuosibudjetit, mutta niitä ei ole hyödynnetty seurantatyökaluina kauden aikana ennen vuotta 2016. Tänä vuonna vuosibudjetti pilkottiin kuukausibudjeteiksi käyttäen vertailuna viiden viimeisimmän vuoden toteutumista keskimäärin. Budjettiseurannan avulla on mahdollista reagoida jo toimintakauden aikana poikkeamiin mm. myynneissä, ostoissa ja henkilöstökuluissa.

Talousseuranta on menetelmä, jonka avulla varmistetaan, että yrityksen toiminta vastaa suunnitelmia ja tavoitteet saavutetaan. Seurannan avulla nähdään poikkeamat suunnitelmiin verrattuna ja voidaan reagoida tekemällä tarvittavat, korjaavat toimenpiteet. Ra-

portointimallia luotaessa on hyvä miettiä, millä aikavälillä seuranta tapahtuu ja verrata sitä budjettien aikataulutukseen. Jos esim. kassabudjetti on laadittu viikkotasolle, tapahtuu seurantakin vähintään viikkotasolla. (Syvänperä & Lindfors 2014, 76.)

Kun kehitetään talousraportoinnin sisältöä, päätetään, mitä tietoa raporteista halutaan saada esille, kuinka usein raportoidaan (eri asioissa eri syklit), kuinka yksityiskohtaisia raportteja laaditaan ja millä mittareilla. Lisäksi on tarpeen sopia raportointitapa ja ulkoasu (esim. Excel tai pdf). Syvänperä ja Lindfors suosittelevat (2014, 77), että kannattaa miettiä myös tunnuslukuja tai mittareita (esim. kate- ja voittoprosentteja), joita seurataan, koska niiden avulla voidaan saada jo nopeammin hälytysmerkkejä kuin yksittäisistä euromääristä. Talousseurannassa oleellista on myös asioiden käsittely avoimesti. Organisaation kannattaa järjestää kuukausittain tulosseurantakokous, jossa pohditaan yhdessä budjettivastuullisten kanssa syntyneitä poikkeamia. Analyysissä kannattaa negatiivisten poikkeamien lisäksi nostaa esille myös positiiviset poikkeamat, joita voi jatkossa hyödyntää toiminnassa. (Syvänperä & Lindfors 2014, 86.)

Digitalisaation ja järjestelmien välisen tiedonsiirron avulla on tarkoitus tehostaa organisaation raportointia ja talousseurantaa. Jos analysoidaan pelkästään taloudellisia toimintaedellytyksiä kuten maksuvalmiutta, kannattavuutta ja vakavaraisuutta, se on osittain menneen tarkastelua. Nopeasti muuttuvassa maailmassa analysoinnin pitäisi olla ennakkoivaa – katsausta tulevaisuuteen. (Koski 2012, 15.) Ennakoinnissa yksi tärkeimmistä johtamisen osa-alueista on yrityksen kassavarojen riittävyyden varmistaminen. Ilman likvidejä kassavaroja ei laskuja ja palkkoja maksella. (Koski 2012, 87.) Pk-yritysten kannattaa käyttää ennustamiseen mieluummin kassavirtaa kuin taseen tunnuslukuja. Pienemmissä organisaatioissa rahavirrat kulkevat yleensä niin epäsäännöllisesti, että tunnuslukujen antama informaatio voi olla virheellinen, vain tietyn hetken tilannetta kuvaava. (Koski 2012, 93.) Kosken mukaan (2012, 107) kassavirtalaskelma kannattaa laatia kuukausitasolla rullaavasti siten, että toteuma ja ennuste seuraaville kuukausille päivitetään joka kuukausi. Hopealinjalla ja Runoilijan tiellä on laadittu kassavirtalaskelma Excelillä muutaman kuukauden seurantasyklillä. Tilkon Oy:n toimitusjohtaja Ilse Alander (2016) suosittelee, että automaattisten tuloslaskelman ja taseen lisäksi automatisoituihin raportteihin lisättäisiin kassavirtalaskelma, jolloin sen seuranta tehostuisi.

Ilse Alanderin (2016) mukaan Hopealinjan ja Runoilijan tien kustannuspaikkakohtainen seuranta on jo tarpeeksi tarkkaa. Yrityksen toimintavalmiuden kannalta oleellinen seu-

rattava on myös yllä mainittu yrityksen kassavirta. Kassavirtalaskelma on yrityksen toiminnasta laadittu laskelma rahavirrasta ja perustuu tilinpäätöstietoihin tai yrityksen pankkitilin tiliotetapahtumiin. Laadinta on maksuperusteista eli laskelma kertoo yrityksen kannattavuudesta maksuvalmiuden osalta. (Kotro 2007, 77.) Jari Ahosen (2016) mukaan oleellisimpia talouden seurattavia tunnuslukuja ja mittareita ovat kuukausitasolla yrityksen liikevoitto ja myyntikate (kokonais-, tuoteryhmä- ja tuote-) sekä myyntisaamisten ja varaston kiertonopeus, viikkotasolla liikevaihto toimipaikoittain ja päivätasolla operatiivinen kassavirta ja luottolimiitin käyttö.

Toimitusjohtaja Mari Vuorisen (2016) näkemyksenä on, että yhtiöiden talousraportoinnissa ja seurannassa kaivattaisiin kipeästi operatiivisen raportoinnin malleja, koska niitä ei ole organisaatiossa ollut aiemmin käytännössä lainkaan. Talousseuranta on tähän asti perustunut lain vaatimiin kirjanpidon raportteihin ja niiden myötä menneen analysointiin tuloslaskelman ja taseen avulla. Kehittämistä vaativat myös tiedonsaantikanavat eli järjestelmät ja niistä saatavat raportit. Raporteilta saatavan tiedon hyödyntämistä ja reaktiivisuutta eli reagointia muutoksiin päätöksenteossa pitäisi myös aktivoida. Yhtiöistä on puuttunut taloushallinto- eli talouscontroller-osaaminen. Talousjohtamista pitäisi kehittää sisäisen päätöksenteon tueksi ja reaaliaikaisen ja jatkuvan talousseurannan luomiseksi. Sisäistä laskentatoimea tehostamalla saataisiin luotua myös toimivia raportointimalleja. Talousseurannan tehokkuuden varmistamiseksi muutostilanteessa yhtiöön ollaan kutsumassa ulkopuolinen talousasiantuntija. Numeroiden kautta johtaminen ollaan asettamassa toimintatavaksi kaikessa esimiestyössä ja käytäntö jalkautetaan koko organisaation tasolle. Tieto taloudesta ja mittareista tulee ohjaamaan jokaisen toimintaa toimipaikkatasolla. (Vuorinen 2016.)

It's Pure Oy:n Finance Manager Jari Ahosen (2016) mukaan hyvä controller-työ yrityksessä tehostaa johdon päätöksentekoa, kun sen tueksi tuotetaan luotettavaa oikea-aikaista taloudellista informaatiota. Talous-controllerin rooli on kehittää ja tehostaa yrityksen raha- ja reaali prosesseja (Ahonen 2016). Tietotilin (2016) mukaan reaali prosessi on se prosessi, mistä yrityksen käytännön toiminta muodostuu (tuotannontekijät) ja rahaprosessi on kuvaus reaali prosessin tapahtumista rahallisessa muodossa. Talous-controllerin tärkeimpiin tehtäviin kuuluvat myös henkilöstön talousymmärryksen parantaminen sekä johdon sparraus ja haastaminen talousasioissa. Controllerin pitää varmistaa, että yrityksen raportointityökalut antavat johdolle riittävästi ja oikeaa tietoa taloudesta. (Ahonen 2016.)

6 TALOUSRAPORTOINNIN KEHITTÄMISSUUNNITELMA

6.1 Kehittämistoimenpiteiden analyysiä

Hopealinjalla ja Runoilijan tiellä on tällä hetkellä useampia haasteita talousraportoinnin tuottamisessa ja seurannassa. Tieto sijaitsee monessa erillisessä järjestelmässä, kirjanpito on laahannut jäljessä, budjettiseuranta on ollut riittämätöntä, seurattavien tunnuslukujen ja mittareiden määrittely on ollut riittämätöntä. Tilanteen korjaamiseksi varmistetaan tiedon kulun sujuvuus järjestelmien välillä, kuukausikirjanpidon käytettävyys ajan tasalla, toimipaikkakohtaisen budjettiseurannan napakkuus ja seurattavien mittareiden selkeä määrittely ja aikataulutus. Kehittämissuunnitelmassa huomioitiin asiantuntijahaastatte luissa esille nousseet arviot ja osittain käytännön työn kautta ilmenneiden epäkohtien korjaaminen. Näillä tiedoilla kehitettiin opinnäytetyössä malli ideaalitalanteessa integroidusti tuotettavasta raportista.

Teemu Joensuun (2016) näkemyksen mukaan nykyiset järjestelmät ovat riittäviä yhtiöiden käyttöön, etenkin Restolution ja Visma Fivaldi, jotka ovat ajanmukaisia ja edistyneitä ohjelmia. TravelNet -ohjelmistossa on joiltakin osin kehitettävää, mutta jokaisessa ohjelmassa on erilaisia raporttimalleja, joita ei ole täysin hyödynnetty. Yhtiöissä ei myöskään ole ollut selkeitä prosesseja seurattavien mittareiden määrittelyyn. Jos korjataan järjestelmien tiedot päivittymään reaaliaikaisesti, saadaan operatiivisen toiminnan seurantaan tarvittavat tunnusluvut luettaviksi aina jokaisen päivän loppuksi. Taloudellinen data tulisi kohdistaa pienimpään mahdolliseen toimintayksikköön eli risteilytooteuimiin, jolloin on mahdollista seurata tuotekohtaisia tunnuslukuja. (Joensuu 2016.)

Vuoden 2016 loppuun mennessä laaditaan suunnitelma uudesta järjestelmäkokonaisuudesta. Tätä edeltää nykyisten järjestelmätoimijoiden kanssa käydyt jatkokehitysneuvottelut, jotka ovat käynnissä tällä hetkellä. Olemassa olevien järjestelmien käyttöominaisuuksia hyödynnetään tehokkaammin ja sovitaan yhteiset pelisäännöt järjestelmien käytölle. Tunnusluvut on tarkoitus saada seurattavaan muotoon järjestelmiin ennen seuraavan sesongin alkua eli huhtikuuhun 2017 mennessä. Organisaation henkilöstön panostusta on tarvittu oikeiden tunnuslukujen löytämiseen. Lisäksi vaaditaan muutosta toimintatapoihin, joka puolestaan aiheuttaa muutostarpeita jokapäiväiseen käytännön te-

kemiseen. Itse järjestelmien kehitykseen liittyvä työ ei ole vaatinut eikä vaadi yhtiöiden henkilökunnan panosta. (Joensuu 2016.)

Ilse Alanderin (2016) näkemyksen mukaan mikään valmisohjelmisto ei vastaa kaikilta osiltaan yksilöllisiä tarpeita. Tämäkin puoltaa sitä näkemystä, että kehittämistoimet kannattaa toteuttaa olemassa olevilla järjestelmillä. Taloushallinnon ohjelma Visma Fivaldi on tunnetun ohjelmakehittäjän ylläpitämä, kehittyä jatkuvasti ja on pitkälti integroitu. (Alander 2016.) Sinikka Hänninen (2016) toteaa, että yritykselle on kustannustehokkainta, jos kokonaisyhteistyö kerätään yhteen järjestelmään ja sen kautta seurataan myyntiä keskitetysti. Tässäkin kustannustehokkainta on sähköinen järjestelmä, josta löytyy rajapinnat muihin yrityksen käyttämiin järjestelmiin (Hänninen 2016).

Organisaatiot tarvitsevat seurattavia liiketoiminnan mittareita, joiden avulla myös vaikutetaan uuden strategian toteuttamiseen. Toimitusjohtaja Mari Vuorisen (2016) mukaan uuden strategian määrittelemiä myynnin avainmittareita ovat asiakasmäärät, myynti kokonaisuudessaan, toimipaikoittain ja tuotteittain sekä keskiostot ja budjettivertailu. Budjettivertailua seurataan kuukausitasolla, myyntiä tuotteittain ja keskiostoja viikoittain ja kokonaisyhteistyötä, toimipaikkamyntiä ja asiakasmääriä päivittäin. Ilse Alander (2016) suosittelee, että asiakasmäärien ja myynnin kehitystä seurattaisiin vähintäänkin kuukausitasolla ja kehottaa myös tekemään vertailuja alan muihin toimijoihin talousmittaroinnin tueksi.

Investointien seurannasta on Mari Vuorisen (2016) mukaan uudessa strategiassa määritellyt seuraavat mittarit: laivojen ja ravintoloiden kunnossapitokulut, investoinnit ja isot korjaukset sekä järjestelmähankkeet. Kaikkia investointimittareita seurataan kuukausitasolla. Operatiivisen toiminnan mittareita ovat henkilöstökustannukset, työtuntimäärät, ravintolaliiketoiminnan työtehot, käyttöaste, kiinteät kulut, budjettivertailu ja asiakastyytyväisyys. Henkilöstökustannuksia, kiinteitä kuluja, budjettivertailua ja asiakastyytyväisyyttä tullaan seuraamaan kuukausittain, työtuntimääriä viikoittain ja työtehoa ja käyttöasteita päivittäin. (Vuorinen 2016.) Ilse Alanderin (2016) näkemyksen mukaan merkittäviä seurattavia eriä ovat henkilöstökulut, ravintoloiden kate ja hävikki sekä lisäksi vertailut muihin alan toimijoihin.

Ilse Alander (2016) luetteli tapoja tehostaa raportointia ja suositteli, että automaattisesti saataviin raporteihin (tuloslaskelma, tase, budjetti) lisättäisiin kassavirtalaskelma. Las-

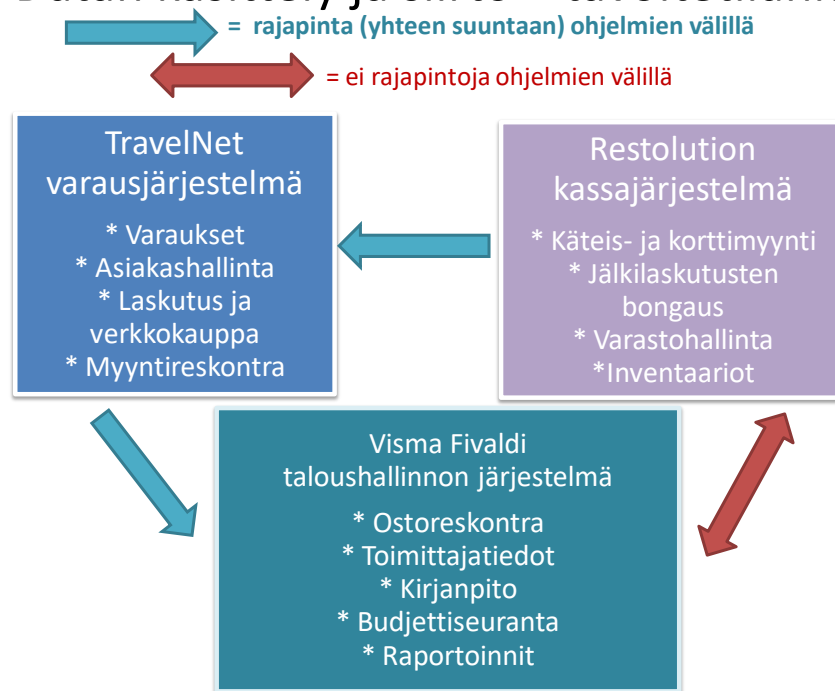
kelma on laadittu yhtiössä Excelillä muutaman kuukauden jaksoissa. Laskelman lisääminen automaattisesti seurattavaksi taloushallinnon ohjelmaan tehostaisi kassavirran seurantaan kuukausi-, neljännesvuosi- tai vähintäänkin vuositasolla. Myös kuukausikirjanpidon laatimista tullaan nopeuttamaan ja tässä on avainasemassa myyntiraporttien tuottamisen tehostaminen. Olemassa olevien ohjelmien käyttö- ja raportointikoulutusta olisi lisättävä, jolloin varmistetaan ohjelmien kokonaisvaltaisemman käytön hyödyntäminen. Käyttökätettä ja rahoitustulosta (nettotulos + poistot ja arvonalennukset) olisi hyvä seurata sekä kustannuspaikka- että yritystasolla. (Alander 2016.) Ne ovat Alanderin (2016) mukaan yhtiöiden alalla kuvaavampia seurattavia kuin liikevoitto, koska laivat ovat hyvin pitkäikäisiä ja investoinnit on tehty pitkällä tähtäyksellä, poistojen toimissa lähinnä investointeihin tarvittavan tulovirran kuvaajana.

Budjettien laatimisen pitää perustua yhtiöiden strategiaan ja sen pohjalta tehtyihin toimintasuunnitelmiin ja budjettia on hyvä tarkistaa tarvittaessa tilikauden aikana (Alander 2016). Tulevallakin tilikaudella budjettia tullaan seuraamaan kuukausittain kokonais- ja toimipaikkatasolla. Yritys voi laatia myös useampia osabudjetteja, joita ovat esim. myynti-, osto-, henkilöstö- ja kassabudjetti sekä rahoituslaskelma. Myös investointeja varten voidaan laatia oma budjettinsa. Koska budjetoinnin tapoja on useita, voisi Hopealinjalla ja Runoilijan tiellä varteenotettavana vaihtoehtona olla rullaava tai liukuva budjetti. Rullaavan budjetin malli soveltuu voimakkaasti muuttuville markkinoille ja liukuva malli kausittain vaihteleviin toiminta-asteisiin (Syvänperä & Lindfors 2014, 15).

6.2 Raportointimalli, ohjelmauudistukset ja mittarit

Alla olevassa kuvassa näkyy järjestelmien sähköinen tiedonsiirto tavoitetilassa. Restoluutionin ja Visma Fivaldin välistä tiedonsiirtoa ei suunnitelman mukaan tarvita. Valmius näidenkin ohjelmistojen väliseen tiedonsiirtoon on olemassa.

Datan käsittely ja siirto – tavoitetilanne



KUVA 2. Datan käsittely ja siirto järjestelmien välillä - tavoitetilanteessa

Seuraavassa taulukossa näytetään ohjelmiin tehtävät muutokset käytännön tasolla ja raportoinnissa sekä sähköiset siirrot eri ohjelmien välillä siinä tilanteessa, kun ohjelmistorajapinnat on saatu muodostettua. Restolutionin ja TravelNetin välillä toimii sähköinen tiedonsiirto yhteen suuntaan. Päivän myynnit siirretään varausjärjestelmään, jossa yhdistetään myynnit eri aikaväleihin tehtävään tarkasteluun. ”Huoneen laskulle” –myynnin käyttöönotto mahdollistaa jälkilaskujen siirron TravelNetiin. Asiakkaan nimellä varausjärjestelmässä muodostettuun varauskoriin saadaan siirrettyä sähköisesti jälkilaskutustiedot Restolutionista. Varausjärjestelmässä on otettu käyttöön sähköinen tiedonsiirto pankin Web Services –kanavaan, jolloin saadaan sähköiset laskut lähetettyä ja viitesirrot noudettua automatisoidusti päivittäin. Myyntireskontran raportit siirretään sähköisesti TravelNetista Visma Fivaldiin kuukausittain. Visma Fivaldissa on jo tälläkin hetkellä käytössä ostolaskujen siirto pankin Web Services – kanavan kautta järjestelmään, mutta uudistuksena toteutuu ohjelmointirajapintojen luomisen jälkeen myyntireskontraraporttien automaattinen nouto TravelNetista.

TAULUKKO 2. Tiedonvälitys ja raportit ohjelmissa uudistusten jälkeen

RESTOLUTION KASSAJÄRJESTELMÄ	RAPORTIT	TIEDONSIIRTO SÄHKÖISESTI	
TOIMENPIDEUUDISTUKSET	JÄRJESTELMÄSSÄ MUODOSTUVAT	Myyntien sähköinen siirto TravelNetiin päivittäin 	
JÄRJESTELMÄSSÄ:	MITTARIT JA RAPORTIT:		
1) Rajapinta varausjärjestelmä TravelNetiin	1) Työtuntimäärät viikoittain: Raportti tehdyistä tunneista viikko- ja kustannuspaikkatasolla		
2) Käteis- ja laskutusmyyntien tarkistus järjestelmässä	2) Ravintolaliiketoiminnan työteho: Raportti tehdyistä tunneista verrattuna kassamyyntiin -->		
3) Järjestelmään seurattavaksi tilausristeilyjen käteismyynti	3) Tilitysten vahvistus viikko- ja kustannuspaikkatasolla		
3) Tilitysten vahvistus järjestelmässä			
4) "Huoneen laskulle" -myynnin käyttöönotto			
5) Tuntikirjanpito järjestelmässä			
TRAVELNET VARAUSJÄRJESTELMÄ	RAPORTIT		TIEDONSIIRTO SÄHKÖISESTI
TOIMENPIDEUUDISTUKSET	JÄRJESTELMÄSSÄ MUODOSTUVAT		Myyntireskontraraporttien sähköinen siirto Visma Fivaldiin kuukausittain 
JÄRJESTELMÄSSÄ:	MITTARIT JA RAPORTIT:		
1) Rajapinnat Restolusioniin ja Visma Fivalviin	1) Kokonaismyynti päivätasolla Raportti kokonaismyynnistä		
1) Rajapinta pankin Web Services-kanavaan: Viitesirtojen nouto ja sähköisten laskujen lähettäminen automatisoituvat	2) Myynti toimipaikoittain viikot- tasolla: Raportti myynneistä kustannuspaikoittain		
3) Kokonaismyynnin seuranta järjestelmässä	3) Myynti tuotetasolla viikoittain: Raportti myynneistä tuotteittain		
4) Myyntitilien lisäys järjestelmään myynnin seurantaan tuotteittain: Risteilyt ja tapahtumat	4) Keskiostojen seuraaminen pv- tasolla: Raportti, jossa verrataan asiakasmääriä päivän myyntiin		
5) Myyntiraporttiin lisätään tiedonhakukriteereitä: Myyntitilit ja kustannuspaikat	5) Asiakastyytyväisyys kuukausi- tasolla: Palautteet asiakas- palautteiden keräysosiolla		
6) Asiakasrekisteriin numerointi: Myyntidatan asiakashallinta			
7) Uusia ominaisuuksia käyttöön: Tehtävähallinta varauksiin, teksti- viestipalvelu, sopimushintojen hallinta, asiakaspalautteen keruu			
			

VISMA FIVALDI TALOUSHALLINTO	RAPORTIT	TIEDONSIIRTO SÄHKÖISESTI
TOIMENPIDEUUDISTUKSET	JÄRJESTELMÄSSÄ MUODOSTUVAT	
JÄRJESTELMÄSSÄ:	MITTARIT JA RAPORTIT:	
1) Rajapinta varausjärjestelmä	1) Investointien seuranta kk-tasolla:	Ostolaskujen sähköinen siirto pankista ostoreskontraan 
TravelNetiin	Investointimenot, jotka tuottavat	
2) Lisätään automaattisiin seuranta-	tuloa useana tilikautena, raportti	
raportteihin kassavirtalaskelma	taseesta kokonais- ja kustannus-	
3) Budjetin vertailu tulokseen	paikkatasolla	
laajennetaan kustannuspaikkatasol-	2) Myyntikate kuukausitasolla:	Myyntireskontraraporttien sähköinen siirto TravelNetistä kuukausittain 
le	Tuloslaskelmaraportti kokonais- ja	
4) Rullaavan/liukuvan budjetin	kustannuspaikka- ja tuotetasolla	
käyttö	3) Ostojen kokonaisseuranta	
5) Ostolaskuihin seurantakoodien	kuukausitasolla:	
lisäys: risteilyt, tilausristeilyt ja	Tuloslaskelmaraportti kokonais- ja	
tapahtumat	kustannuspaikka- ja tuotetasolla	
6) Budjettien syöttö taloushallinnon	5) Henkilöstökulut ja -kate kk-	
järjestelmään kuukausi- ja	tasolla:	
kustannuspaikkatasolla	Tuloslaskelmaraportti kokonais- ja	
7) Kassavirtalaskelman tietojen	kustannuspaikkatasolla	
syöttö taloushallinnon	6) Käyttökate seuranta kuukausi-	
järjestelmään	tasolla:	
	Tuloslaskelmaraportti kokonais- ja	
	kustannuspaikkatasolla	
	7) Kiinteiden kulujen seuranta	
	kuukausitasolla: Tuloslaskelma-	
	raportti kokonais- ja kustannus-	
	paikkatasolla	
	8) Budjettivertailut kuukausitasolla:	
	Vertailu toteutuneeseen tulokseen	
	kokonais- ja kustannuspaikkatasolla	
	9) Kassavirtalaskelma kuukausitasolla:	
	Toteutuneen kassavirran vertailu	
	budjettiin ja tulokseen	

TAULUKKO 3. Ei-järjestelmistä kerättävä tieto

INFORMAATIO JOTA EI SAADA SUORAAN JÄRJESTELMISTÄ
ASIAKASMÄÄRIEN SEURAAMINEN PÄIVÄTASOLLA:
* Käytössä ollut toimipaikkakohtainen Excel Sharepointissa
* Jatkossa ilmoitetaan asiakasmäärä taloushallintoon tekstiviestillä tai pikaviestin- ja keskustelusovellus Slackilla
KÄYTTÖASTEEN SEURAAMINEN PÄIVÄTASOLLA:
* Toimipaikoista ilmoitettavien asiakasmäärien vertailu maksimikapasiteettiin
KESKIOSTOJEN SEURAAMINEN VIIKKOTASOLLA:
* Toimipaikoista ilmoitettavien asiakasmäärien vertailu viikkomyynteihin
RAPORTOINTITAPA:
* Erikseen sovittavalla tavalla, vaihtoehtoina mm. Excel ja projektinhallintatyökalu Trello

Ohjelmointirajapintojen hyödyntämisen jälkeen saadaan talousseurantaan muodostettua tarvittavat tiedot sähköisesti suoraan järjestelmistä, lukuun ottamatta asiakasmääriä ja niistä johdettavia käyttöastetta ja keskiostoja. Asiakastietojen raportoimiseen tarvitaan paikanpäällä tapahtuvaa laskentaa, koska lopullinen asiakasmäärä selviää vasta, kun laiva lähtee liikkeelle tai tapahtuma alkaa. Ehdotukseni on, että asiakasmäärät ilmoitetaan toimipaikoista taloushallintoon. Tiedon välittämiseen voidaan käyttää esim. tekstiviestiä tai Slack – pikaviestinpalvelua. Ideaalitulanteessa asiakasmäärienkin hallinta saadaan Restolutioniin / TravelNetiin seurattavaksi ja käsiteltäväksi myyntidatan yhteydessä. Sähköisen asiakasmääräseurannan mahdollisuus selviää todennäköisesti vuoden 2016 loppuun mennessä laadittavan järjestelmäkehityssuunnitelman yhteydessä.

6.3 Mittarit, raportointivälit ja järjestelmät

Mittareiden seuranta ja raportointimallin toteutuminen edellyttävät yhtiössä käynnissä olevan järjestelmäkehitysprojektin onnistumista. Jotta raportointi saadaan toteutettua suunnitellulla aikataulutuksella, on tärkeää sopia organisaation sisällä vastuualueet raportointien hallintaan. Ideaalitulanteessa järjestelmäkehityksen toteuduttua saadaan järjestelmiin automatisoitu raportointi kohderyhmineen ja aikataulutuksineen. Jos järjestelmät eivät taivu automaatioon kaikkien raporttien ja mittarien osalta, on vastuuhenkilön tehtävänä varmistaa tiedon kulku oikeille tahoille kaikissa tilanteissa.

Alla olevassa taulukossa näkyy seurattavien mittareiden raportointivälit ja järjestelmät / välineet, joilla kyseinen tieto raportoidaan. Tieto mitattavan asian taustalla voi tulla useammasta järjestelmästä, mutta ulostuleva informaatio on luettavissa yhdestä järjestelmästä.

TAULUKKO 4. Mittarit, raportointiväli ja järjestelmät

MITTARI	PV-RAPORTTI	VKO-RAPORTTI	KK-RAPORTTI	JÄRJESTELMÄ
MYYNТИ:				
Asiakasmäärät	x			Excel / Trello
Kokonaismyynti	x			TravelNet
Myynti/toimipaikka		x		TravelNet
Myynti/tuote		x		TravelNet
Keskiosto		x		Excel / Trello
Budjettivertailu			x	Visma Fivaldi
Myyntikate total, toimipaikka ja tuote			x	Visma Fivaldi
OPERATIIVINEN TOIMINTA:				
Henkilöstökulut			x	Linkity/Visma Fivaldi
Työtuntimäärät		x		Restolution/Linkity
Kiinteät kulut			x	Visma Fivaldi
Käyttöaste	x			Excel / Trello
Työteho (ravintolat)	x			Restolution
Budjettivertailu			x	Visma Fivaldi
Asiakastyytyväisyys			x	TravelNet/CRM
Ostot total, toimipaikka ja tuote			x	Visma Fivaldi
Käyttökate total, toimipaikka ja tuote			x	Visma Fivaldi
Kassavirta			x	Visma Fivaldi
INVESTOINNIT:				
Laivojen kunnossapito			x	Visma Fivaldi
Laivainvestoinnit ja isot korjaukset			x	Visma Fivaldi
Ravintolat kunnossapito			x	Visma Fivaldi
Ravintolainvestoinnit ja isot korjaukset			x	Visma Fivaldi
Järjestelmähankkeet			x	Visma Fivaldi

Osaan mittareista on taulukossa kytkettynä kaksi järjestelmää. Asiakasmäärien, keskios-tojen ja käyttöasteen kohdalla on valittuina Excel/Trello. Jos järjestelmäkehityksen

avulla saadaan asiakasmäärien seuranta automatisoitua, on raportoivana järjestelmänä TravelNet. Varausjärjestelmässä tulee olemaan myyntitiedot keskiostojen ja käyttöasteen määrittelyyn, mutta haasteita aiheuttaa asiakasmäärien hallinta, joka on osittain manuaalisesti syötettävän tiedon varassa. Henkilöstökustannuksien ja työtuntimäärien käsittelyyn on myös merkitty kaksi järjestelmää. Alustavat henkilöstökustannukset ajantasaiseen seurantaan saadaan Linkity-työajanseurantaohjelmasta, vahvistetut Visma Fivaldista tuloslaskelman tiedoista. Työtuntimääriin on kytketty Restolution ja Linkity. Restolutionissa on mahdollista seurata toteutuneita työtunteja, jolloin pystytään mittaamaan ravintolatyöntekijöiden työtehoa (tehdyt tunnit suhteessa kassamyynntiin), mutta vahvistettu tieto tehdyistä työtunneista saadaan raportoitua Linkitystä, kun esimiehet ovat hyväksyneet tehdyt tunnit. Asiakastyytyväisyyttä mitataan laajennusosion avulla varausjärjestelmässä, mutta sitä seurataan myös CRM-asiakkuudenhallintaohjelmassa. Ehdotukseni on, että varausjärjestelmän laajennusosio (asiakaspalautteen kerääminen) otetaan käyttöön, jolloin saadaan lähetettyä asiakkaille palautekyselyjä automatisoidusti tapahtumien jälkeen. Tämä ei poista tiedonkeruukanavana CRM-asiakkuudenhallintajärjestelmää, jonne kerätään tärkeää tietoa asiakkaista tarjousprosessin aikana. Kaikki tarjoukset eivät johda toteutuvaan kauppaan, jolloin CRM:n tiedonhallinnan avulla saadaan kerättyä informaatiota toimintamallien tarkistuksiin ja mahdollisiin muutoksiin.

Mari Vuorisen (2016) mukaan muita (ei taulukossa mainittuja) seurattavia mittareita tulevat olemaan myyntikanavien tehokkuuden seuranta (ajankäyttö myyntityössä), laadulliset mittarit (työntekijöiden viihtyminen työpaikalla) ja liidien eli potentiaalisten ostavien asiakkaiden määrä myyntiputkessa (tarjouskanta).

6.4 Määriteltyjen raporttien ja mittareiden esittäminen

Sisäisten toimintaprosessien tehostamisen ja järjestelmien välisen sähköisen tiedonsiirron toteuttamisen jälkeenkin näyttää siltä, että talousraportoinnin osa-alueita ja mittareita joudutaan yhä tuottamaan useammasta kuin yhdestä järjestelmästä. Raportointimallilla, mittareiden määrittämisellä ja aikataulutuksella saadaan kuitenkin aikaan selkeä toimintamalli yrityksen talousseurantaan. Yhtiön johdolle tuotettu informaatio pitää saada napakkaan esittelyformaattiin. Ehdotan alla olevaa raportointimallia koottuna Excel-pohjaan. Tiedon tuottaminen tehostuu sähköisillä tiedonsiirroilla, mutta tiedon kasaami-

nen yhdeksi kokonaisuudeksi edellyttää yhä informaation käsittelyä yhdessä formaatissa ja tähän soveltuisi näkemykseni mukaan laskentataulukko-ohjelma Excel, joka on helposti käytettävissä myös mobiilisovelluksen avulla.

TAULUKKO 5. Kuukausittain seurattavat kirjanpidon raportit

SUOMEN HOPEALINJAN KIRJANPIDON RAPORTIT: TULOSLASKELMA, BUDJETTI, KASSAVIRTA				
	Kk-			
	budjetti	Tot. Tuloslaskelma	Kassavirtaenn.	Tot. kassavirta
Myyntituotot				
Yleiset myyntitilit	0,00	0,00	0,00	0,00
Myyntin oikaisuerät	0,00	0,00	0,00	0,00
LI I K E V A I H T O	0,00	0,00	0,00	0,00
Liiketoiminnan muut tuotot	0,00	0,00	0,00	0,00
Materiaalit ja palvelut				
Ostot tilikauden aikana				
Aineet, tarvikkeet ja tavarat yht.	0,00	0,00	0,00	0,00
Ulkopuoliset palvelut	0,00	0,00	0,00	0,00
Materiaalit ja palvelut yhteensä	0,00	0,00	0,00	0,00
B R U T T O T U L O S	0,00	0,00	0,00	0,00
Henkilöstökulut				
Työntekijöiden palkat ja palkkiot				
Työssäoloajan normaalipalkat	0,00	0,00	0,00	0,00
Lisät ja korvaukset	0,00	0,00	0,00	0,00
Loma-ajan ja sosiaalipalkat	0,00	0,00	0,00	0,00
Luontoisedut	0,00	0,00	0,00	0,00
Työntekij. palkat & palkkiot yht.	0,00	0,00	0,00	0,00
Johdon palkat ja palkkiot	0,00	0,00	0,00	0,00
Johdon luontoisedut	0,00	0,00	0,00	0,00
Johdon palkat yhteensä	0,00	0,00	0,00	0,00
Luontoisetujen vastatili	0,00	0,00	0,00	0,00
Palkat ja palkkiot yhteensä	0,00	0,00	0,00	0,00
Henkilösivukulut				
Eläkevakuutusmaksut	0,00	0,00	0,00	0,00
Eläkekulut yhteensä	0,00	0,00	0,00	0,00
Sosiaaliturvamaksut	0,00	0,00	0,00	0,00
Pakolliset vakuutusmaksut	0,00	0,00	0,00	0,00
Muut henkilösivukulut yhteensä	0,00	0,00	0,00	0,00
Henkilösivukulut yhteensä	0,00	0,00	0,00	0,00
Henkilöstökulut yhteensä	0,00	0,00	0,00	0,00
Suunnitelman mukaiset poistot	0,00	0,00	0,00	0,00
Poistot ja arvonalentumiset yht.	0,00	0,00	0,00	0,00
Liiketoiminnan muut kulut				
Vapaaehtoiset henkilösivukulut	0,00	0,00	0,00	0,00
Toimitilakulut	0,00	0,00	0,00	0,00
Ajoneuvokulut	0,00	0,00	0,00	0,00
Atk-laite ja -ohjelmistokulut	0,00	0,00	0,00	0,00
Muut kone- ja kalustokulut	0,00	0,00	0,00	0,00
Matkakulut	0,00	0,00	0,00	0,00
Edustuskulut	0,00	0,00	0,00	0,00
Myyntikulut	0,00	0,00	0,00	0,00
Markkinointikulut	0,00	0,00	0,00	0,00
Hallintopalvelut	0,00	0,00	0,00	0,00
Muut hallintokulut	0,00	0,00	0,00	0,00
Muut liikekulut	0,00	0,00	0,00	0,00

Liiketoiminnan muut kulut yht.	0,00	0,00	0,00	0,00
LIIKEVOITTO (- TAPPIO)	0,00	0,00	0,00	0,00
Rahoitustuotot ja -kulut				
Muut korko- & rah.tuotot muilta	0,00	0,00	0,00	0,00
Muut korko- ja rahoitustuotot yht.	0,00	0,00	0,00	0,00
Muut korko- ja rah.kulut muille	0,00	0,00	0,00	0,00
Korko- ja muut rahoituskulut yht.	0,00	0,00	0,00	0,00
Rahoitustuotot ja -kulut yhteensä	0,00	0,00	0,00	0,00
TULOS ENNEN SATUNNAISIA ERIÄ	0,00	0,00	0,00	0,00
TULOS ENNEN TILINP.SIIRTOJA & VEROJA	0,00	0,00	0,00	0,00
Tilikauden & aik. tilikausien verot	0,00	0,00	0,00	0,00
Tuloverot yhteensä	0,00	0,00	0,00	0,00
TILIKAUDEN VOITTO (TAPPIO)	0,00	0,00	0,00	0,00

Kirjanpidon raportteja seurataan kuukausittain ja tiedot saadaan tuotua suoraan Visma Fivaldista Exceliin. Kassavirtalaskelma on lisätty taloushallinto-ohjelman kautta seurattaviin tunnuslukuihin.

TAULUKKO 6. Hopealinjan myynnin, operatiivisen toiminnan ja investointien mittarit:

PÄIVÄ- SEURANTA					VIKKO- SEURANTA				
PÄIVÄMÄÄRÄ:					VKO:				
ASIAKSMÄÄRÄT:					MYNNIT TOIMIPAIKOITTAIN:				
KP	PAX				KP	MYYN TI			
	30	0				30	0		
	40	0				40	0		
	90	0				90	0		
	100	0				100	0		
	130	0				130	0		
	80	0				80	0		
	82	0				82	0		
	83	0				83	0		
YHT.		0			YHT.		0		
KÄYTTÖASTE:					MYNNIT TUOTTEITTAIN:				
KP	PAX	MAKS.KAP.	PAX/ MAKS.KAP.		KP	REITTI	RISTEI- LY	TILAUS- RIST.	TA- PAHT.
	30	50	150	33 %		30	0	0	0
	40	50	100	50 %		40	0	0	0
	90	50	185	27 %		90	0	0	0
	100	50	190	26 %		100	0	0	0
	130	50	150	33 %		130	0	0	0
	80	100	240	42 %		80	0	0	0
YHT.		350	1015	34 %		82	0	0	0
MYNN- NIT:					YHT.				
Kokonaismyynti			0			83	0	0	0
YHT.						0	0	0	0
TYÖTEHO:					KESKIOSTO:				
KP	MYYN TI	TYÖTUN- NIT	MYYN- TI/TYÖTUNNIT		KP	MYYN TI	PAX	MYYN- TI/PAX	
	30	1000	32	31,25		30	1000	100	10,00
	40	1000	16	62,50		40	1000	50	20,00

90	500	20	25,00	90	500	45	11,11		
100	3000	24	125,00	100	3000	90	33,33		
130	4000	40	100,00	130	4000	130	30,77		
80	5000	60	83,33	80	5000	400	12,50		
82	500	16	31,25	82	500	100	5,00		
YHT.	15000	208	72,12	YHT.	15000	915	16,39		
KUUKAUSSEURANTA									
KUUKAUSI:									
MYYNTIKATE: LV-OSTOT-ULKOPUOLISET PALVELUT				KÄYTTÖKATE: LIIKETULOS+POISTOT+					
TOTAL: 0				ARVONALENTUMISET					
TOIMIPAIKOITTAIN:				TOTAL: 0					
KP	KATE			KP	KATE				
30	0			30	0				
40	0			40	0				
90	0			90	0				
100	0			100	0				
130	0			130	0				
80	0			80	0				
82	0			82	0				
TUOTTEITTAIN:				TUOTTEITTAIN:					
REITTI	RIST.	TIL.RIST.	TAPAHT.	YHT.	REITTI	RIST.	TIL.RIST.	TAPAHT.	YHT.
0	0	0		0	0	0	0		0
KIINTEÄT KULUT TOTAL:				0	YHT.				0
TOIMIPAIKOITTAIN:					LAIVOJEN KUNNOSSAPITO:				0
10-					LAIVAINVEST./ISOT KORJ:				0
KP:T	130			0	RAVINTOL. KUNNOSSAPITO:				0
ASIAKASTYYTYVÄISYYS:					RAV.INVEST./ISOT KORJAUK-				0
ARVOSANA KESKIMÄÄRIN				1-5	SET:				0
OSTOT TUOTTEITTAIN:					JÄRJESTELMÄHANKKEET:				0
REITTI	RIST.	TIL.RIST.	TAPAHT.	YHT.					
0	0	0		0					

Operatiivisen toiminnan mittareita joudutaan keräämään eri järjestelmistä. Niinpä niiden tuottaminen johdon käyttöön vaatii yhden kokoavan ohjelman. Excel-lomakkeeseen on koottu seurattavat tiedot. Lomake suojataan ja muut solut lukitaan paitsi ne, joihin kerätään muuttuvia talouden lukuja. Valmis raportti lähetetään yllä mainitun aikataulutuksen mukaan johdon käyttöön joko päivittäin, viikoittain tai kuukausittain. Taulukossa esillä olevat luvut eivät ole todenmukaisia vaan esitetty esimerkinomaisesti. KP taulukossa tarkoittaa kustannuspaikkaa ja PAX matkustajien määrää (lyhenne sanasta passenger).

7 POHDINTA

Taulukon mukaista mallia voidaan hyödyntää jo tulevalla toimikaudella, jos järjestelmäkehitys etenee suunnitelman mukaan ja tarvittavat toimintatapojen muutokset päivittäisessä tekemisessä saadaan vietyä läpi. Tällöin saadaan lähes kaikki tarvittava informaatio järjestelmistä sähköisesti ja voidaan hyvällä syyllä olettaa päätöksenteossa tarvittavan talousdatan olevan johdon käytössä reaaliaikaisesti. Järjestelmäkehitysprojektin vetäjän Teemu Joensuun (2016) suunnitelmaan mukaan tunnuslukujen syöttäminen järjestelmiin ja niiden sähköinen tuottaminen saadaan valmiiksi ennen seuraavan sesongin alkua eli huhtikuun 2017 loppuun mennessä, jolloin myös uusi raportointimalli saadaan käyttöön tulevana kautena.

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli suunnitella raportointimalli yhtiön operatiivisen toiminnan seurantaan ja johdon päätösten tueksi ja ottaa kantaa siihen, millä aikaväleillä seurattavia mittareita ja tunnuslukuja tarkastellaan. Järjestelmien ja ohjelmien kehittämisen totesin olevan tärkeässä roolissa raportoinnin tehostamisen toteuttamisessa. Valmiissa raportissani on koottu yhteen Hopealinjan ja Runoilijan tien nykytilanteessa ilmenevät haasteet talousraportoinnissa, mittaroinnissa ja niihin kiinteästi liittyvien järjestelmien välisessä kommunikoinnissa. Yhtiöstä puuttunut operatiivinen raportointimalli ja ehdotus seurattavista mittareista / tunnusluvuista on laadittu käyttäen aineistoina kirjallisuutta ja muita tietolähteitä, asiantuntijahaastatteluja ja käytännön kokemuksiin perustuvaa tietopohjaa.

Opinnäytetyön edetessä vahvistui entisestään myös monien muiden samaa aihetta tutkineiden johtopäätös: yrityksen raportointijärjestelmällä on oleellisen tärkeä rooli päätöksenteossa. Mitä pidemmälle työssäni etenin, sen selkeämmin vahvistui, että Hopealinjalta ja Runoilijan tiellä aiemmin käytössä ollut raportointi on edustanut ns. pakollista, viranomaisten vaatimaa raportointitasoa, mutta ei ole palvellut operatiivisessa toiminnan ohjauksessa riittävällä tasolla. Projektin aikana on varmentunut, että talousraportoinnin tehostamisen edellytyksenä ovat toimivat taustajärjestelmät, joiden ohjelmatoimittajat varmistavat alan asiantuntijoina jatkuvan kehittymisen. Silloin varmistetaan, että IT-arkkitehtuuri ratkaisujen taustalla suunnitellaan asianmukaisesti eikä tehdä hätäisiä ja sattumanvaraisia integraatoratkaisuja. Tekniset ratkaisut raportoinnin tehostami-

seksi toteutuvatkin järjestelmäkehitysprojektin kautta eli en työssäni ottanut kantaa varsinaisiin teknisiin työvaiheisiin järjestelmien kehittämisen taustalla.

Haastatteluissa kerätyt asiantuntijoiden näkemykset muodostivat tärkeän osan opinnäytetyöni sisällöstä. Asiantuntijat saivat tarkastettavakseen valmiin raporttini voidakseen antaa palautetta mahdollisista virheellisistä tulkinnoista. Tutkimusaihe oli organisaatiolle perusteltu. Talousraportointiin, mittareihin ja tunnuslukuihin liittyvät uudistustarpeet olivat muutenkin ajankohtaisia. Opinnäytetyön alkumetreillä tutkimusmenetelmäksi oli valikoitumassa laadullinen tutkimus, mutta pian ilmeni, että tutkimus oli menossa askeleen pidemmälle eli tuloksena oli ehdotus raportointimallista. Tästä johtuen tutkimusmenetelmäksi vahvistui toiminnallinen kehittämistutkimus, jossa käytettiin laadullisia aineistonkeruumenetelmiä.

Valmis raportti palvelee näkemykseni mukaan tämänhetkistä organisaation tarvetta talousraportoinnin kehittämisessä. Yhtiössä kaavailtu talousjohtamisen kehittäminen ulkopuolisen talous-controllerin konsultoimana saattaa vielä muokata seurannassa käytettäviä talouden mittareita ja raportointimallia. Opinnäytetyössäni esitetyn mallin avulla organisaatio voi kuitenkin ottaa askeleen kohti tehokkaampaa talousseurantaa. Sähköisen raportointimallin ulkopuolelle jäi asiakasmäärätietojen käsittely. Nykyisillä järjestelmillä ei voida tuottaa tietoa asiakasmäärästä sähköisesti. Asiakasmäärät vahvistuvat vasta juuri ennen risteilyn tai tapahtuman alkua, koska kaikki asiakkaat eivät tee ennakkovarausta. Tämän vuoksi päädyin siihen johtopäätökseen, että jollei järjestelmäkehitysprojektissa synny tähän ratkaisua, informaatio vahvistetuista asiakasmäärästä kerätään jatkossakin henkilöstön avulla, mutta tiedonkulkua tehostetaan.

Tutkimustani voi jatkojalostaa perehtymällä asiakasdatan tuottamiseen sähköisellä seurantalajärjestelmällä. Tässä raportissa ehdotettujen toimenpiteiden jälkeenkään kaikkea tietoa ei saada yhdestä järjestelmästä, mutta raportointiin on nyt olemassa selkeät mittarit, aikataulut ja sähköisellä tiedonsiirrolla varmistetaan tiedon reaaliaikaisuus ja luotettavuus. Lisäksi on laadittu ehdotus tiedon esittämiseen kootusti Excel-taulukoinnin avulla. Kehitystyötä on mahdollista jatkaa tästä eteenpäin ja selvittää kaikkia toimintoja ohjaavan toiminnanohjausjärjestelmän soveltuvuutta yhtiöiden liiketoimintaan.

LÄHTEET

Ahonen J. Finance Manager. 2016. Opinnäytetyöni kysymyksiä. Sähköpostiviesti. ja-ri.ahonen@kotiportti.fi. Tulostettu 16.11.2016.

Alander I. toimitusjohtaja. 2016. Opinnäytetyöhöni liittyviä kysymyksiä. Sähköpostiviesti. ilse.alander@tilkon.fi. Tulostettu 17.11.2016.

Balance Consulting/Kauppalehti Tietopalvelut. Tunnuslukuopas. Luettu 19.11.2016. <http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut>

Hänninen S. toimitusjohtaja. 2016. Haastattelu 21.11.2016. Haastattelija Lenander, J. Ylöjärvi.

Inoa. n.d. Miksi yritysjohton pitäisi olla kiinnostunut tiedonhallinnasta. S&N Oy:n toimitusjohtaja Pekka Kuokan haastattelu. Luettu 12.10.2016. <http://www.ineo.fi/miksi-yritysjohton-pitaisi-olla-kiinnostunut-tiedonhallinnasta/#>

Joensuu T. toimitusjohtaja. 2016. Opinnäytetyöni kysymyksiä. Sähköpostiviesti. tee-mu.joensuu@tietotempu.fi. Tulostettu 20.11.2016.

Järvinen, P & Järvinen A. 2004. Tutkimustyön metodeista. Tampere: Opinajan kirja.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Tekijät & Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Tekijät & Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Kassamagneetti. Kassajärjestelmät. Liittymät. Tietojen tuominen ja vieminen. Luettu 26.11.2016. <http://www.kassamagneetti.fi/kassajarjestelmat/restolution/liittymat/>

Koski, T. 2012. Pk-yrityksen strateginen talousjohtaminen. Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy.

Kotro, M. 2007. Yrityksen kannattavuus ja rahoitus. Aloittavan ja pk-yrityksen näkökulma. Edita Publishing Oy.

Leino, M. 2009. Tietojärjestelmien integraatio pienen yrityksen näkökulmasta case Tampereen Särkänniemi Oy. Tietojärjestelmäosaamisen koulutusohjelma. Tampereen ammattikorkeakoulu. Ylempi AMK-tutkinto. Opinnäytetyö.

Lindén, J-P. 2015. Tiedonhallinta & yrityksen menestys. 2. painos. Netera Consulting.

Pellinen, J. 2006. Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu. 2., uudistettu painos. Talentum Media Oy.

Seppänen J. 2013. Taloutta johtamista varten. [kirja-analyysi Tiimiakatemia esseeartikkelissa]. Luettu 8.10.2016. <http://esseebankki.tiimiakatemia.fi/taloutta-johtamista-varten-6/>

Syvänperä O. & Lindfors H. 2014. Pk-yrityksen budjetointi ja raportointi käytännönläheisesti. 4., uudistettu painos. Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy.

Talentum. 2005. Hämäläinen P. Integraatio liimaa sovellukset yhteen. [Artikkeli]. Luettu 26.10.2016.

<http://www.tivi.fi/Arkisto/2005-08-17/Integraatio-liimaa-sovellukset-yhteen-3088592.html>

Tekes. n.d. Digiboosti – palkkaa digiosaajia pk-yritykseen liiketoimintaa uudistamaan. Luettu 16.11.2016.

<http://www.tekes.fi/ohjelmat-ja-palvelut/kampanjat/digiboosti/?platform=hootsuite>

Tietoakseli Oy. Laakso S. 2016. Tasapainotettu mittaristo, balanced scorecard – vaihtoehto budjetoinnille. [Blogi]. Luettu 13.11.2016. <http://blog.tietoakseli.fi/tasapainotettu-mittaristo-balanced-scorecard-vaihtoehto-budjetoinnille>

Tietotili. Sähköinen taloushallinto. n.d. Sähköinen taloushallinto – mitä se oikeastaan tarkoittaa? Luettu 26.11.2016. <http://www.tietotili.fi/sahkoinen-taloushallinto/>

Tähtinen, S. 2005. Järjestelmäintegraatio. Tarve, vaihtoehdot, toteutus. Helsinki: Talentum Media Oy.

Valtiokonttori. Digitalisaatio. Kohti digimurrosta. 7.1.2016. Valtiokonttorin selvitys digitalisaatiosta ja virastojen tuottavuuspotentiaalista. Luettu 30.11.2016.

http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Digitalisaatio/Loppuraportti_Valmiina_digikiriin/Johdanto

Virtanen A. & Lehtonen T. & Kujala M. & Ala-Mutka K. & Gerdt P. 2012. Tietotekniikan perusteet. Luento. Tampereen teknillinen yliopisto. Luettu 26.10.2016

http://www.cs.tut.fi/kurssit/OHJ-1010/docs/Titepk_S2012_Luento15_uusipohja.pdf

Vuorinen M. toimitusjohtaja. 2016. Haastattelu 30.11.2016. Haastattelija Lenander, J. Ylöjärvi.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset: Vuorinen Mari, Suomen Hopealinja Oy:n ja Oy Runoilijan tien toimitusjohtaja

Yhtiöiden toimialana on harjoittaa matkustajalaivaliikennettä ja muuta siihen liittyvää luvallista toimintaa.

- 1) Mitkä asiat yhtiöiden talousraportoinnissa ja – seurannassa kaipaavat tällä hetkellä eniten kehittämistä?
- 2) Mitä operatiivisen raportoinnin avulla tulisi seurata ja millä aikaväleillä?
- 3) Mitkä talouden tunnusluvut ja mittarit ovat talousraportoinnin kannalta oleellimmat?
- 4) Mitä tehokas talousseuranta edellyttää yrityksen organisaatiolta käytännön tasolla?

Liite 2. Haastattelukysymykset: Joensuu Teemu, Tietotempu Oy:n toimitusjohtaja.

Tietotempu Oy:n toimiala on ohjelmistojen suunnittelu ja valmistus, tietokanta-, verkko- ja mobiilipalvelut, liikkeenjohdon konsultointi, graafinen suunnittelu, markkinoinnin ja viestinnän suunnittelu, tapahtumamarkkinointi sekä ohjelmapalvelut.

- 1) Minkälaisina näet Hopealinjan ja Runoilijan tien tämänhetkiset järjestelmät (Restolution, TravelNet ja Visma Fivaldi) raportoinnin kannalta?
- 2) Riittääkö olemassa olevien järjestelmien ja ohjelmien haltuunotto vai onko tarpeen tehdä radikaalimpia uudistuksia?
- 3) Minkälaisia toimenpiteitä vaaditaan raportoinnin tehostamiseksi?
- 4) Minkälaisella aikataululla asiassa edetään?
- 5) Kuinka paljon projektin toteutus vaatii yhtiöiden henkilökunnan työpanosta?

Liite 3. Haastattelukysymykset: Ahonen Jari, It's Pure Oy:n Finance Manager.

Yhtiön toimialana on elintarvikkeiden vähittäis- ja tukkukauppa, vähittäiskauppaan liittyvien toimitilojen, raaka-aineiden, laitteiden ja kalusteiden tukku- ja vähittäiskauppa sekä edellä olevaan toimintaan liittyvä vuokraustoiminta ja alkoholijuomien tukku- ja vähittäiskauppa.

- 1) Mitkä ovat näkökulmastasi tärkeimpiä seurattavia talousraportteja?
- 2) Mitkä ovat tärkeimpiä talouden tunnuslukuja ja mittareita raportoinnin kannalta?
- 3) Millä aikaväleillä näitä mittareita tulisi tarkastella ja raportoida?
- 4) Mitkä ovat talous-controllerin tärkeimmät tehtävät?
- 5) Mikä on näkemyksesi yleisestä taloudellisesta tilanteesta Suomessa tällä hetkellä?

Liite 4. Haastattelukysymykset: Hänninen Sinikka, Sportum Oy:n toimitusjohtaja.

Yhtiön toimialana on ohjelmistotuotanto, ohjelmistojen ja ohjelmistolisenssien myynti, maahantuonti ja vienti, atk-laitteistojen jälleenmyynti, asennus ja vuokraus sekä toimialaan, matkailuun ja vapaa-aikaan liittyvät asiantuntijapalvelut.

- 1) Minkälaisia varausjärjestelmän laajennusosioita suosittelet Hopealinjalle ja Runoilijan tielle?
- 2) Miten kannattaisi käsitellä myyntejä kahdessa eri järjestelmässä (varausjärjestelmä TravelNet ja kassajärjestelmä Restolution), jotta vältettäisiin myynnin käsittely tuplana kirjanpidossa?
- 3) Minkälaisella aikataululla saadaan luotua ohjelmistojen väliset rajapinnat?
- 4) Asiakasrekisterissä ei ole tällä hetkellä käytössä juoksevaa numerointia. Miten asiakaskohtainen numerointi saadaan käyttöön?
- 5) Onko TravelNetin myyntiraportoinnissa mahdollista saada tuote- ja kustannuspaikkakohtaisia raportteja?

Liite 5. Haastattelukysymykset: Alander Ilse, Tilkon Oy:n toimitusjohtaja

Yhtiön toimialana on tilitoimistotoiminta sekä alaan liittyvä konsultointi.

- 1) Minkälaisena näet yhtiöidemme taloushallinnon raportoinnin tällä hetkellä?
- 2) Minkälaisia uudistuksia suosittelet raportoinnin kehittämiseksi ja tehostamiseksi?
- 3) Tällä hetkellä ostoja ja myyntejä käsitellään seuraavasti:
Restolution kassajärjestelmä: käteismyynti ja jälkilaskutusten bongaus
TravelNet varausjärjestelmä: laskutus ja myyntireskontra
Visma Fivaldi: ostoreskontra ja kirjanpito
Voidaanko mielestäsi jatkaa tällä käytännöllä raportointia tehostamalla?
- 4) Mitkä ovat tärkeimmät talouden mittarit, joita yhtiöiden tulisi seurata / raportoida?