



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# Johdon raportointi

## Case: Yritys X

Laahanen, Johanna

2018 Laurea



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

Laurea-ammattikorkeakoulu

Johdon raportointi  
Case: Yritys x

Johanna Laahanen  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Toukokuu, 2018

Johanna Laahanen

**Johdon raportointi, Case: Yritys x**

Vuosi 2018

Sivumäärä 29

---

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tarkastella johdon raportointia ja antaa kehitysehdotuksia case-yrityksen raportoinnin parantamiseksi. Tarkoituksena opinnäytetyössä on selvittää ensin, miten johdon raportointia hoidetaan yrityksessä. Tämän jälkeen pohditaan yrityksen johtoa kuunnellen voisiko raportoinnissa olla jotain kehitettävää tai tehostettavaa esimerkiksi ajoituksen, luotettavuuden tai toteutuksen suhteen.

Johdon raportoinnin suunnittelussa ja toteuttamisessa voi usein ilmetä erilaisia haasteita. Sen vuoksi jokaisen yrityksen olisikin hyvä suunnitella raportointi hyvin. Mikäli yrityksessä ei raportoida sellaisia asioita, jotka ovat oikeasti tärkeitä yrityksen kannattavuuden kannalta, on raportointi sinänsä turhaa työtä ja kuluttaa turhaan resursseja. Siksi ennen raportoinnin suunnittelua täytyykin tunnistaa yrityksen informaatiotarpeet.

Opinnäytetyön alussa käsitellään teorian pohjalta, mitä johdon raportointi tarkoittaa, mitä osa-alueita siinä on ja mitä ongelmia se voi pitää sisällään. Loppupuolella opinnäytetyötä pohditaan sitä, millä tavalla case-yrityksen johdon raportointia voisi kehittää yrityksen tarpeita paremmin vastaavaksi sekä pyritään ratkaisemaan raportoinnissa mahdollisesti esille nousevat ongelmat.

Tietoperustana opinnäytetyössä on käytetty aiheeseen perustuvaa kirjallisuutta sekä artikkeleita, lisäksi on hyödynnetty yrityksen johdolle suunnattua haastattelua raportoinnin nykytilasta. Näiden materiaalien pohjalta on lähdetty pohtimaan, millaisesta raportoinnista juuri tämä yritys saisi kaiken tarvitsemansa tiedon ja hyödyn. Opinnäytetyö on toteutettu kvalitatiivisena tutkimuksena.

Opinnäytetyön avulla saatiin selville se, että yrityksen johdon raportointi on jo hyvällä mallilla. Kirjoittaja löysi kuitenkin uusia ehdotuksia kasvavalle yritykselle muun muassa markkinointibudjettiin ja asiakaskannattavuustarkkailuun liittyen.

Johanna Laahanen

**Management reporting, Case: Company x**

Year	2018	Pages	29
------	------	-------	----

---

The aim of this thesis was to examine management reporting and to provide development proposals for the case company in order to improve the reporting practices of the company. The purpose of this thesis was to clarify how management reporting is handled at the moment. Following the clarifying of the present situation, possible points of development or increasing the efficiency of reporting e.g. timing, reliability of measuring or practical reporting methods are discussed.

Several challenges can occur during the process of designing and implementing management reporting practices. Accordingly, the reporting practice should be designed carefully. If reported issues are unnecessary for evaluating the company's profitability, reporting itself is a waste of resources. Therefore before designing the reporting practices, the company's information needs must be recognized.

In the beginning of this thesis management reporting is defined. After that the different sections of management reporting are clarified and the possible reporting challenges are looked through. Finally, there is discussion on how the case company could develop their management reporting in order for it to be more tailored for the needs of the case company. At the end of this thesis there is also discussion about solving the reporting challenges of the case company.

The theoretical framework of this thesis is based on the literature of the field and an interview of the management about the current state of the company's reporting. Based on these materials it is considered what kind of reporting would benefit the company and offer all the necessary information. This thesis is executed as qualitative research.

As a result of the thesis it was found out that management reporting practice of the case company is in a good position already. However, some development proposals for the growing company were found concerning marketing budgeting and customer profitability accounting.

Keywords: management reporting, qualitative research, internal accounting

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Työn tavoite, rajaus ja rakenne.....	6
1.2	Tutkimusmenetelmät ja aineisto.....	6
2	Yrityksen laskentatoimi.....	8
2.1	Sisäinen laskentatoimi.....	8
2.2	Sisäisen laskentatoimen tehtävät.....	9
2.3	Sisäisen laskentatoimen osa-alueita.....	12
2.4	Sisäisen laskentatoimen ongelmat.....	14
2.5	Johdon raportointi.....	16
3	Tutkimustulokset ja analyysi.....	19
3.1	Yritysesittely.....	19
3.2	Johdon raportoinnin nykytilan kuvaus.....	19
3.3	Raportointisuunnitelma ja johdon raportoinnin kehittäminen Case-yrityksessä20	
3.4	Sisäisten laskentatoimen ongelmien ratkaisu.....	22
3.5	Yrityksen nykytilanteen arviointi.....	23
4	Yhteenveto ja johtopäätökset.....	25
	Lähteet.....	26
	Kuviot.....	27
	Liitteet.....	28

## 1 Johdanto

Jokaisen toimivan ja kannattavan yrityksen pohjalla tulisi olla toimiva raportointi ja sitä kautta toimivat suunnitelmat ja päätökset, jotka auttavat yritystä menestymään. Yksi suurimmista haasteista raportoinnissa saattaa olla usein olla se, että yrityksen on hankala lähteä suunnittelemaan raportointia jos informaatiotarpeita ei ole selvitetty tarpeeksi hyvin. Raportoinnin avulla yritys voi helpommin ja selkeämmin nähdä yrityksen sen hetkisen tilan, ja tätä kautta pyrkiä laajentamaan toimintaansa.

Tämä opinnäytetyö on suoritettu casetutkimuksena. Tapaus- eli casetutkimus on tutkimus, jossa tutkitaan erityisesti yhtä tiettyä tapausta tai korkeintaan muutamaa samankaltaista. Casetutkimus ei ole menetelmä, vaan tutkimusote. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 154)

### 1.1 Työn tavoite, rajaus ja rakenne

Johdon raportoinnin tarkoituksena on esittää ja kuvailla johdolle ja omistajille yrityksen nykytilaa. Raportointiin kuuluu olennaisena osana myös yrityksen sisäinen eli operatiivinen laskentatoimi, jota on myös tarkoituksena käsitellä opinnäytetyössä. Yleinen laskentatoimi kerää tietoja yrityksen taloudesta, kun taas johdon laskentatoimi tekee raportteja yleisen laskentatoimen datasta. (Neilimo & Uusi-Rauva 2016, 56-78; Jylhä 2016) Yleinen laskentatoimi jätetään tässä opinnäytetyössä käsittelemättä.

Yrityksessä raportoinnin tarkoituksena on olla laaja kokonaiskuvaus yrityksen toiminnasta ja tulevaisuuden näkymistä. Raportoinnissa on ehdottoman tärkeää, että kaikki tiedot ovat ajankohtaisia, tarpeellisia ja luotettavia. (Alhola & Lauslahti 2005, 173)

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten kyseisessä Case-yrityksessä hoidetaan johdon raportointia tällä hetkellä. Opinnäytetyö sisältää yhteensä kolme kappaletta johdon lisäksi, joista ensimmäisessä perehdytään sisäiseen laskentatoimeen ja sitä kautta johdon raportointiin teorian kautta. Kolmannessa kappaleessa esitellään Case-yritys ja analysoidaan Case-yrityksen johdon raportoinnin nykytilaa, sekä pyritään antamaan kehitysehdotus yritykselle raportointiin liittyen, jota he pystyvät tulevaisuudessa käyttämään hyväksi suunnitellessaan ja toteuttaessaan johdon raportointia. Neljännessä ja viimeisessä kappaleessa esitellään opinnäytetyön johtopäätökset sekä yhteenveto.

### 1.2 Tutkimusmenetelmät ja aineisto

Tutkimusote on muodoltaan kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Laadulliselle tutkimukselle oleellista on löytää syvällistä tietoa jostain ilmiöstä, mutta yleensä laadullisen tutkimuksen tarkoituksena ei ole tuottaa yleistä tietoa. (Metsämuutonen 2008, 14)

Tietoa kerättiin alan kirjallisuudesta ja tutkimuksista. Lisäksi aineistona ja menetelmänä opinnäytetyössä käytettiin haastatteluja, joissa haastateltiin kohdeyrityksen johtoa. Haastattelut olivat muodoltaan puolistrukturoituja haastatteluja. Puolistrukturoiduissa haastatteluissa päätetään ja suunnitellaan etukäteen kysyttävät kysymykset ja haastattelun teema, mutta kysymysten järjestys saattaa haastattelun edetessä muuttua (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47). Näin haastatteluista saatiin kaikki tarvittava tieto esille, mutta ne kuitenkin muistuttivat mahdollisimman paljon vapaata keskustelua. Etukäteen suunnitellut kysymykset autoivat pyymään aiheessa tai viemään takaisin aiheeseen, jos siitä poikettiin.

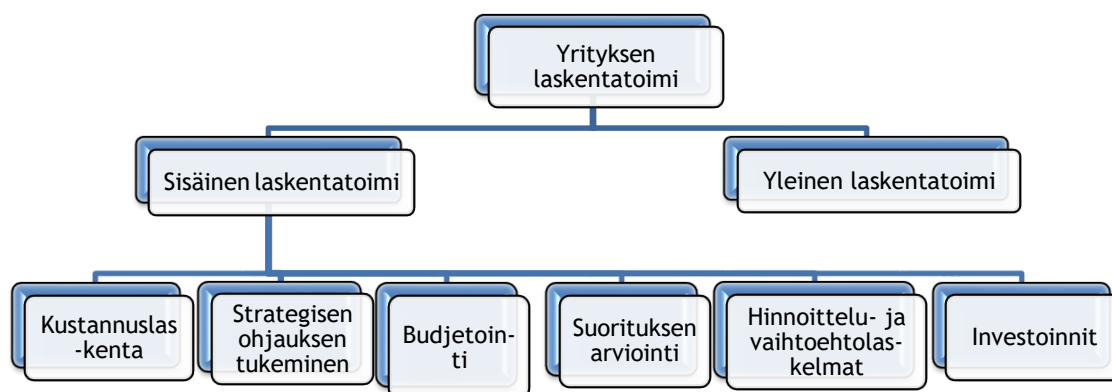
Haastatteluun valmistautuminen vaatii aina paljon perehtymistä haastatteluun liittyvään asiaan. Hyvän haastattelun tuntomerkkejä ovat muun muassa seuraavat:

- Haastattelija tuntee aihepiirin tarpeeksi hyvin, hän osaa olla myös tilannetta ohjaava sekä selkeä.
- Haastattelija osaa kiitettävästi lukea vihjeitä ihmisten käyttäytymisestä.
- Haastattelijan täytyy ennen haastattelun pitämistä tarkasti rajata haastateltavat sekä ottaa huomioon heidän lähtötilanteensa haastattelussa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47)

Tässä tutkimuksessa päädyttiin haastattelemaan yrityksen johdon raportoinnista vastaavaa henkilöä eli toimistopäällikköä, koska juurikin johdon raportointia tutkitaan. Tämän jälkeen suunniteltiin haastattelun kysymykset huolellisesti ja opeteltiin ne ulkoa, sekä valmistauduttiin myös mahdollisiin tarkentaviin kysymyksiin, jos niitä tulisi. Viimeiseksi suunniteltiin ja sovittiin haastattelun ajankohta, paikka, likimääräinen kesto sekä välineistö. Paikaksi sovittiin yrityksen toimitilat ja likimääräiseksi kestoksi noin tunti. Välineistössä haastattelija luotti tietokoneen tekstinkäsittelyohjelmaan, eikä haastattelua nauhoitettu mitenkään.

## 2 Yrityksen laskentatoimi

Yrityksessä laskentatoimi voidaan jakaa kahteen osaan: yleiseen eli ulkoiseen laskentatoimeen ja sisäiseen eli johdon laskentatoimeen. Yrityksen laskentatoimen tehtävänä on kerätä ja rekisteröidä yrityksen taloutta kuvaavia tietoja raportointia varten, eli sen pääasiallinen tehtävä on rekisteröintitehtävä. Lisäksi sen tehtävänä on tuottaa rekisteröimistään tiedoista raportteja yritystaloudellisen päätöksenteon tueksi. Tätä tehtävää kutsutaan hyväksikäyttötehtäväksi. Yrityksen yleinen laskentatoimi perustuu kirjanpidon tietojärjestelmiin. Yleisen laskentatoimen päädokumentti on tilinpäätös, jota voitaisiin yksinkertaisesti nimittää yrityksen voitonjakolaskelmaksi. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 13-14) Yrityksen laskentatoimen tehtävänä siis on tuottaa erilaisia laskelmia voitonjakoa sekä ulkopuolisten raportointia varten (Jyrkkiö & Riistama 2004, 25). Kuviossa 1 kuvataan yrityksen laskentatoimen jakautumista sisäiseen ja yleiseen laskentatoimeen.



Kuvio 1: Yrityksen laskentatoimi

### 2.1 Sisäinen laskentatoimi

Yrityksen sisäinen laskentatoimi eli johdon laskentatoimi pyrkii muokkaamaan ja käyttämään hyväksi yleisen laskentatoimen keräämää tietoa. Johdon laskentatoimea voidaan sanoa myös johdon päätöksentekoa avustaviksi laskelmiksi. Joissain tapauksissa johdon laskentatoimen täytyy kuitenkin myös itse tuottaa tarvitsemaansa tietoa, jolloin se pystyy myös tarvittaessa tekemään niin. Kaikista yleisemmin yrityksen kannattavuus voidaan johdon laskentatoimen avulla määritellä laskelmalla vähentämällä tuotoista kustannukset, jolloin saadaan yrityksen voitto. Usein kuitenkin johdon laskentatoimelta vaaditaan enemmän ja tarkempaa tietoa. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 26) Koska sisäinen laskentatoimi tuottaa niin yksilöityä ja arkaa

tietoa, se on harvoin julkista tietoa, vaan sitä käytetään lähinnä päätöksentekoa varten (Jorukka, Koivusalo, Lappalainen, Niskanen 2011, 10-11). Sisäisen laskentatoimen raportteja voi myös toteuttaa vapaammin kuin ulkoisen laskentatoimen, sillä sisäistä laskentatoimeaa ei laillisesti seurailta, toisin kuin yleisen laskentatoimen raportteja (Ikäheimo, Laitinen E., Laitinen K, Puttonen 2011, 81).

Suurin ero yleisen ja sisäisen laskentatoimen välillä on siis se, että yleisen laskentatoimen pääasiallinen tehtävä on tuottaa tietoa jo tapahtuneesta kehityksestä, kun taas johdon laskentatoimi käsittelee enemmän tulevaisuutta. Yleinen laskentatoimi toimii sekä yrityksen perustietopankkina että yrityksen rahaprosessin kuvauksena. Yleisen laskentatoimen ydinosa on kuvaava ja mittaava kirjanpidon tietojärjestelmä. Johdon laskentatoimi puolestaan on enemmänkin kuvausta yrityksen talousprosesseista. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 25)

## 2.2 Sisäisen laskentatoimen tehtävät

Yrityksessä joudutaan jatkuvasti tekemään päätöksiä. Johdon vastuulla on päätöksenteon lisäksi paljon muitakin asioita. Näihin asioihin kuuluu usein esimerkiksi toiminnan suunnittelu, asioiden toimeenpanon organisointi sekä toiminnan valvonta. (Tenhunen, 2013) Nämä kaikki ovat asioita, joita varten tarvitaan laskelmia, jotta päätöksistä voidaan olla varmoja. Kuten luvussa 2.1 mainittiin, johdon laskentatoimen tehtävä on tällaisessa tilanteessa tuottaa sellaisia laskelmia, joiden avulla päätöksentekijä osaisi valita vaihtoehdoista parhaimman. Johdon laskentatoimi voi tuottaa joko koko yritystä koskevia laajoja raportteja tai, jos yritys haluaa kohdentaa raportointiaan tarkemmin, voi johdon laskentatoimi myös tuottaa erilaisia raportteja esimerkiksi eri yksiköiden taloudellisesta kehityksestä. Jos raportteja halutaan tällä tavalla hajauttaa, on yrityksen helpompi kohdistaa ohjaus juuri tämän kyseisen yksikön johtoon. (Ikäheimo, Malmi & Walden 2016,118) Vaikka sisäinen laskentatoimi käsittelee suurimmaksi osaksi tulevaisuuteen sijoittuvia asioita ja tähtää tulevaisuuteen suuntaavien päätösten avustamiseen, niin osan laskelmistaan se kuitenkin laatii jo toteutuneista tapahtumista kerättyjen tietojen perusteella. Tällaisessa tapauksessa se käyttää liikekirjanpidon, palkkalaskennan, varastokirjanpidon ja muun vastaavan rekisteröimää aineistoa hyväkseen. Yksi sisäisen laskentatoimen tärkeimmistä tehtävistä onkin yrityksen päätöksenteossa avustaminen. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 25-26) Kuviossa 2 on eriteltyä sisäisen laskentatoimen tehtävät.



Kuvio 2: Sisäisen laskentatoimen tehtävät

Kun yrityksessä aletaan tekemään päätöksiä, herää kysymys, riittääkö kirjanpidon keräämät tiedot johdon päätöksenteon tueksi ja tuloksellisuuden edistämiseksi vai tarvitaanko kenties erilaisia kustannuslaskentamenetelmiä? Tämä onkin eräs johdon laskentatoimen ydinkysymyksistä. (Ikäheimo, Malmi & Walden 2016, 119) Näitä erilaisia johdon laskentatoimen laskelmia voidaan hyödyntää yrityksessä sekä strategisissa eli pitkän tähtäimen, yleensä noin 3-5 vuoden päähän sijoittuvissa päätöksissä että operatiivisissa eli lähiaikaan sijoittuvissa päätöksissä (Alhola & Lauslahti 2005, 66-67). Ennen strategisia päätöksiä yrityksen tulee päättää, mihin se tulee pyrkimään ja millä tavalla sekä varmistamaan myös strategian kannattavuus. Johdon laskentatoimi voi tässä tapauksessa auttaa tuottamalla erilaisia laskelmia strategian kannattavuudesta. Kuitenkin useat muutkin päätökset kuin strategian valinta voivat olla luonteeltaan strategisista tai operatiivisia. Näihin päätöksiin kuuluvat esimerkiksi investointi- ja hinnoittelupäätökset ja sen lisäksi myös asiakasvalintoihin liittyvät päätökset. (Ikäheimo, Malmi & Walden 2016, 118)

Kun johdon laskentatoimen laskelmien avulla on varmistettu oikeasta strategian valinnasta, tehdyt suunnitelmat muutetaan tavoitteiksi ja tavoitteista laaditaan tavoitelaskelmat, kuten budjetit. Johdon laskentatoimen tehtävänä onkin myös ikään kuin parhaan mukaan ennustaa tulevaa. Tulevaisuuden ennustamiseen pyritään tuottamalla mahdollisimman todenmukaisia näkymiä tulevaisuudesta, ja tällä tavalla näyttämään johdolle, miltä yrityksen tilanne tulee näyttämään tulevaisuudessa mikäli toiminta on suunnitelman mukaista. Esimerkiksi tavoitelaskelmia seuraamalla ja vertaamalla nykyiseen tilanteeseen voidaan tarkastella, kuinka hyvin

yrittäjä on pääsemässä tavoitteeseensa. Mikäli halutaan tarkkaa tietoa siitä mihin suuntaan olla menossa, voidaan tehdä myös tarkkailulaskelmia. Tarkkailulaskelmia voidaan käyttää hyväksi yrityksen tulevaa toimintaa suunniteltaessa. Mikäli tarkkailulaskelman mukaan näyttäisi siltä, ettei haluttuun tavoitteeseen olla pääsemässä, voidaan tarkkailulaskelmia tukena käyttäen tehdä päätöksiä, jotka auttavat yritystä pääsemään tavoitteisiin. Tällaisia päätöksiä voi olla esimerkiksi huonosti kaupaksi käyvien tuotteiden karsiminen pois tai tuotteille parempien myyntikanavien etsiminen. Näiden päätösten avulla voidaan välttää ei-toivottua tulosta. Täten yksi sisäisen laskentatoimen tehtävä on myös toiminnan ohjaaminen, ja sitä kautta myös ihmisten ohjaaminen. (Ikäheimo, Malmi & Walden 2016, 119-120)

Kun strategiset valinnat on tehty ja laitettu toteutukseen, tulisi varmistaa se, että tavoitteiden lisäksi myös strategia toteutuu toivotulla tavalla. Tällöin on tärkeää ohjata ihmisten toimintaa siihen suuntaan, että valittu strategia olisi varmasti turvattu. Siksi on tärkeää saada ihmiset ymmärtämään, miksi valittuun strategiaan pyritään ja myös se, mitä se vaatii juuri heiltä. Tämän vuoksi etenkin tavoitejohtamisessa laskentatoimella on tärkeä rooli. Mittaamalla suorituksia jollain mielekkäällä tavalla, rahamääräisesti tai ei-rahamääräisesti, voidaan helposti ja todenmukaisesti osoittaa työntekijöille, mitä haluttuihin tuloksiin pääseminen vaatii. Tässä tapauksessa tulee myös osoitettua se, mitä haluttujen tulosten saavuttamisesta tai saavuttamatta jättämisestä seuraa. (Ikäheimo, Malmi & Walden 2016, 136) Tarkastellessa johdon laskentatoimea tällaisesta viestinnällisestä näkökulmasta, voidaan puhua sisäisestä talousviestinnästä. Ja juurikin toimivan sisäisen talousviestinnän avulla yritystä voidaan ohjata kohti mielekästä päämäärää ja tuottaa yritykselle lisäarvoa. (Partanen 2007, 19-20) Täten yksi tärkeä asia sisäisen laskentatoimen toiminnan kannalta on toimiva viestintä.

Monien muiden tehtävien lisäksi johdon tehtävä on kannattavuuden turvaamiseksi varmistaa se, että yrityksellä olisi tarpeelliset resurssit käytettävissä. Usein ennen kuin ulkopuolisten tahojen kanssa voidaan solmia minkäänlaisia sopimuksia, täytyy yrityksen voida osoittaa selkeitä todisteita liiketoimintasuunnitelmien tai hankkeiden kannattavuudesta. (Ikäheimo, Malmi & Walden 2016, 119) Näitä todisteita ei voida esittää luotettavasti mitenkään muuten kuin johdon laskentatoimen keräämien tietojen sekä sen tuottamien laskelmien ja raporttien avulla.

### 2.3 Sisäisen laskentatoimen osa-alueita

Tässä kappaleessa käsitellään yksitellen kaikkia sisäisen laskentatoimen osa-alueita, joita ovat:

- kustannuslaskenta,
- strategisen ohjauksen tukeminen,
- budjetointi,
- suorituksen arviointi,
- hinnoittelu- ja vaihtoehtolaskelmat sekä
- investoinnit.

Ensimmäisenä näistä osa-alueista käsitellään kustannuslaskentaa, jonka tehtäviä voivat olla varaston arvostus, vastuualuelaskenta sekä tuote-, palvelu- ja asiakaskohtaisten kustannusten määrittäminen. Näistä tietenkin varaston arvostus koskee vain sellaisia yrityksiä, joissa on varastoja, joten kaikkiin yrityksiin se ei liity. Vastuualuelaskennalla tarkoitetaan toisin sanoen kustannuslajilaskentaa; vastuualuelaskennassa kustannukset jaetaan tiettyjen vastuualueiden tai kustannuslajien mukaan. Jos kustannuksia määritellään tuote-, palvelu- ja asiakaskohtaisesti, joudutaan siinä tapauksessa myös usein pohtimaan sitä, millä tavalla tuotot tarkalleen kohdennettaisiin. (Ikäheimo, Malmi & Walden 2016, 122)

Kuten jo aiemmin luvussa 2.2. mainittiinkin, on johdon laskentatoimen tehtävänä tukea sekä yrityksen strategista päätöksentekoa että yrityksen valitseman strategian toimeenpanoa ja toteutumista. Strategian tarkoituksena olisi ohjata yritystä lyhyen tähtäimen suunnitelmissa. Strategiaa valittaessa yritys pyrkii laskelmien pohjalta ensin määrittelemään vision eli tavoitteen, jonka jälkeen aletaan suunnittelemaan keinoja, joilla päästäisiin haluttuun tavoitteeseen. Yrityksen visio voidaan ilmaista sanallisesti, tai jos halutaan tarkempaa ja selkeämpää visiota, se voidaan ilmaista myös numeroin. Numeroin ilmaisu onnistuu esimerkiksi sillä tavalla, että yritys pyrkii kasvattamaan markkinaosuuttaan jonkun tietyn prosenttimäärän verran. Usein helpoin osuus on strategian tavoitteiden asettaminen, vaikeampi osuus prosessissa on sellaisten toimien miettiminen, joilla näihin asetettuihin tavoitteisiin päästäisiin. Tiivistettynä voitaisiin sanoa, että johdon laskentatoimi liittyy strategian toteutumisen varmistamiseen tuottaen laskelmia ja mittareita, joiden avulla voidaan selvittää, ovatko keinot strategian toteutumista varten toteutuneet suunnitelman mukaisesti ja onko edelleen todennäköistä, että haluttuun tavoitteeseen ollaan pääsemässä. (Ikäheimo, Malmi & Walden 2016, 136)

Lopuksi, kun strategia on toteutettu, olisi hyvä arvioida sitä, kuinka hyvin tavoitteet toteutuivat. Tätä prosessia kutsutaan suorituksen arvioinniksi. Suorituksen arviointi tarkoittaa yksin-

kertaistettuna tarkastelua lopputulosta suhteissa tavoitteisiin, eli tarkastellaan sitä, pääsiinkö asetettuihin tavoitteisiin. Tarkastelussa voidaan hyödyntää erilaisia mittareita. Yrityksen kannattaisikin miettiä jo tavoitemittareita valittaessa sitä, kuinka hyvin niillä pystytään arvioimaan suoritusta. Selkeät tavoitteet ja yksiselitteiset mittarit auttavat yritystä pääsemään hyvään ja selkeään lopputulokseen suoritusten mittaamisessa. (Ikäheimo, Malmi & Walden 2016, 155)

Kun lähdetään miettimään mittareita juuri jonkin tietyn asian tai tilanteen päätöksenteon tueksi, täytyy kaikkien päätöksentekijöiden olla täydellisen tietoisia siitä, mihin ongelmaan tai kysymykseen pyritään löytämään vastausta. Esimerkiksi hinnoittelussa on kuitenkin se ongelma, ettei kaikkia tarvitsevia tietoja vain voi mitata laskelmien avulla. Tällaisessa tapauksessa täytyy luottaa arviointikykyyn. Kustannusten osalta arviointi tehdään aina mahdollisimman luotettavasti, kun taas arviointi ei liity millään tavalla laskelmien tekoon, eikä myöskään ole luotettavaa. On myöskin tärkeää huomata, että esimerkiksi kustannuslaskenta ja hinnoittelu ovat kaksi täysin eri asiaa. Kustannuslaskennan avulla pyritään kertomaan, kuinka paljon joku tietty tuote tai palvelu tulee maksamaan. Hinnoittelun avulla taas pyritään saamaan tuotteesta tai palvelusta hinta, joka kattaisi tuotteen tai palvelun kustannukset. Mittaaminen ja arviointi limittyvät tällä tavalla päätöksenteossa, koska arviointia hyödynnetään silloin kun mittaaminen ei ole mahdollista tai sen kustannukset ylittävät saavutettavat hyödyt. (Ikäheimo, Malmi & Walden 2016, 160-161)

Budjetointi, joka kuuluu myös johdon laskentatoimen osa-alueisiin, voi eri yrityksissä tarkoittaa hieman eri asioita. Jokaisessa yrityksessä budjetoinnin tehtävänä on tukea yrityksen toiminnan suunnittelua määrittelemällä sille tietyt rajat, kuitenkin samalla toimien yrityksen strategisten linjausten mukaisesti. Esimerkiksi yrityksen koko vaikuttaa usein siihen, millä tavalla ja kuinka tarkasti yrityksessä tehdään budjetteja; suuren yrityksen budjetointi saattaa tarkoittaa sitä, että menot ja tulot eritellään ja pyritään mahdollisimman tarkasti myös ennakoidaan niiden määrää. Pienessä yrityksessä puolestaan budjetointi saattaa olla erilaista sillä tavalla, että yrityksessä asetetaan esimerkiksi joka vuosi jokin tietty yksi rahamääräinen budjetti, jonka raameihin toiminta tulee sijoittaa. Keskeinen budjetoinnin tehtävä on kuitenkin jokaisessa yrityksessä yrityksen koosta riippumatta sama: toiminnan tukeminen ja suunnittelu. (Partanen 2007, 157-159) Budjetteihin olisi hyvä sisällyttää myös tulevat investoinnit.

Investoinneilla tarkoitetaan ostoja, joilla on pitkäaikainen vaikutus ja kesto sekä laajat vaikutukset yritykseen. Investointien tarkoituksena on hankkia yritykselle lisää tuloja. Tyypillisiä piirteitä investoinneille on niiden sitovuus ja merkittävyys liiketoiminnan kannalta. Koska investoinnit ovat suuri riski ja niihin on sidottu paljon pääomaa, on ehdottoman tärkeää suunnitella ja laskea etukäteen jo investoinnin kannattavuutta. (Puolamäki 2007, 186)

## 2.4 Sisäisen laskentatoimen ongelmat

Kun johdon laskentatoimen raportteja suunnitellaan ja toteutetaan, olisi tärkeää kiinnittää huomiota sisäisen laskentatoimen ongelmiin, jotta ongelmat voitaisiin ajoissa ratkaista. Ongelmat olisi hyvä tiedostaa myös raportteja käyttäessä ja niitä kehittäessä. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 41) Tässä luvussa käydään läpi erilaisia johdon laskentatoimen ongelmia ja niille esitettyjä ratkaisumalleja.

Ensimmäisenä näistä ongelmista käsitellään ja pohditaan ratkaisua laajuusongelmaan. Laajuusongelmasta puhutaan silloin, kun yrityksellä tulee raportteja suunnitellessa ongelma vastaan siinä, mitkä kaikki kustannukset ja tuotot olisi otettava laskelmiin mukaan, jotta laskelmista saataisiin riittävät perusteet päätöksenteolle. Ongelmaan oleellisesti liittyy myöskin se, mitkä kulut ja kustannukset puolestaan voisi jättää laskelmista pois. Tästä esimerkkinä voisi olla huonekalutehdas, jossa laskelmia toteuttaessa tulisi ongelmaksi se, että täytyykö kustannuksiksi huomioida myös esimerkiksi valmistusosaston työnjohdon kustannukset. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 41)

Laajuusongelmaan yksinkertaisin ratkaisu on ensin ottaa selvää, kuinka pitkältä aikajänteeltä suunnittelussa tulee olemaan kyse. Esimerkiksi jos jonkun tietyn osaston tuotteita koskevia suunnitelmia tehdään kahden viikon päähän, monet tekijät, kuten tilat, koneisto ja kalusto, ovat todennäköisesti samat, joten niitä olisi turha ottaa laskelmiin mukaan. Jos taas samainen laskelma tehdään kahden vuoden päähän, on monia näitä liittyviä tekijöitä mahdollista muuttaa, joten laskelmiin olisi hyvä ottaa mukaan myös nämä tekijät. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 41)

Toinen mahdollinen ongelma raporttien ja laskelmien laatimisessa on mittausongelma. Mittausongelmalla tarkoitetaan sitä, miten laskelmissa tulisi mitata tuotannontekijöiden tai suoritteiden määrää. Eli esimerkiksi, miten tulisi miettiä sitä, mikä on valmistettuun pöytään käytetyn puutavaran määrä tai kuinka kauan sen kokoamiseen on mennyt. Ongelmaksi voi myös muodostua esimerkiksi etenkin asiantuntijayrityksissä muodostua se, kuinka yrityksen sisäisestä tietoverkosta saatavan hyödyn voisi mitata, koska sille ei ole valmiina olemassa minkäänlaista mittaria. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 43)

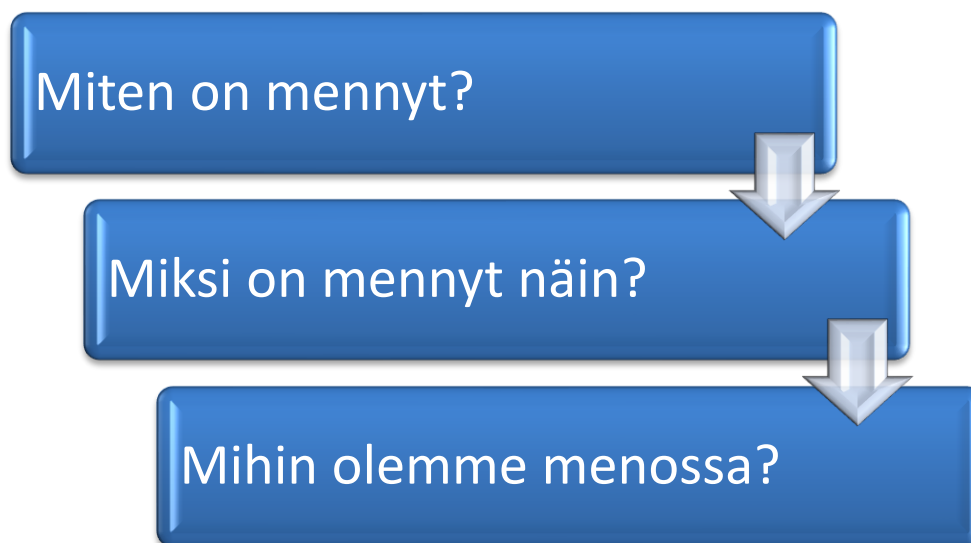
Myös yksi huomioon otettava ongelma on niin sanottu arvostusongelma. Arvostusongelmalla tarkoitetaan yksikköhinnan määrittämisen ongelmaa. Tämä ongelma tulee esiin esimerkiksi sellaisessa tilanteessa, kun jokin aines on hankittu hintaan 9e/kg, mutta käyttöhetkellä sen hinta onkin noussut, ja on 10 e/kg. Tässä tapauksessa ongelmaksi muodostuu se, mikä hinta laskelmissa valitaan käytetylle ainekselle. Helpoin ratkaisumalli arvostusongelmassa on se, että asiaa miettiään niin sanotusti menetetyn hyödyn pohjalta. Eli jos aines on ostettu kilohinnan ollessa 9 euroa, mutta kun ainesta tarvitaan tuotteeseen, niin kilohinta onkin noussut 10

euroon. Tässä tapauksessa voidaan ajatella, että jos ainesta ei olisikaan käytetty tuotteeseen, niin se oltaisiin voitu myydä eteenpäin 10 euron kilohinnalla, joten kustannukset tulisi arvottaa tämän edullisemman kilohinnan mukaisesti. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 42)

Kaksi muuta huomioon otettavaa ongelmaa ovat kohdistamis- ja jaksotusongelmat. Kohdistamisongelmalla tarkoitetaan tilannetta, jossa on epäselvää se, miten sellaiset kustannukset tulisi kohdistaa, jotka ovat useille eri tuotteille tai osastoille yhteisiä. Tämä koskee esimerkiksi sellaisia osastoja, jossa valmistetaan useampaa eri tuotetta. Tällaisessa tilanteessa herää myös kysymys siitä, miten esimerkiksi työnjohdon palkkakustannukset tulisi kohdistaa, koska työnjohto on usein monilla eri osastoilla samat. Jaksotusongelmalla puolestaan tarkoitetaan sellaista ongelmaa, jossa täytyy pohtia, miten useille eri laskentajaksoille kohdistuvat kustannukset tulisi jakaa eri jaksoille. Molempia näitä ongelmia olisi hyvä pohtia niin sanotun aiheuttamisperiaatteen kannalta. Aiheuttamisperiaatteella tarkoitetaan sitä, että kustannukset ja tuotot pyrittäisiin kohdistamaan sen mukaan, miten niiden katsotaan aiheutuvan eri toimenpiteistä. Mikäli tällaista kohdistamisperiaatetta ei löydy, on yleensä parasta jättää kustannuserä kokonaan jakamatta. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 42)

Nämä edellä esitetyt ratkaisumallit osoittavat sen, että varisinkin laajuus- ja arvostusongelmien ratkaisemisessa täytyy ottaa huomioon laskentatilanne. Saman ongelman ratkaisuperiaate saattaa olla hyvinkin paljon riippuvainen erilaisista laskentatilanteista.

## 2.5 Johdon raportointi



Kuvio 3: Johdon raportoinnin tehtävät (Alhola & Lauslahti 2005, 173)

Sanalla raportointi tarkoitetaan yleisesti tiedon antamista jo tapahtuneesta tai parhaillaan tapahtuvasta toiminnasta. Yleisesti kaikista laskentatoimen raporteista puhuttaessa tarkoitetaan kirjallisessa muodossa annettuja ilmoituksia, jotka liittyvät yrityksen tuottoihin ja kustannuksiin sekä niihin kuuluviin määrälukuihin. Raportit - etenkin johdon raportit - suuntaavat yleensä mahdollisuuksien mukaan ja raporteista riippuen myös tulevaisuuteen. Yksinkertaistettuna johdon raportoinnin tarkoituksena on kaikkien erilaisten laskelmien avulla esittää johdolle, miten yrityksellä on mennyt, miksi niin on mennyt sekä mihin ollaan nyt menossa. Nämä johdon raportit tuotetaan johdon laskentatoimen tuottamasta tiedosta. (Alhola & Lauslahti 2005, 173) Luvussa 2.2. puhuttiinkin siitä, että johdon laskentatoimi avustaa johtoa päätöksenteossa. Jotta johto pystyy tekemään päätöksiä, tarvitsee se avukseen monenlaista tietoa: sekä laskentatoimen tuottamaa tietoa yrityksen taloudesta että muuta tärkeää tietoa yrityksestä, kuten henkilöstöasioista ja markkinoinnista. Sen lisäksi, että ollaan tietoisia yrityksen toimintaa koskevista asioista, on myös tärkeää tietää asioita, jotka eivät ehkä välittömästi koske yritystä, mutta jotka tulisi ottaa huomioon päätöksiä tehdessä. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi markkinoiden seuraaminen ja yhteiskunnallinen kehitys yleensä. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 267)

Raportit voidaan jakaa kahteen ryhmään: periodiraportteihin ja tilannekohtaisiin raportteihin. Periodiraportit eli rutiiniraportit laaditaan säännöllisesti tasaisin väliajoin ja ne ovat joka kerta suunnilleen samanlaisia. Periodiraporttien perustana on laskentatoimen rekisteröintivaiheessa tuottama ja ryhmittelemä tieto, ja niitä käytetään yrityksen toiminnan ohjamiseen ja valvontaan. Periodiraportteja varten tiedot tulisi olla heti valmiina raportoitavaksi heti raportointikauden päätyttyä. Esimerkiksi kuukauden välein tehtävän

raportin olisi hyvä olla valmiina viimeistään seuraavan kuukauden puoliväliin mennessä. Mikäli raporttia ei saada valmiiksi siinä ajassa kuin oltiin suunniteltu, olisi hyvä miettiä pidempää raportointiväliä. Tilannekohtaisilla raporteilla puolestaan tarkoitetaan raportteja, joita laaditaan tarvittaessa, jos tarvitaan esimerkiksi lisätietoa tai perusteita päätöksentekoa varten. Tilannekohtaisten raporttien laatiminen ja hyväksikäyttö on nykyaikana helpottunut suuresti koko ajan saatavilla olevan sähköisen informaation vuoksi. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 276)

Tehokkaiden raportointijärjestelmien tulisi aina perustua yrityksen omiin informaatiotarpeisiin. Kun yrityksessä aletaan miettimään tarpeellisia raportointijärjestelmiä, ensimmäinen ratkaistava ongelma on informaatiotarpeen määrittely, joka vaatii informaation käyttäjän ja sen tuottajan välistä yhteistyötä. Jonkin toisen firman raportointijärjestelmien suora kopioiminen tuottaa harvoin haluttua tulosta, koska raportit täytyy aina laatia ensisijaisesti sen tarvisijaa varten. Tärkeimpiä huomioon otettavia seikkoja raporttien laatimisessa on raportin sisältö, raportin luettavuus sekä raportin ajoitus. Näiden kaikkien seikkojen tulisi mukaila yrityksen omaa informaatiotarvetta. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 277) Raporteissa olisi myös tärkeää jäsenellä tieto oikealla tavalla, jotta siitä tulee selkeä ja luettava. (Axcon 2010, 141)

Kaikkien yrityksen tuottamien raporttien tulisi olla ytimekkäitä ja kiinnittää tarkasti huomio vain tärkeisiin ja johtoa kiinnostaviin asioihin. Talousraportteja välitetään nykyään paljon myös esimerkiksi erilaisissa neuvottelutilanteissa, joten niiden merkitys on myös siltä kannalta kasvanut merkittävästi. Merkitys ja tuki kuitenkin vaihtelevat eri tilanteiden mukaan. Erilaisissa päätöstilanteissa johdon raportoinnilla on tärkeä osuus antaa tietoa ja näin tukea sekä auttaa johtoa päätöksenteossa. Usein yrityksen laskentatoimen merkitys riippuu paljon siitä, minkälainen yritys on kyseessä. Esimerkkinä tästä voisi olla luovat asiantuntijaorganisaatiot, joissa laskentatoimella ei välttämättä ole niin suuri merkitys kuin taas esimerkiksi hierarkkisissa organisaatioissa. Johdon viestinnän tarkoituksen mukaiseen toteutumiseen vaikuttaa myös johdon informaation keräämis- ja käyttötavat sekä yrityksen päätöstyylit. Yrityksen päätöstyylit tulisikin ottaa huomioon kaikenlaista talousinformaatiota tuottaessa. Usein päätöksentekijät tekevät päätöksiä ja tulkitsevat myös uutta saamaansa tietoa jo aiemmin saamansa tiedon perusteella. Aikaisempaa tietoa on voinut kertyä esimerkiksi aikaisemman tietämyksen perusteella tai esimerkiksi sosiaalisista kokemuksista. Tällöin päätöksentekijä keskittyy päätöksentekotilanteessa sellaisiin tietoihin, jotka tukevat jo heidän aiemmin saamaansa ja totena pitämäänsä tietoa. Tämän vuoksi olisi tärkeää, että raporteissa tarkasteltaisiin asioita mahdollisimman monelta kantilta ja pyrittäisiin pitämään raportit mahdollisimman yhtenäisinä, jotta ne tukisivat toinen toistaan. (Partanen 2007, 39-42) Suunnittelussa on johdon kannalta myös tärkeää hahmottaa se, miten voidaan raportoida ja ennustaa sitä, miten yritys pystyy tuottamaan arvoa omistajalleen. (Alhola & Lauslahti 2005, 64)

Yrityksen johtaminen ja päätöksiä tekeminen ei tulisi myöskään koskaan perustua tietojen satunnaiseen hankintaan. Kaikki tiedon kerääminen täytyisi olla järjestelmällistä ja jatkuvaa. Yrityksen käyttämät menetelmät ja apuvälineet saattavat vaihdella esimerkiksi toiminnan koon mukaan, mutta tarkoituksena olisi aina pyrkiä järjestelmällisyyteen raporttien ja laskelmien laatimisessa. Tämä tunnetaan nimellä yrityksen informaatiojärjestelmä. Informaatiojärjestelmässä tuotettu informaatio täytyy saattaa näitä tietoja tarvitsevien ihmisten tietoon. Tämä hoituu yleensä raporttien välityksellä. Mitä suurempi henkilön vastuualue ja päätöksentekovastuu on, sitä tärkeämpää on se, että henkilö saa käsiinsä juuri oikeanlaista ja tarpeeksi tarkkaa tietoa. Koko yrityksen kannalta ajateltuna raportoinnin tarve on yleensä sitä suurempi, mitä hajautuneempaa päätösvalta on yrityksessä. Nyt kun näitä asioita tarkastellaan kuitenkin johdon näkökulmasta, voidaan puhua suoraan johdon informaatiojärjestelmistä (Management Information System), joilla tarkoitetaan sitä yrityksen jatkuvasti tapahtuvaa sisäistä toimintaa, jonka tehtävänä on kerätä, rekisteröidä ja käsitellä yritykseen tai organisaatioon liittyviä tietoja ja lisäksi myös tuottaa informaatiota, jota tarvitaan toiminnan suunnittelussa, ohjaamisessa ja valvomisessa. (Jyrkkiö, Riistama 2004, 276)

### 3 Tutkimustulokset ja analyysi

Tässä kappaleessa esitellään ensin lyhyesti yrityksen taustat ja lähtökohdat kuitenkin liikaa yrityksen tietoja kertomatta. Tämän jälkeen perehdytään haastattelun tuloksiin, eli kuvaukseen siitä, millä tavalla Case-yrityksessä hoidetaan raportointia tällä hetkellä. Tämän jälkeen esitetään aiemmissa luvuissa käsitellyn teorian pohjalta yritykselle sopiva raportointisuunnitelma sekä yritykselle sopivat raportit. Raportteja käsitellään myös johdon laskentatoimen ongelmien kannalta, ja tässä luvussa pyritään ratkaisemaan myös mahdolliset vastaantulevat ongelmat näiden eri raporttien laatimisessa ja toteuttamisessa. Lopussa on kirjoittajan omaa pohdintaa siitä, mitkä seikat saattavat tässä yrityksessä oleellisesti vaikuttaa raportointiin ja sen onnistumiseen.

#### 3.1 Yritysesittely

Case-yrityksenä on keskisuuri tulkkausalalan asiantuntijayritys, joka on perustettu 90-luvulla. Asiakkaina yrityksellä on sekä julkisen että yksityisen sektorin toimijoita. Yrityksessä työskentelee noin 200 henkilöä, joista alle kymmenen henkilöä työskentelee toimistolla. Loput ovat freelancer-työntekijöitä, joiden palveluita tarjotaan asiakkaille. Yrityksen johtoon kuuluu toimitusjohtaja sekä toimistopäällikkö. Yritys on viimeisen viiden vuoden aikana kasvanut perheyrityksestä alan vankaksi toimijaksi.

#### 3.2 Johdon raportoinnin nykytilan kuvaus

Johdon raportoinnin nykytilan kuvaus saatiin toimistopäällikön haastattelusta. Haastattelussa selvisi, että tällä hetkellä johdon raportoinnista huolehtii johtoryhmä itse, eli toimistopäällikkö ja toimitusjohtaja. Raportit kerätään tällä hetkellä erilaisista sähköisistä järjestelmistä tai välillä myös joku toimistosihhteereistä kerää aineistoa raportteihin. Tietoa saa myös kirjanpitäjiltä, mutta se on koettu hiukan vaikeaksi, koska tällä hetkellä yrityksen kirjanpitäjillä ei koeta olevan tarpeeksi hyvää tietoa, eikä tarpeeksi hyvää ohjeistusta. Tiivistettynä tällä hetkellä on monia eri henkilöitä, jotka hoitavat näitä asioita, joka aiheuttaa sen, että jos jossain kohtaa tapahtuu jotain pientä vääristymistä, niin koko raportit vääristyvät.

Raportteja saadaan kirjanpito-ohjelmasta sekä ajanvarausta avustavasta ohjelmasta. Tällä hetkellä tarkkaillaan kirjanpidon raportteja sekä palkkaraportteja, lisäksi kirjanpitoaineistoja analysoidaan sekä tehdään tulosseurantaa. Kirjanpito-ohjelma on juuri uusittu, eivätkä vanhan ohjelman tiedot siirtyneet uuteen ohjelmaan, joten näiltä osin tietoa on vain siltä ajalta, kun uusi ohjelma on otettu käyttöön.

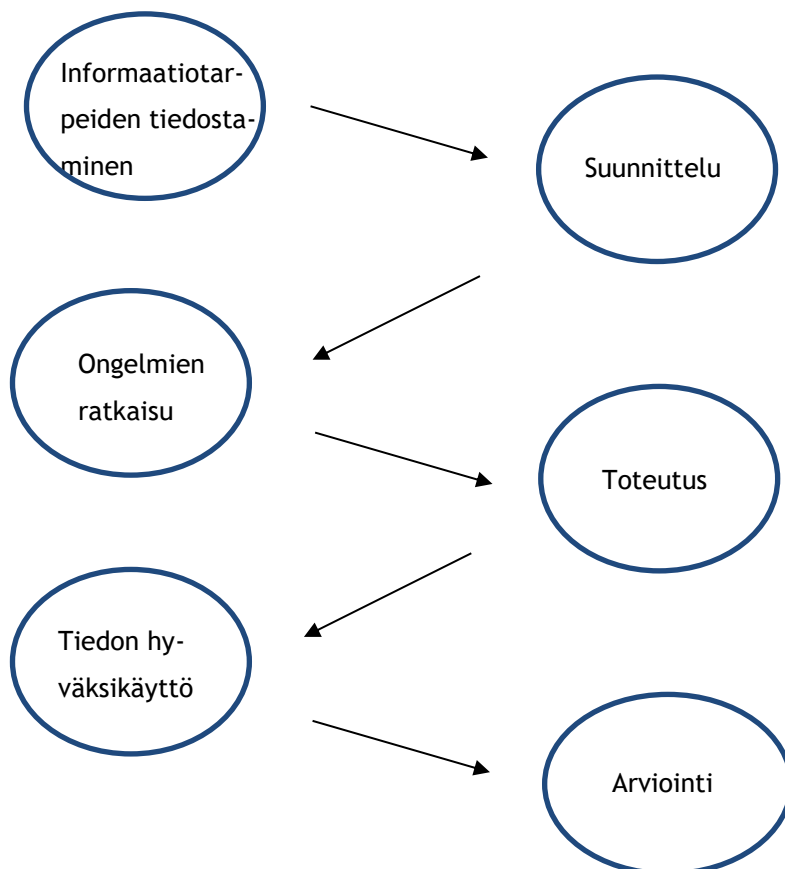
Kuukausitasolla tarkkaillaan muun muassa myyntiä sekä laskujen lähettämistä, jonka kautta saadaan myös tietoa muun muassa asiakkaista, jotka tilaavat eniten eli kannattavimmista asiakkaista. Lisäksi seurataan menoja, tuloja sekä tulos- ja taselaskelmia. Kirjanpito-ohjelmasta

näkee todella kattavasti eri raportteja, kuten palkkaerittelyt, lisäksi löytyy muun muassa pääkirja, päiväkirja sekä tiliote. Kirjanpito-ohjelmasta otetaan raportit ulos aina tarvittaessa, yleensä noin muutaman kuukauden välein. Ohjelma siis kerää koko ajan tietoja, ja sieltä on mahdollista saada raportteja aina tarvittaessa. Kun raportteja halutaan tarkkailla, niin yleensä toimistopäällikkö ottaa ne ohjelmasta ulos ja tarkkailee niitä ensin itse. Tämän jälkeen hän sopii tapaamisen toimitusjohtajan kanssa ja avaa raportit myös hänelle. Osa raporteista on myös työntekijöiden saatavilla, mutta niitä ei erikseen yleensä työntekijöisen kanssa käydä läpi.

Tällä hetkellä on koettu, ettei yrityksellä ole ollut tarpeellista tehdä erilaisia kustannus- tai kannattavuuslaskelmia, eikä näiden tekemiseen myöskään ole ollut tarpeellista osaamista. Myöskään tarkkoja budjetteja ei ole tehty, koska menot ovat vuosittain pysyneet melko samoissa luokissa. Investoinnit mietitään ja suunnitellaan erikseen, mutta niistäkään ei ole tehty erilaisia laskelmia.

### 3.3 Raportointisuunnitelma ja johdon raportoinnin kehittäminen Case-yrityksessä

Raportointiprosessi aloitetaan aina yrityksen informaatiotarpeen tunnistamisesta, jonka jälkeen voidaan alkaa suunnittelemaan sitä, mitkä raportit täyttäisivät parhaiten yrityksen informaatiotarpeet (Jyrkkiö & Riistama 2004, 277). Ennen raporttien toteuttamista täytyy jo etukäteen ottaa huomioon ja ratkaista mahdolliset ongelmat, jonka jälkeen raportointi voidaan aloittaa toteuttamaan (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 41). Raportointiprosessin päätyttyä käytetään saatua tietoa hyväksi esimerkiksi päätösten teossa (Jyrkkiö & Riistama 2004, 26). Ennen seuraavan raportointiprosessin aloittamista olisi hyvä vielä arvioida tiedon hyödyllisyys ja arvioida muutenkin koko prosessia, jotta sitä voitaisiin koko ajan kehittää paremmaksi ja toimivammaksi. Prosessikaavion hahmottaminen helpottaa raportoinnista vastaavia henkilöitä jäsentämään raportoinnin kokonaisuutta. Kun kaikilla raportoinnista vastaavilla henkilöillä on tiedossa, missä vaiheessa prosessia, on helpompi toimia sen vaatimalla tavalla. Kuviossa 4 kuvataan raportointiprosessin vaiheet, joiden mukaan myös case-yrityksen olisi hyvä toimia.



Kuvio 4: Raportoinnin vaiheet

Ottaen huomioon tällä hetkellä yrityksen informaatiotarpeet, aiemman teorian pohjalta yritykselle voisi suositella seuraavia raportteja:

- nykyiset kirjanpidon raportit,
- markkinointibudjetti,
- investointiseuranta ja kulujen raportointi,
- asiakaskannattavuuden raportointi ja
- henkilöstökulujen raportointi.

Koska kirjanpidon raportteihin oltiin tyytyväisiä sellaisenaan, ei niihin ole tarvetta esittää muutoksia, eikä case-yrityksen kokoiselle yritykselle olisi edes tarpeellista tehdä tarkempaa seuranta. Koska yritys on kasvava yritys, on sille erityisen tärkeitä sekä uudet että vanhat asiakkaat. Tämän vuoksi sekä markkinointibudjettiin, ja sitä kautta tietenkin myös tietenkin markkinointiin itsessään, että asiakaskannattavuuden seurantaan ja raportointiin olisi hyvä kiinnittää erityistä huomiota. Asiakaskannattavuutta voidaan yksinkertaisesti mitata vähentämällä tuotoista niistä aiheutuneet kustannukset. Asiakaskannattavuusmittauksella voidaan myös avustaa yrityksessä asiakkuuksien johtamista ja tätä kautta pitää huolta kannattavista asiakkaista. (Alhola & Lauslahti 2005, 2002-203) Case-yrityksessä ei tällä hetkellä käytetä budjetointia juurikaan, käytännössä on luotettu siihen, että menot ovat melko samaa luokkaa

joka vuosi, ja isoihin investointeihin varaudutaan sillä tavalla, että joka vuosi saatetaan ottaa yksi isompi investoinnin kohde. Vaikka budjetteja ei toimistopäällikön mukaan sinänsä koeta tarpeellisiksi, olisi investoinneista sekä kuluista hyvä tehdä selkeää seuranta ja arviointia myös niiden hyödyllisyydestä. Kuten luvussa 2.5. huomautettiin, asiantuntijaorganisaatioissa ei useinkaan raportoinnin tarvitse olla niin tarkkaa ja yksityiskohtaista kuin muunlaisissa yrityksissä (Partanen 2007, 39-42). Tätä voidaan hyvin soveltaa myös case-yrityksessä. Koska tulkkauksyrityksen liiketoiminta on melko yksinkertaista, ja kustannukset kohdistuvat pääasiassa henkilöstöön, monimutkaisiin raportteihin ei ole niin tarvetta. Raportointiresurssija voitaisiinkin kohdistaa henkilöstökulujen raportointiin, koska ne ovat yrityksessä niin merkittäviä. Toisaalta taas yrityksen kiinteät kulut ja kustannukset, kuten toimitilavuokrat ja puhelinkulut, ovat toiminnan kannalta pakollisia kustannuksia. Vaikuttamismahdollisuudet näihin kustannuksiin ovat melko vähäiset, joten niistä ei ole myöskään hyödyllistä raportoida.

### 3.4 Sisäisten laskentatoimen ongelmien ratkaisu

Ongelmien ratkaisussa ensimmäinen tärkeä vaihe on niiden tiedostaminen. Siksi ennen raportoinnin toteuttamista olisikin hyvä käydä nämä kaikki aiemmin mainitut yleiset johdon laskentatoimen ongelmat yksitellen läpi ja miettiä, miten ne vaikuttavat juuri niihin raportteihin, joita ollaan toteuttamassa. Luvussa 3.3. mainittujen kirjoittajan ehdottamien yritykselle sopivien raporttien ongelmat pyritään ratkaisemaan tässä luvussa.

Johdon raportoinnin ongelma, joka ilmenee tässä tapauksessa palkkaraporttien laatimisessa, on kohdistamisongelma, eli miten tämän yrityksen tapauksessa olisi hyvä kohdistaa omistajien palkkio, koska Case-yrityksessä johto tekee sekä tulkin että johtajan työtä. Koska omistajien palkkio joka tapauksessa maksetaan eri tavalla eri tavalla kuin muiden tulkkien palkkio, tässä tapauksessa ongelma voidaan ratkaista sillä tavalla, että omistajien koko palkkio raportoidaan erikseen johdon kuluihin, eikä sitä lueta mukaan työntekijöiden palkkaraportteihin.

Myyntiraportteihin liittyvä ongelma tässä tapauksessa olisi laajuusongelma. Kysymyksenä olisi se, kuinka tarkasti myyntiraporttiin tulisi merkitä myynti? Olisiko tarvetta jopa päivänaiakohtaiseen raporttiin siitä, kuinka paljon tilauksia tulee milloinkin, vai riittäisikö ehkä vain viikkokohtainen raportti tai jopa kuukausikohtainen raportti? Koska yrityksessä on joka tapauksessa oltava tilauksista vastaava työntekijä töissä toimisto-aikaan klo 8-17, ei tässä kohtaa päivänaiakohtaiseen raporttiin olisi tarvetta, sillä sitä ei voitaisi hyödyntää millään tavalla. Kun taas esimerkiksi kuukausikohtaista raporttia voisi hyödyntää toimiston työntekijöiden lomien suunnittelussa, jolloin hiljaisille kuukausille annettaisiin useammalle työntekijälle mahdollisuus lomaan, ja taas kiireellisimpinä kuukausina pyrittäisiin pitämään niin sanotusti täysi miehitys koko ajan päällä.

Kulujen seurannan raportissa ongelmaksi voi muodostua kohdistamis- ja jaksotusongelmat, eli se, millä tavalla kustannukset kohdistetaan, mikäli ne ovat yhteisiä monille eri tuotteille tai osastoille. Tässä Case-yrityksen tapauksessa ongelma voi näkyä tässä raportissa siinä vaiheessa, kun mietitään sitä, miten yrityksen puhelimien puhelinlaskut raportoidaan, koska toimistolla on yhteensä kolme koko toimiston yhteistä puhelinta. Tässä ratkaisuna voisi olla se, että toimiston kuluraporttiin merkitään vain toimiston eniten käytössä oleva puhelinliittymä. Koska toiset kaksi puhelinta ovat eniten tilauskäytössä, eli niillä soitellaan ja pidetään yhteyttä esimerkiksi tilaajien kanssa, voisi niiden puhelinliittymälaskut merkitä suoraan myyntiraporttiin, jolloin niiden kulu kohdistettaisiin tarkemmin niiden todelliseen käyttöön.

### 3.5 Yrityksen nykytilanteen arviointi

Kaiken kaikkiaan yrityksen perusraportointi on hyvin kunnossa ja siihen ollaan yrityksessä tyytyväisiä. Nykyisistä raporteista saadaankin lähes kaikki yrityksen tarvitsema tieto tällä hetkellä. Sen vuoksi onkin hankalaa lähteä erittelemään mitään kovin suuria kehitysehdotuksia, sillä raportointiin ollaan jo tyytyväisiä tällaisenaankin. Toimistopäällikön haastattelussa selvisi kuitenkin, että esimerkiksi markkinointibudjetin laatimiseen yrityksellä olisi kiinnostusta, mikä onkin järkeenkäypää sen vuoksi, että pienessä ja kasvavassa yrityksessä tulisi panostaa asiakkaisiin - sekä vanhoihin asiakkaisiin että uusien asiakkaiden hankkimiseen, jotta voidaan kasvaa suuremmaksi yritykseksi. Kirjoittaja onkin ottanut markkinointibudjetin mukaan raportteihin, joita luvussa 3.3. ehdotetaan yrityksen käyttöön.

Case-yrityksessä olisi hyvä myös ottaa huomioon se, että koska yritys on suhteessa pieni siihen verrattuna, kuinka paljon työntekijöitä siinä on, olisi hyvä saada kattavia raportteja työntekijöistä. Palkkakulut ovat usein joka yrityksessä merkittäviä, mutta koska tässä yrityksessä nimenomaan palveluna tarjotaan työntekijöitä ja heidän osaamistaan, eikä esimerkiksi tuotteita, olisi hyvä seurata työntekijöiden kuluja ehkä hiukan tarkemmin. Sen vuoksi olisikin hyvä tehdä työntekijöistä eräänlaista kannattavuuslaskelmaa, johon sisältyisi palkkion lisäksi myös muun muassa se, onko työntekijällä paljon myöhästelyjä tai turhia poissaoloja. Johdon olisikin hyvä olla näistä tietoisia, jotta pystyisi päättämään työsuhteen kannattamattomien työntekijöiden osalta.

Lisäksi tällä hetkellä raporteista saa vain selville sen, kuinka paljon minäkin päivänä on toimeksiantoja freelancer-työntekijöille, mutta mistään ei oikeastaan saa selville sitä, kuinka paljon tilauksia tulee päivittäin. Periaatteessa tämä ei ehkä ole niin tarpeellinen tieto, koska yrityksen johdon kannalta se ei ole kovinkaan merkittävää. Voisi olla kuitenkin ainakin ihan mielenkiintoista tietää, mikä päivä on suosituin tehdä tilauksia, vai onko näillä viikottain edes mitään selkeää kaavaa. Toimiston työvuorolistojen suunnittelun kannalta voisi olla myös hyvä saada tietoon se, mihin kellonaikaan tilauksia eniten tehdään. Tällä tavalla voisi toimiston työntekijöiden työvuorot käyttää parhaiten hyödyksi. Mikäli esimerkiksi selviäisi, että illalla

tehdään suurin osa päivän tilauksista, ei olisi kovinkaan järkevää pitää toimiston henkilökuntaa töissä aamuvuoropainotteisesti.

Kuten toimistopäällikkö huomauttikin haastattelussa, niin tällä hetkellä haasteita raportoinnissa on se, että työtä tehdään myös jonkun verran manuaalisesti. Manuaalisen työn vähentäminen minimiin vähentäisi myös virheet minimiin. Kun prosessi on mahdollisimman yksinkertainen, se tuottaa kaikista todennäköisemmin luotettavia raportteja. Ja tässä asiassa tulisi myös ottaa huomioon se, että tiedon laatu on aina tärkeämpää kuin määrä. Sen vuoksi case-yrityksen ei tulisi haalia turhaan monia erilaisia raportteja, vaan keskittyä muutamiin tärkeimpiin ja hoitaa niiden tekeminen huolellisesti ja selkeästi.

#### 4 Yhteenveto ja johtopäätökset

Kannattavan yrityksen pohjalla on aina toimiva johdon raportointi ja vuorovaikutus. Vaikka yrityksen tarvitsemat raportit riippuvat paljon siitä, minkä kokoinen yritys on ja mitä toimintaa se harjoittaa, on jokaiselle yritykselle yhtä tärkeää raportoida ja pitää kirjaa yritykselle olennaisista asioista. Nämä jokaiselle yritykselle omat olennaiset asiat ja raportit tulisi selvittää tiedostamalla ensin yrityksen omat informaatiotarpeet.

Johtopäätöksenä opinnäytetyössä saatiin selville, että case-yrityksessä hoidettu johdon raportointi on riittävän hyvällä tasolla siihen nähden, kuinka pieni yritys on kyseessä. Yrityksen olisi hyvä miettiä näiden tämän opinnäytetyön parannusehdotusten käyttöönottamisen vaatimaa työmäärää ja sitä kautta kustannuksia, ennen kuin lopullinen päätös raportoinnin uudistamisesta tehdään. Koska kyseessä on kasvava asiantuntijayritys, olisi järkevää painottaa markkinointiin ja työntekijäkustannuksiin.

Opinnäytetyö oli prosessina onnistunut, joskin syvempää analyysia olisi ollut vielä mahdollista saada. Tämä olisi vaatinut sen, että kirjoittaja olisi jo alussa suunnitellut opinnäytetyössä käytettävät menetelmät paremmin.

## Lähteet

### Painetut lähteet

Alasuutari P., Koskinen I., Peltonen T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere. Osuuskunta Vastapaino. 350 s.

Alhola K., Lauslahti S. 2005. Taloutta johtamista varten esimiehille ja asiantuntijoille. Helsinki. Edita Prima Oy. 259 s.

Axson, D. 2010. Best Practices in Planning and Performance Management: Radically Rethinking Management for a Volatile World. New Jersey. John Wiley & Sons. 320 s

Hirsjärvi S., Hurme H.. 2001. Tutkimushaastattelu. Helsinki. Yliopistopaino. 213 s.

Ikäheimo S., Laitinen E., Laitinen T., Puttonen P. 2011. Laskentatoimi ja rahoitus. Vaasa. Multiprint Vaasa. 166 s.

Ikäheimo S., Malmi T., Walden R. 2016. Yrityksen laskentatoimi. Helsinki. Alma Talent Oy. 262 s.

Jormakka R., Koivusalo K., Lappalainen J., ja Niskanen, M., 2011. Laskentatoimi. Helsinki. Edita Prima Oy. 258 s.

Jyrkkiö E., Riistama V. 2004. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. Helsinki. Sanoma Pro Oy. 355 s.

Partanen, V. 2007. Talousviestintä johtamisen tukena. Jyväskylä. Talentum Media Oy. 413 s.

Puolamäki E. 2007. Strateginen johdon laskentatoimi. Helsinki. Tietosanoma Oy. 272 s.

### Sähköiset lähteet

Jylhä T. 2016. Johdon laskentatoimen suhde ulkoiseen laskentaan. Viitattu 23.3.2018. <http://www.intito.fi/johdon-laskentatoimen-suhde-ulkoiseen-laskentaan/>

Tenhunen M-L. 2013. Mitä on johdon laskentatoimi ja mihin sitä tarvitaan - Osa 1. Viitattu 20.3.2018. <https://tilisanomat.fi/koulut/johdon-laskentatoimen-koulu-koulut/mita-on-johdon-laskentatoimi-ja-mihin-sita-tarvitaan>

## Kuviot

Kuvio 1: Yrityksen laskentatoimi .....	8
Kuvio 2: Sisäisen laskentatoimen tehtävät .....	10
Kuvio 3: Johdon raportoinnin tehtävät (Alhola & Lauslahti 2005, 173) .....	16
Kuvio 4: Raportoinnin vaiheet .....	21

## Liitteet

Liite 1: Hastattelun kysymykset .....	29
---------------------------------------	----

## Liite 1: Hastattelun kysymykset

1. Minkälaiset ovat yrityksen tausta, toiminta ja johto?
2. Miten säännöllistä raportointia hoidetaan juuri nyt?
3. Kuka/mikä raportit tuottaa ja kuka/ketkä ne näkevät ja kuinka usein?
4. Kuinka paljon raporteissa on graafisuutta ja kuvioita?
5. Mitä mittareita raportoinnissa käytetään?
6. Mitä aineistoja raportoinnissa käytetään?
7. Käytetäänkö yrityksessä epäsäännöllisiä tai tilanteesta johtuvia raportteja?
8. Tyytyväisyys raportointiin:
  - Raportoinnin hyvät ja huonot puolet tällä hetkellä
  - Ajankohtaisuus (asteikolla 1-5)
  - Luotettavuus (asteikolla 1-5)
  - Tarkkuus (asteikolla 1-5)
  - Virheettömyys (asteikolla 1-5)
  - Luettavuus (asteikolla 1-5)