

Satu Tuovinen

TYTÄRYHTIÖN  
TALOUSRAPORTOINTI  
KONSERNISSA

Opinnäytetyö  
Liiketalous

Maaliskuu 2012




**MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU**

Mikkeli University of Applied Sciences

## KUVAILULEHTI

 <p><b>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU</b> Mikkeli University of Applied Sciences</p>		<b>Opinnäytetyön päivämäärä</b>  19.3.2012
<b>Tekijä(t)</b>  Satu Tuovinen		<b>Koulutusohjelma ja suuntautuminen</b>  Liiketalouden koulutusohjelma
<b>Nimeke</b>  Tytäryhtiön talousraportointi konsernissa		
<b>Tiivistelmä</b>  Tarve opinnäytetyölle syntyi Etelä-Savon tietohallinnon muututtua Kuntien Tiera Oy konsernin tytäryhtiöksi. Tutkimusongelmat, joihin tutkimuksen avulla pyrittiin vastaamaan, olivat miten tytäryhtiön talousraportointi saadaan palvelemaan konsernin emoyhtiön tarpeita ja miten tytäryhtiön sisäinen raportointi saadaan palvelemaan yrityksen johdon tarpeita. Yhtenä tavoitteena oli myös koota yhteenveto tärkeimmistä talousraporteista toimeksiantajalle Etelä-Savon tietohallinnolle.  Tutkimusmenetelmänä opinnäytetyössä on käytetty kvalitatiivista eli laadullista menetelmää. Tietojen kerääminen tapahtui kolmen haastattelun avulla Etelä-Savon tietohallinnolta ja Kuntien Tieralta. Yksi haastatteluista tehtiin sähköpostihaastatteluna pitkän välimatkan vuoksi. Tutkimus toteutettiin talven 2011 aikana.  Tutkimuksen perusteella Etelä-Savon tietohallinto Oy:n ulkoiseen ja sisäiseen raportointiin oltiin sekä konsernin emoyhtiön että itse Etelä-Savon tietohallinnon keskuudessa melko tyytyväisiä, mutta myös joitakin kehityskohteita löytyi. Tutkimus tulokset osoittivat muun muassa, että tarvetta olisi uudelle paremmin raportointiin soveltuvalla tietojärjestelmällä, muodollisemmalla ja säännöllisemmällä sisäiselle raportoinnille sekä raporttien järjestelmälliselle arkistoinnille. Lisäksi selvisi, että eri käyttöjärjestelmien koulutuksille olisi kysyntää.		
<b>Asiasanat (avainsanat)</b>  konsernit, laskentatoimi, raportit, raportointi, tietojärjestelmät		
<b>Sivumäärä</b> 57 s. + liitteet 16	<b>Kieli</b> Suomi	<b>URN</b>
<b>Huomaus (huomautukset liitteistä)</b>		
<b>Ohjaavan opettajan nimi</b>  Kristiina Kinnunen		<b>Opinnäytetyön toimeksiantaja</b>  Etelä-Savon tietohallinto Oy

## DESCRIPTION

 <p><b>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU</b> Mikkeli University of Applied Sciences</p>		<b>Date of the bachelor's thesis</b>  19 March 2012	
<b>Author(s)</b>  Satu Tuovinen		<b>Degree programme and option</b>  Business Management	
<b>Name of the bachelor's thesis</b> Subsidiary's financial reporting in a consolidated company			
<b>Abstract</b>  <p>The starting point for the study was Etelä-Savon tietohallinto Oy company change in to Kuntien Tiera consolidated company's subsidiary. The research questions were how to get the subsidiary's financial reporting to serve the consolidated company's needs and how to get the subsidiary's management reporting to serve the company's top management. The object of this bachelor's thesis was also to gather a summary of most important financial reports for Etelä-Savon tietohallinto Oy.</p> <p>The study consisted of qualitative research. The data were collected by three interviews at the subsidiary Etelä-Savon tietohallinto Oy and the consolidated company Kuntien Tiera Oy. One of these interviews was executed as an e-mail interview because of long distance. The study was conducted in the autumn 2011.</p> <p>The study indicated that Etelä-Savon tietohallinto Oy itself and also the consolidated company's parent company were mostly satisfied with Etelä-Savon tietohallinto's financial and management reporting, but also some targets for development appeared. The analysis showed that one target for development was new data system which would suit to the financial reporting better. The results also indicated a need for more formal and more regular management reporting. Further, it turned out that there was a need for user training of operating systems.</p>			
<b>Subject headings, (keywords)</b>  consolidated companies, accounting, reports, reporting, data systems			
<b>Pages</b> 57 p. + attachments 16		<b>Language</b> Finnish	
<b>URN</b>			
<b>Remarks, notes on appendices</b>			
<b>Tutor</b>  Kristiina Kinnunen		<b>Bachelor's thesis assigned by</b>  Etelä-Savon tietohallinto Oy	

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	1
2	TALOUSRAPORTOINTI .....	2
2.1	Raporttien antama informaatio .....	2
2.2	Yrityksen raportoinnin eri osa-alueet .....	4
2.3	Ulkoinen laskentatoimi ja raportointi .....	6
2.3.1	Tuloslaskelma .....	7
2.3.2	Tase .....	9
2.3.3	Kassavirtalaskelma .....	12
2.4	Sisäinen laskentatoimi ja raportointi .....	14
2.4.1	Budjetointi.....	16
2.4.2	Budjetointimenetelmät.....	17
2.4.3	Budjettiseuranta .....	18
2.5	Raporttien laadinta.....	19
2.6	Taloushallinnon tietojärjestelmät.....	22
3	KONSERNI.....	24
3.1	Konsernin ja tytäryhtiön määritelmä .....	25
3.2	Konsernitilinpäätöksen laatiminen .....	25
3.3	Konsernitilinpäätöstietojen kerääminen .....	26
4	TUTKIMUS ETELÄ-SAVON TIETOHALLINTO OY:LLE .....	27
4.1	Toimeksiantaja.....	27
4.2	Tutkimusmenetelmä .....	28
4.3	Tutkimuksen toteutus ja haastatteluiden sisältö .....	30
5	TYYYTYVÄISYYS TALOUSRAPORTOINTIIN .....	32
5.1	Talousraportoinnin tärkeys ja tarvittavat raportit .....	32
5.2	Kuukausi- ja neljännesvuosiraportointi .....	33
5.3	Hätäraportointi .....	35
5.4	Budjetointi ja toteumaseuranta .....	36
5.5	Raporttien informaatio ja luotettavuus .....	37
5.6	Talousraportoinnin kehityskohteet .....	38
5.7	Muut kehityskohteet .....	39
6	TALOUSRAPORTOINNIN TEHOSTAMINEN JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	40

6.1	Suosittelvat kehitystoimenpiteet .....	40
6.2	Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys.....	44
7	LOPUKSI.....	45

#### LIITTEET

- 1 Kassavirtalaskelma
- 2 Kululajikohtainen tuloslaskelma
- 3 Toimintokohtainen tuloslaskelma
- 4 Tase
- 5 Etelä-Savon tietohallinnon haastattelut
- 6 Kuntien Tiera konsernin talousjohtajan sähköinen haastattelu

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni päätavoitteena on koota kattava yhteenveto ulkoisen ja sisäisen laskentatoimen raporteista toimeksiantajalleni Etelä-Savon tietohallinto Oy:lle. Yhteenvedossa keskityn koostavasti toimeksiantajani pyynnöstä ulkoisen laskentatoimen raporteista tuloslaskelmaan, taseeseen ja kassavirtalaskelmaan sekä sisäisen laskentatoimen raporteista budjettiin ja budjettitoteuman seurantaan. Yhteenveto on sisällytetty opinnäytetyöni teoriaosaan.

Opinnäytteen empiirisessä osassa haen vastauksia tutkimusongelmiin, miten tytäryhtiön talousraportointi saadaan palvelemaan emoyhtiön tarpeita ja miten tytäryrityksen sisäinen raportointi saadaan palvelemaan yrityksen johdon tarpeita. Tutkimusongelmat ovat mielestäni selittäviä ja kuvailevia, koska etsin vastausta kysymyksiin minkälaista raportointia emoyhtiö haluaa tytäryritykseltään ja millaista tytäryrityksen sisällä tapahtuvaa raportointia tytäryrityksen johto haluaa. Tutkimukseni lähestymistapana on tapaustutkimus.

Lähdin rakentamaan opinnäytetyötäni ensin perehtymällä tarkemmin teoriaosan kautta tutkimusongelmiin. Tutkimusongelmia tukeva viitekehys koostuu talousraportoinnista, jonka alaluvuissa kerron raportoinnin antamasta informaatiosta ja yrityksen raportoinnin osa-alueista, ulkoisesta laskentatoimesta ja raportoinnista, sisäisestä laskentatoimesta ja raportoinnista, raportoinnin laadinnasta sekä taloushallinnon tietojärjestelmistä. Ulkoisen ja sisäisen laskentatoimen alla perehdyn tarkemmin tuloslaskelmaan, taseeseen ja kassavirtalaskelmaan sekä budjetointiin, budjetointimenetelmiin ja budjettiseurantaan. Raporttien laadinnan alaluvuissa keskityn raportin sisältöön, luotavuuteen ja ajoitukseen. Tietojärjestelmien alakohdissa keskityn ERP-järjestelmiin ja paketti- sekä erillisohjelmistoihin. Viitekehysten toisessa osassa kerron yleistä tietoa konsernista. Sen alla perehdyn hieman konsernin ja tytäryhtiön määritelmiin, konsernitilinpäätöksen laatimiseen sekä konsernitilinpäätöstietojen keräämiseen.

Teoriaosan jälkeen kerron tarkempaa tietoa toimeksiantajastani, valitsemastani tutkimusmenetelmästä ja tutkimuksen toteutuksesta. Tämän jälkeen esitän tulokset, niistä tekemäni johtopäätökset ja suosittamani toimenpide-ehdotukset. Viimeiseksi lopetan työni päätäntöosaan.

Tutkimusmenetelmäksi työhöni valitsin laadullisen tutkimuksen, koska tarvitsin tutkimusta varten avoimia mielipiteitä osanottajilta. Myös yksi syy laadullisen menetelmän valitsemiseen oli, että tutkimuksen osanottajamäärä oli melko pieni. Tämän vuoksi tarvittavan tiedon pystyi keräämään nopeasti ja vaivattomasti haastatteluiden avulla. Tutkimuksessani haastattelin tytäryhtiön toimitusjohtajaa, taloussihteeriä ja konsernin talousjohtajaa. Haastattelut toteutin puolistrukturoidusti lomaketta avuksi käyttäen siten, että kaikille esitettävät kysymykset olivat avoimia, mutta eivät välttämättä kaikille samoja. Osapuolille esitettävillä avoimilla kysymyksillä pyrin takaamaan mielipiteiden laaja-alaisuuden.

Rajaan työni siten, että käsittelen yleisellä tasolla talousraportointia, ulkoisen ja sisäisen laskentatoimen sekä raportoinnin näkökulmasta tuloslaskelmaa, tasetta, kassavirtalaskelmaa sekä budjetointia, budjetointimenetelmiä ja budjettiseurantaa yhteenvedon muodossa toimeksiantajani pyynnöstä. En siis käsittele opinnäytetyössäni muita ulkoiseen tai sisäiseen laskentatoimeen liittyviä asioita. Lisäksi kerron hieman taloushallinnon tietojärjestelmistä ja konsernista. Näitä aiheita en kuitenkaan käsittele kovin laajasti, sillä toimeksiantajani ei sitä halunnut.

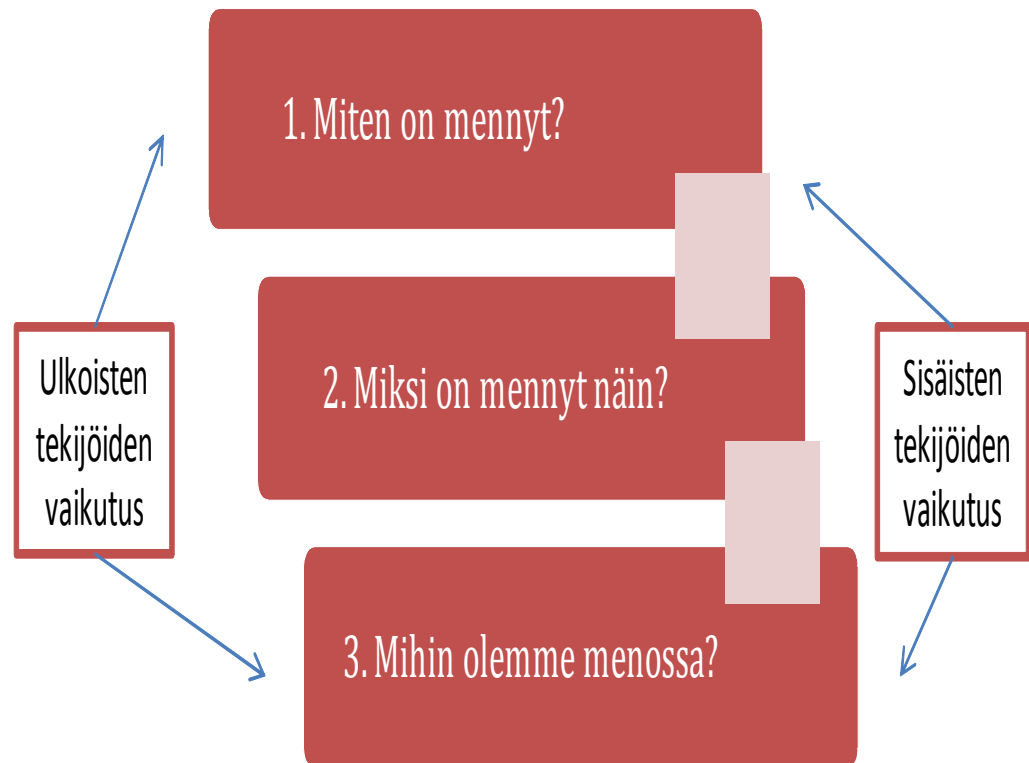
## **2 TALOUSRAPORTOINTI**

Informaatiojärjestelmässä tuotettu tieto on saatettava päätöksentekijälle. Raportoinnilla tarkoitetaan yleensä tiedon antamista parhaillaan tapahtuvasta tai tapahtuneesta prosessista. Tietoja yrityksen tapahtumista on erityisesti annettava niille, joiden tehtävänä on yrityksen toiminnan ohjaaminen ja suunnittelu. Mitä suurempi on henkilön vastuualue ja vastuu yrityksessä, sitä tärkeämpää on, että hän saa tarvittavia ja selkeitä raportteja. Yleensä, mitä hajaantuneempaa yrityksen päätösvalta on, sitä suurempi raporttien tarve on. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 276.)

### **2.1 Raporttien antama informaatio**

Raportointi ei ole ainoastaan talouden muodostamia tulos- ja tasetietoja. Talousraportoinnin tehtävänä on antaa kokonaiskuva organisaation eri toimintojen toiminnallisesta ja taloudellisesta tilasta. Kuten kuviossa 1 on havainnollistettu, raportoinnin tulee kertoa, miten yrityksellä on mennyt, miksi näin on mennyt ja mihin se on menossa sekä

miten eri sisäiset ja ulkoiset tekijät ovat vaikuttaneet tähänhetkiseen tilanteeseen ja miten ne tulevat vaikuttamaan tulevaisuudessa. (Alhola & Lauslahti 2005, 173.)



**KUVIO 1. Johdon raportoinnin tehtävät (Alhola & Lauslahti 2005, 173)**

Raporttien tuottajan on oltava perillä, kenelle ja miksi raportti valmistellaan, jotta sen antama informaatio olisi mahdollisimman hyödyllistä. Organisaatiossa on monia eri ryhmiä, jotka tarvitsevat erilaista tietoa päätöksen tekoon. (McLaney & Atrill 2010, 3.) McLaney ja Atrill (2010, 5) toteavat, että raporttien antama tieto ei aina saata kohdata informaation saajan tarpeita, koska laskentatoimi on vielä kehittyvä osa-alue ja käyttäjien tarpeista on paljon opittavaa sekä siinä, miten nämä saadaan kohtaamaan keskenään.

Alhola ja Lauslahti (2000, 316) kirjoittavat, että raportoinnin perusajatuksia ovat tiedon oikeellisuus, oikea-aikaisuus ja oleellisuus. Väärä tieto voi johtaa yrityksen johtoa harhaan ja pettää luottamuksen pitkäksi aikaa talouden tuottamaan informaatioon. Tämän vuoksi tiedon oikeellisuus on todella tärkeää. Sisäisen laskennan raportoinnissa tiedon oikeellisuuden tarkkuustason ei kuitenkaan tarvitse olla niin ensiluokkainen ja tarkka kuin viranomaisille lähetettävissä laskelmissa.

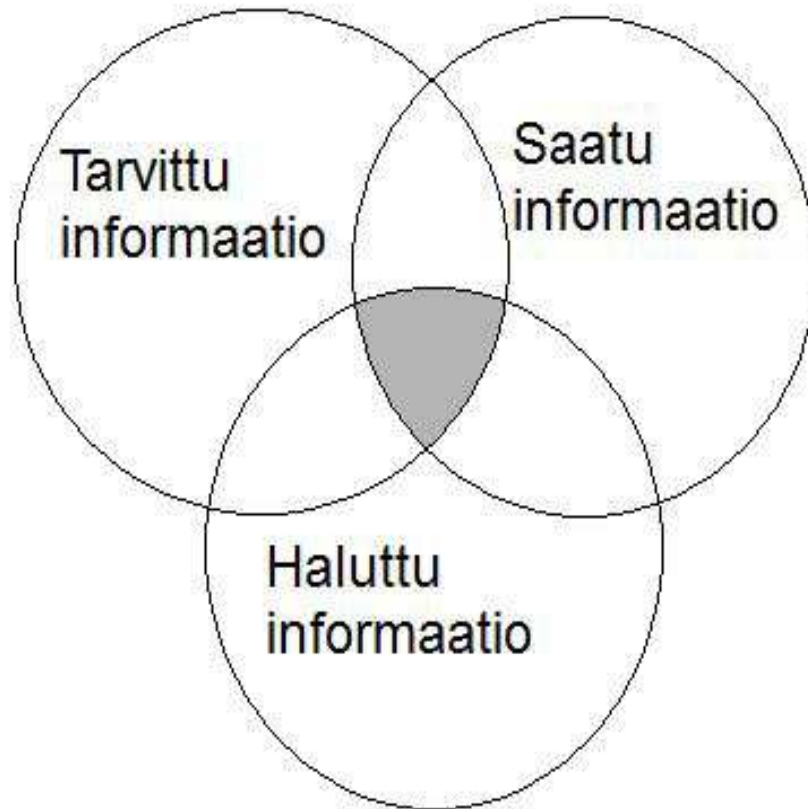
Oleellisuuden periaate on todella tärkeä nykyisessä informaatiota pursuavassa yhteiskunnassa, sillä kaikkea ei tarvitse raportoida. Raportoinnin on tuettava operatiivisen työn suorittamista, esimerkiksi hankintoja ja kerrottava tärkeät liiketoiminnan johtamiseen liittyvät avainalueiden asiat. Ei riitä, että raportit ovat toiminnan kannalta oleellisia ja sisällöllisesti oikeita, niiden pitää myös olla käsillä oikeaan aikaan. (Alhola & Lauslahti 2000, 316.)

Alholan ja Lauslahden (2005, 173) mukaan talousraportoinnissa on eri aikaulottuvuuksia, koska johtaminen ei ole pelkkää tulevaisuuden johtamista vailla historiaa. Tulevaisuuden kehitykselle luodaan pohjaa aikaisempien päivien toimenpiteillä ja tapahtumilla. Raportoinnin tulee antaa kattava kuva niin, että historiaa, nykyistä hetkeä ja tulevaisuutta tarkastellaan yhtenä jatkumona. Sen tulee auttaa tulevaisuuden ennakoinnissa ja siihen riittävän ajoissa reagoimisessa sekä antaa edellä mainittujen pohjalta johtopäätöksiä tulevaisuuden laitimiselle.

## **2.2 Yrityksen raportoinnin eri osa-alueet**

Yrityksen raportointi voidaan jakaa kahteen osaan, strategiseen neljännesvuosiraportointiin ja operatiiviseen raportointiin. Strategiaraportointi kertoo suuntaa tulevaisuuspainotteisesti. Lyhyemmän aikavälin raportointi, esimerkiksi kuukausittainen raportointi, kertoo yksityiskohtaisemman ja konkreettisemmän kuvan nykytilanteesta sekä auttaa johtamaan lyhyemmällä tähtäimellä omaa toimintaa. Strategiaraportoinnin tulee olla tasapainossa johtamista tukevan operatiivisen raportoinnin kanssa. (Alhola & Lauslahti 2005, 174.)

Lassi Mäkisen (2008) mukaan yritys voi itse päättää, mitä kuukausittaisia raportteja se haluaa ja tarvitsee. Halutut, saadut ja tarvittavat raportit ovat kolme eri asiaa sekä niillä on yleensä hyvin pieni yhteinen alue (kuvio 2). Tarvittavat raportit tarkoittavat sellaisia raportteja, joilla yrityksen johto voi johtaa yrityksen liiketoimintaa menestyksekkäästi. Halutut raportit ovat yrityksen johdon haluamia raportteja, joilla useimmiten ei ole kovinkaan suurta merkitystä menestyksellisen johtamisen kanssa. Yleensä näitä raportteja ei saa suoraan tuotettua kirjanpidosta. Saadut raportit ovat kirjanpitojärjestelmän tai kirjanpitäjän tuottamia raportteja.



## KUVIO 2. Raporttien informaatiot

Kuukausiraportointi on yleensä osa johtoryhmän tai muun ohjausryhmän palaveria. Käsittely ei ole ainoastaan lukujen läpikäyntiä, vaan se sisältää myös johtopäätöksiä, analyttisyyttä ja uusia päätösehdotuksia. Pääpaino on lähiajan kannattavuuteen vaikuttavien osatekijöiden kontrolloinnissa. (Alhola & Lauslahti 2005, 192.)

Järvenpään ym. (2010, 262) mukaan kuukausiraportointi sisältää useimmiten budjetti-vertailun ja tuloslaskelman. Raporteissa toteutuneita tuloksia verrataan edellisiin kuukausiin ja budjetteihin. Edellisiin kuukausiin vertaaminen antaa kuvan yrityksen tulostekijöiden kehityksen suunnasta.

Kuukausiraportoinnin rakenteita muovaavat ja määrittelevät pitkälti tehdyt suunnitelmat. Myös organisaation taso ja toiminto vaikuttavat raportointiin. Kuukausittaisen raportoinnin muoto, käsittely- ja jakelutavat vaihtelevat yrityksittäin. (Alhola & Lauslahti 2005, 192.)

Talousraportointi voidaan jakaa strategisen ja operatiivisen ohella myös sisäiseen ja ulkoiseen raportointiin. Ulkoista raportointia voidaan tuottaa esimerkiksi yrityksen asiakkaille ja sisäistä raportointia yrityksen johdolle. Ulkoiseen ja sisäiseen laskentatoimeen sekä raportointiin perehdyn tarkemmin seuraavissa alaluvuissa 2.3 ja 2.4.

### **2.3 Ulkoinen laskentatoimi ja raportointi**

Ulkoinen laskentatoimi eli yleinen laskentatoimi pohjautuu yrityksen tilinpäätöstietoihin, jonka tarkoituksena on antaa informaatiota yrityksen omistajille voitonjakolaskelmaa varten ja tietoa yrityksen eri sidosryhmille. Ulkoisen laskentatoimen ydin on yrityksen kirjanpito, joka mielletään yrityksen rahaprosessien kuvaukseksi, vaikka se on yhä useammin rahamittainen kuvaus yrityksen talousprosesseista. Tilinpäätös on kirjanpidon päädokumentti, joka koostuu tuloslaskelmasta, taseesta ja rahoituslaskelmasta. Tämä informaation on pohjana johdon laskentatoimelle. Osana ulkoista laskentatoimea on myös erilaisten talouden tunnuslukujen laskeminen ja analysointi. Tällaisia ovat muun muassa vakavaraisuus- ja maksuvalmiuslaskelmat. (Tilitoimisto-kirjanpito 2011.)

Lahti ja Salminen (2008, 147) mainitsevat, että ulkoisten raporttien tarkoituksena on yleensä täyttää yrityksen lakisääteisen raportoinnin tarpeet. Ulkoiset raportit perustuvat useimmiten kirjanpidon eri tileihin ja eniten käytetyt ulkoiset raportit ovat tuloslaskelma- sekä taseraportit. Ulkoisiin raportteihin lukeutuu myös erilaiset viranomaisilmoitukset. Viranomaisraportteja ovat muun muassa arvonlisäveroilmoitukset, veroilmoitukset, tullin ilmoitukset ja työnantajan ilmoitukset. (Lahti & Salminen 2008, 147–148.)

Yritys voi joutua suomalaisen kirjanpitolainsäädännön lisäksi raportoimaan IFRS-säännösten mukaan. Tällöin tulos- ja taseraportit pitää pystyä tekemään kumpienkin säännösten mukaisesti. (Lahti & Salminen 2008, 148.) IFRS-tilinpäätöksellä tarkoitetaan sitä, että tilinpäätös laaditaan kansainvälisten tilinpäätösstandardien mukaisesti. Kirjanpitolain mukaisesti laaditut kansainväliset tilinpäätösstandardit ovat Euroopan yhteisöissä sovellettavaksi hyväksytyjä käytäntöjä ja niiden tulkintoja. Kirjainlyhenne IFRS tulee sanoista International Financial Reporting Standards. (Ihantola ym. 2008, 208.)



Tuloslaskelman alussa esitetään ensin tuotot ja kulut, jotka ovat johtuneet yrityksen varsinaisesta liiketoiminnasta. Kun varsinaisesta liiketoiminnasta syntyneet kulut vähennetään liikevaihdosta ja liiketoiminnan muista tuotoista, saadaan joko liikevoitto tai -tappio. (Tomperi 2011, 146.) Alholan ja Lauslahden (2005, 12) mukaan tuloslaskelmassa liikevaihto koostuu arvonlisäverottomasta myynnistä, josta on vähennetty annetut alennukset. Liikevaihto toimii yleensä yrityksen toiminnan laajuuden mittarina, joka kertoo myynnin volyyymista.

Alholan ja Lauslahden (2005, 136) mukaan liiketoiminnan muut tuotot ovat hieman eriluonteisia kuin liikevaihto, mutta niillä on yhteys yrityksen varsinaiseen toimintaan. Harrisonin ym. (2011, 16) mukaan liiketoiminnan muihin tuottoihin lukeutuu muun muassa käyttöomaisuuden myyntivoitot, rahoituspalvelut tai vuokratulot, jos yrityksen päätoimialaa ei ole vuokraustoiminta.

Varaston muutoksen tarkoituksena on oikaista materiaalihankinnoista ym. aiheutuneita menoja tilikauden myynnin vastaaviksi kuluiksi (Tomperi 2011, 146). Varaston muutos sisältää muun muassa valmiiden tavaroiden ja raaka-aineiden fyysisissä varastoissa tapahtuneiden varastojen muutosten arvon (Tilastokeskus 2011). Varaston muutos tarkoittaa joko varaston lisääystä tai vähennystä. Kun varasto kasvaa, silloin yritys on ostanut enemmän kuin on myynyt. Vastaavasti varaston pienetessä yritys on myynyt tai kuluttanut enemmän kuin on hankkinut. (Alhola & Lauslahti 2005, 137.)

Tuloslaskelmassa esiintyvät poistot ovat laskennallinen kuluera (Tomperi, 2011, 146). Poistot ovat yrityksen pääomakustannuksia, jotka aiheutuvat pitkäaikavaikutteisten tuotannontekijöiden kuten rakennusten tai koneiden hankinnasta. Näitä ei vähennetä tuloksesta heti hankintakautena, vaan se tapahtuu pikkuhiljaa kuin hyödykettä käytetään tulojen hankkimisessa. (Alhola & Lauslahti 2005, 13.) Harrisonin ym. (2011, 884) mukaan poistolla tarkoitetaan sitä, että hyödykkeen kustannus jaetaan koko sen käyttöajaksi.

Liikevoitto ilmaisee yrityksen pääasiallisen toiminnan tuloksen (Tomperi 2011, 146). Liikevoitto tarkoittaa tuloslaskelman erää, joka saadaan vähentämällä liikevaihdosta muuttuvat kulut, kiinteät kulut ja poistot. Liikevoitto on toisin sanoen tulos ennen veroja, voitonjakoa, korkoja ja tilinpäätössiirtoja. (E-conomic 2011.)

Liikevoiton jälkeen tuloslaskelmassa esiintyy rahoituksen tuotot ja kulut, satunnaiset tuotot ja kulut, tuloksen järjestelyerinä vapaaehtoisten varausten sekä poistoeron muutos ja tuloverot (Tomperi 2011, 146). Tilikauden voitto syntyy, kun kokonaistulot ovat suuremmat kuin kokonaismenot ja tilikauden tappio taas syntyy, kun kokonaiskustannukset ovat suuremmat kuin kokonaistulot (Harrison ym. 2011, 886). Tilikauden tuloksella eli joko voitolla tai tappiolla on useita eri merkityksiä ja vaikutuksia. Tilikauden voitto lisää pääomaa, kun taas tilikauden tappio vähentää sitä. Osakeyhtiössä esimerkiksi osingonjaon enimmäismäärä on sidottuna nykyisin tietyllä tavalla voittoon ja siten voitto lisää osingonjaon mahdollisuuksia. (Alhola & Lauslahti 2005, 134.)

### 2.3.2 Tase

Tase on yrityksen tilinpäätökseen kuuluva osa, joka ilmoittaa yrityksen rahoitusaseman tilinpäätöshetkellä (E-conomic 2011). Tase siis on yhteenveto yrityksen omaisuuden ja velkojen arvosta tietyssä hetkenä. Taseen vastaavaa- eli debetpuolesta näkyy omaisuuserät, joihin yrityksen varat ovat sitoutuneet. Taseen vastattavaa- eli kreditpuoli kertoo, mistä yrityksen varat on hankittu. Tase on yksi osa yhteisön ja yrityksen vuosikertomusta. (Tase 2011.) Esimerkin Kirjanpitolautakunnan yleisohjeen mukaisesta taseesta voi nähdä liitteestä 4.

#### *Vastaavaa*

Alholan ja Lauslahden (2005, 144–145) mukaan taseen omaisuus- eli varapuolesta käytetään tunnetummin virallisessa taseessa nimitystä *vastaavat*. Vastaaviin kuuluu *pysyvät vastaavat* ja *vaihtuvat vastaavat*. Pysyvät vastaavat tarkoittaa yrityksen omaisuutta, joka on tarkoitettu tuottamaan tuloa useampina vuosina ja pysyvään käyttöön. Pysyvät vastaavat jaetaan kolmeen ryhmään eli aineettomiin ja aineellisiin hyödykkeisiin sekä sijoituksiin, kuten kuvioista 4 voi havaita. Pysyvistä vastaavista käytetään yleensä nimitystä *käyttöomaisuus* ja *muut pitkäaikaiset sijoitukset*.



poistot. Aineelliset hyödykkeet ovat yleensä pitkäaikaisia hankintoja, jotka ovat käytössä normaalia tilikautta pidempään. (McLaney & Atrill 2010, 65–67.)

Pysyvien vastaavien kolmanteen osaan eli sijoituksiin voidaan sisällyttää esimerkiksi tytäryhtiön osakkeet tai muuten strategisessa tarkoituksessa pitkäksi ajaksi hankitut osakkeet. Sijoitukset ryhmitellään oman luonteensa mukaiseen paikkaan eli esimerkiksi tytäryhtiön osakkeet sijoitetaan alakohtaan *osuudet saman konsernin yrityksissä*. (Alhola & Lauslahti 2005, 146.)

Taseessa vaihtuvat vastaavat jaetaan neljään eri osaan, jotka ovat *vaihto-omaisuus, saamiset, rahoitusarvopaperit ja raha-* sekä *pankkisaamiset*. Vaihtuvat vastaavat ovat yleensä lyhytaikaisia, mihin nimikin viittaa. (McLaney & Atrill 2010, 51–52). Alholan ja Lauslahden (2005, 147) mukaan vaihtuvissa vastaavissa olevalla vaihto-omaisuudella tarkoitetaan varastoja, jotka voivat olla esimerkiksi aineiden ja tarvikkeiden varastoja.

Vaihtuvien vastaavien saamiset ovat luonteeltaan rahoitusomaisuutta ja ne ovat lyhyt- tai pitkäaikaisia. Rajana pidetään yhtä vuotta, joka tarkoittaa sitä, että vuoden kuluttua erääntyvä on vielä lyhytaikaista, mutta vasta yli vuoden päästä erääntyvä on pitkäaikaista. Kuten kuviosta 4 voi nähdä, saamisista voivat olla esimerkiksi myyntisaamiset ja lainasaamiset. (Alhola & Lauslahti 2005, 148.)

Rahoitusarvopaperit voivat olla arvopapereita tai osakkeita, joita yritys käyttää maksuvälineenä tai joihin se on sijoittanut tilapäisesti kassavarojaan. Arvopapereita voi esiintyä taseessa kolmessa eri paikassa. Tämän kohdan lisäksi niitä voi esiintyä sijoituksissa ja arvopaperikauppialla vaihto-omaisuudessa. Vaihtuvien vastaavien viimeinen ryhmä *rahat ja pankkisaamiset* sisältävät yrityksen pankkitileillä sekä kassassa olevat varat. (Alhola & Lauslahti 2005, 148.)

#### *Vastattavaa*

Taseen vastattavaa puoleen luetaan yrityksen oma pääoma, tilinpäätössiirtojen kertymä, pakolliset varaukset ja vieras pääoma (E-conomic 2011). Taseen vastattavaa-puoli kuvaa ennen kaikkea pääomia. Pääoma siis jaetaan vastattavaa-puolella omaan ja vieraaseen pääomaan. (Alhola & Lauslahti 2005, 148.)

Omalla pääomalla tarkoitetaan pääoman sijoittamista yritykseen määräämättömäksi ajaksi. Vastineeksi osakkeenomistaja saa oikeuden sijoitettua pääomaa vastaavaan osuuteen yhtiön taloudellisesta tuloksesta. Osakkeenomistaja saa osakkeen, joka tarkoittaa omistusoikeutta osaan yhtiöstä ja sijoittajalle kuuluvat oikeudet sekä velvollisuudet. (Nettilaki 2011.) Oma pääoma muodostuu siis omistajien osuudesta liikeomaisuudessa. Osakkeenomistajien pääomalla, joka sijoitetaan yritykseen, ei ole takaisinmaksuvelvollisuutta. (E-conomic 2011.)

Taseen vastattavissa vieraspääoma jaetaan kahteen osaan, lyhytaikaisiin ja pitkäaikaisiin velkoihin. Lyhytaikaiseksi velaksi katsotaan velka, joka todennäköisesti maksetaan alle vuoden kuluttua tilinpäätöksestä. Pitkäaikainen on siten velka, joka erääntyy maksettavaksi yhden vuoden tai vasta sitä pitemmän ajan kuluttua. (Tase 2011.)

Joskus osakeyhtiön vieraassa pääomassa esiintyy lisäksi pääomalainaa. Pääomalaina on välimuoto omasta ja vieraasta pääomasta. Sitä voidaan hankkia riskirahoituksen tavoin markkinoilta suoraan sijoittajilta myymällä esimerkiksi osakkeita. (Pääomalaina 2011). Alhola ja Lauslahti (2005, 149) korostavat, että pääomalainat tulee osakeyhtiölain mukaan kirjata vieraaseen pääomaan omaksi kohdaksi.

### **2.3.3 Kassavirtalaskelma**

Kassavirralla tarkoitetaan kaikkea rahaa, joka virtaa kassaan ja kassasta pois (Kassavirta 2011). Kassavirtalaskelma taas on laskelma, jossa tarkastellaan taseen jaksotusratkaisuja kassavirtojen eli kassaan- ja kassatamaksujen avulla sekä tilikauden tuloista vähennetään tilikauden menot taloudellisessa etuoikeusjärjestyksessä (Kassavirtalaskelma 2011).

Kirjanpito tuottaa historiatietoa, jota korjaamaan on tullut tulevaisuuden kirjanpito. Tulevaisuuden kirjanpito perustuu samoihin menetelmiin ja logiikkaan kuin normaali kirjanpito. Kuitenkin sen aikajänne ja käsitys siitä, mitä kirjanpitoon voidaan kirjata, on erilainen. Tulevaisuuden kirjanpidon arvo johtamisen apuvälineenä on juuri erilainen aikajänne, johon se perustuu. Kassavirta-ajattelu antaa yksinkertaisen ja selkeän kuvan yrityksen tilanteesta, joka on muidenkin ymmärrettävissä kuin pelkästään taloushallinnon ammattilaisten. Kassavirta-ajattelu auttaa mitoittamaan yrityksen suuret

investoinnit oikein kassavirtaan nähden ja tekemään parempia rahoitusratkaisuja. (Eskola & Mäntysaari 2006, 108–109.)

Kassavirta osoittaa yrityksen todelliset maksusuoritukset ja -pyynnöt halutulta ajanjaksolta. Kassavirta-analyysistä voi nähdä, onko yrityksellä mennyt enemmän rahaa kuin yritykselle on maksettu. Kassavirta antaa vertailuinformaatiota siitä, onko yrityksen kassavirta parempi vai huonompi verrattuna aikaisempiin talousarvioihin, jaksoihin tai muihin yrityksiin, jotka toimivat samalla alalla. Kassavirran avulla voi myös nähdä kapitaalivirran, joka liikkuu yrityksen sisällä ja yrityksen maksuvalmiuden sekä kyvyn selviytyä. Näin ollen voidaan myös nähdä todennäköisyys velkaantumiseen. (E-conomic 2011.)

Kassavirta-ajattelussa korostuu, että yritysjohton keskeisin tehtävä on taata päivittäinen maksuvalmius. Sen on myös huolehdittava kassavirrasta eli siitä, että rahat riittävät kaikkiin yrityksen maksuihin päivittäin. Näin yritys pystyy kasvamaan ja välttymään konkurssilta. Likvidejä eli maksuvalmiita rahavaroja ei yrityksessä saa olla liikaa, sillä se saattaisi tällöin kenties menettää tuottavampia sijoitusvaihtoehtoja. (Eskola & Mäntysaari 2006, 110.)

Kassavirta on suoritevirran peilikuva. Kassavirta mittaa suoritevirtaa yhdellä mittayksiköllä eli rahalla, mutta tästä huolimatta antaa oikeamman lopputuloksen siinä mielessä, että menoja ei kohdisteta tuloihin vaan erät tarkastellaan erillisinä. Ainoa merkittävä asia on kassan saldon väheneminen tai lisääntyminen. (Eskola & Mäntysaari 110.)

Kassavirta jakautuu kolmeen osaan eli juoksevan toiminnan, investointien ja rahoituksen kassavirtaan (Talousapu 2011). Juoksevan liiketoiminnan kassavirta koostuu kassatuloista ja myyntisaamisista sekä jatkuvista kassamenoista, joita ovat muun muassa vuokrat, palkat, palkkojen sivukulut, arvonlisäverot ja muut verot. Investointien kassavirta muodostuu pitkävaikutteisten tuotannontekijöiden kassatuloista ja -menoista. Näitä voivat olla esimerkiksi kiinteistöjen ja arvopapereiden kassatulot sekä -menot. Rahoituksen kassavirtoihin lukeutuu muun muassa oman pääoman maksulliset muutokset, lyhyt- ja pitkäaikaisten lainojen nostot sekä takaisinmaksut. (Yrityssuomi 2011.) Esimerkit vähennysmuotoisesta ja erittelymuotoisesta kassavirtalaskelmasta on esitetty liitteessä 1.

Eskolan ja Mäntysaaren (2006, 110) mukaan kassavirtalaskelman rakenne riippuu kassan laajuudesta. Maksusuunnittelun kannalta suositellaan usein mahdollisimman suppeaa kassaa. Tämä tarkoittaa, että kassan varat ovat viipymättä käytettävissä tarvittaviin maksuihin. Tällöin kassaan kuuluvat käteisvarat, luotolliset pankkitilien varat ja lyhytaikaiset pankkisaamiset.

Eskola ja Mäntysaari (2006, 112) kirjoittavat, että kassavirtalaskelmissa voidaan laskea erilaisia tunnuslukuja. Kassatulot on kannattavuuden tunnuslukuja, joka pohjautuu kassavirtaan. Kuten myös liitteestä 1 voi nähdä, se saadaan juoksevan toiminnan ja investointien kassavirtojen erotuksena. Omarahoitus on tunnusluku, joka saadaan yhteen laskuna alkukassasta ja juoksevan toiminnan kassavirrasta. Omarahoituksen avulla saadaan tietää, kuinka paljon yritys voi panostaa omaa rahaansa investointeihin. Omarahoituksen ja investointien välisestä erotuksesta saadaan rahoitusvara. Positiivinen rahoitusvara kertoo, kuinka paljon yrityksellä on rahaa käytettävissä korkoihin, voitonjakoon ja lainan takaisinmaksuun. Negatiivinen rahoitusvara taas kertoo, kuinka paljon yritys tarvitsee uutta lainaa.

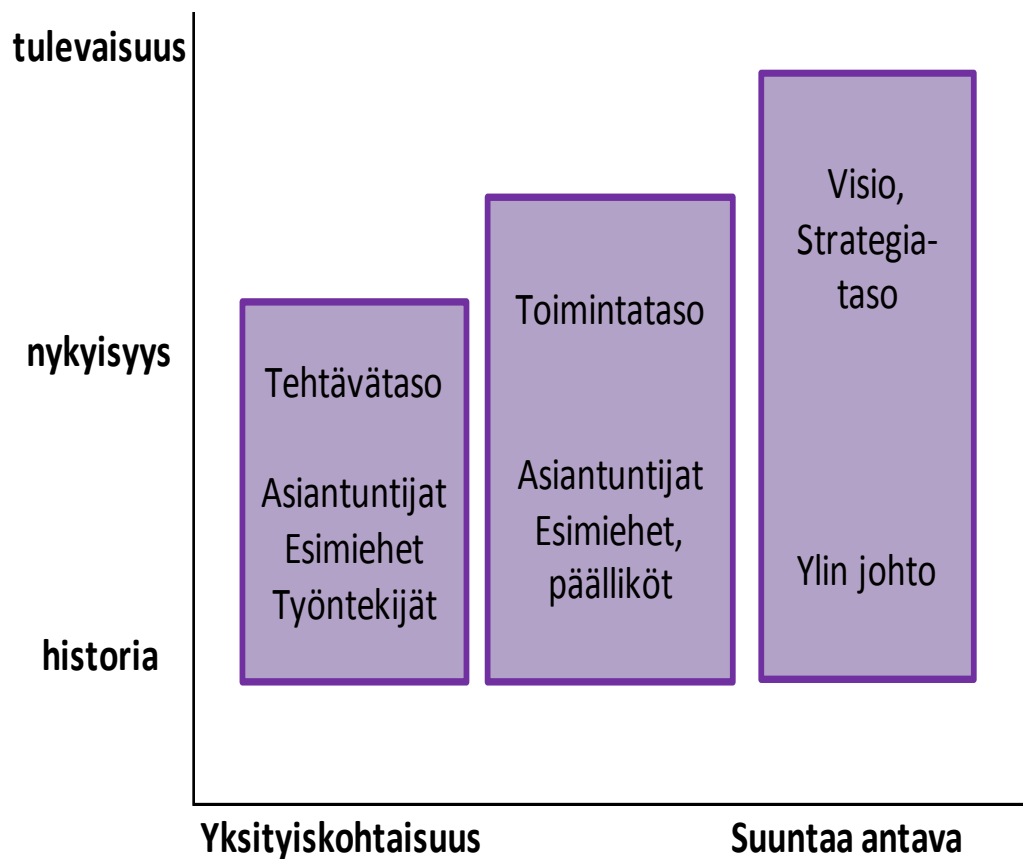
Kassavirtalaskelma voidaan tehdä kahdella eri tavalla, joko suoralla tai epäsuoralla menetelmällä. Epäsuorassa menetelmässä käytetään tuloslaskelman ja taseen lukuja eli menetelmällä lasketaan yrityksen kassavirta vuositasona. Suorassa menetelmässä taas otetaan huomioon vain kassaanmaksut tilille ja kassasta maksettavat kulut. Tällöin tarkastelujakson pituus on yleensä kuukausi. Yritykseen sisään tulevaa ja ulos lähtevää rahaa arvioimalla, saadaan selville, riittävätkö yrityksen rahat menoihin. Kassaanmaksuista vähentämällä kassastamaksut saadaan loppukassa. Kassaanmaksuja ovat esimerkiksi myynti, alkukassa ja voitot, kun taas kassastamaksuihin lukeutuu ostot, kiinteät kulut ja verot. (Yrityssuomi 2011.)

## **2.4 Sisäinen laskentatoimi ja raportointi**

Sisäinen eli operatiivinen laskentatoimi tuottaa erilaisia laskelmia yrityksen ohjaamisen ja johtamisen tueksi. Laskelmia tehdään päätöksentekotilanteissa tai ylipäätään tilanteen mukaan määrämuotoisesti tasaisin väliajoin. Operatiivisen laskentatoimen materiaali perustuu pitkälti samoihin lähteisiin kuin yleinen laskentatoimi eli esimerkiksi liikekirjanpitoon, varastokirjanpitoon, palkanlaskentaan ja käyttöomaisuuskir-

janpitoon. Operatiivisen laskentatoimen aineisto on yrityksen muokattavissa tarpeidensa mukaisesti. (Alhola & Lauslahti 2000, 30.)

Alholan ja Lauslahden (2005, 175) mukaan sisäinen raportointi palvelee eri tasoilla toimivia yrityksen toimihenkilöitä, kuten yritystasolla johtoa, toimintotasolla esimiehiä ja tehtävätasolla asiantuntijoita. Raportoinnin yksityiskohtaisuus ja tarkkuus vaihtelevat eri organisaatiotasolla. Johdolle tarkoitettu raportointi on koostavaa ja tulevaisuuspainotteista, kun taas asiantuntijatasolla se sisältää yksityiskohtaisempaa informaatiota, jossa analysoidaan nykytilaa ja lähitulevaisuuden näkymiä. (Kuvio 5.)



**KUVIO 5. Raportointitasot sisäisessä raportoinnissa (Alhola & Lauslahti 2005, 175)**

Sisäisen raportoinnin eri tasoilla vastataan johtamisen erilaisiin kysymyksiin (kuvio 5). Visio- ja strategiatason seurannassa vastataan kysymykseen, ollaanko oikeassa suunnassa katsottaessa pitkän aikajänteen visiota sekä tavoitteita. Samaan aikaan on tärkeää seurata suuntaan vaikuttavien erilliskohteiden, kuten kehitysprojektien, ete-

nemistä ja strategisia signaaleja sisäisestä sekä ulkoisesta ympäristöstä. Toimintatason raportoinnissa vastataan seuraaviin kysymyksiin, onko vuosi mennyt, kuten suunniteltiin, ovatko yrityksen rahavarat riittävät, onko vakavaraisuus ja kannattavuus kunnossa sekä yrityksen kehittymisen ja kasvun edellytykset edelleen olemassa. Tehtävätason raportoinnissa pääpaino on siinä, että toimiiko yritys jokapäiväisessä toiminnassaan laadukkaasti ja tehokkaasti. (Alhola & Lauslahti 2005, 175.)

Sisäisen laskennan raportoinnissa keskitytään toteumaraporttien lisäksi ennusteiden ja budjetin raportointiin, joita verrataan toteumiin (Lahti & Salminen 2008, 149). Seuraavissa alaluvuissa kerron tarkemmin budjetoinnista ja budjetointimenetelmistä. Perhehdyn myös hieman budjettiseurantaan.

#### **2.4.1 Budjetointi**

”Taloushallinnon alueella budjetti on tavallisesti määritelty seuraavasti: Budjetti on yrityksen tai sen osaston toimintaa varten laadittu, mahdollisimman edullisen taloudellisen tuloksen sisältävä ja määrätty ajanjaksona toteutettavaksi tarkoitettu rahamääräinen, joskus määrällisestikin ilmaistu toimintasuunnitelma” (Neilimo & Uusi-Rauva 2010, 231). Budjetti on pitkään ollut keskeisimpiä yrityksen talouden johtamisen välineitä. Budjettia käytetään yrityksen tavoitteiden asettamisessa, toteuman seurannassa ja toimenpiteiden määrittelyssä. (Puolamäki 2007, 128.)

Yritys voi tehdä toimintaansa korjaavia toimenpiteitä poikkeamia analysoimalla. Budjetit pohjautuvat toimintasuunnitelmiin, joiden muoto ja sisältö ovat täysin yrityskoh-  
taisia. Virallinen toimintasuunnitelma sisältää useimmiten sanallisen toimintasuunnitelmaosan ja sen pohjalta laaditun budjetin. Toimintasuunnitelmaosassa eritellään yrityksen tavoitteet, resurssit, toimenpiteet, aikataulut ja vastuuhenkilöt seuraavalle suunnittelukaudelle. (Puolamäki 2007, 128–129.)

Yrityksen budjetointi ja budjetti voidaan ymmärtää hyvin eri tavoin. Jotkut näkevät budjetin tulevaisuuden tavoitteellisena toimintasuunnitelmana, toiset lähinnä korostavat budjetin rahamittaisuutta ja budjetin eri sitovuutta toimintaa harjoittaessa sekä suunniteltaessa. Joskus budjetti saatetaan ymmärtää tavaksi ilmentää yrityksen kaikkia toimintoja integroidusti tai motivoinnin välineeksi. (Neilimo & Uusi-Rauva 2010, 232.)

Oliverin ja Horngrenin (2010, 298) mukaan budjetoinnissa on kolme päähyötyä. Budjetointi pakottaa johdon suunnitelmallisuuteen, suosii koordinoitua ja keskustelua sekä antaa kriteerit todellisen suorituskyvyn arvioinnille. Neilimo ja Uusi-Rauva (2010, 232) toteavat myös, että budjetointi auttaa yrityksen johtoa määrittelemään lähtökohdat yritystoiminnan suunnittelulle muun muassa kilpailuympäristön muuttumisesta tai taloudellisesta kehityksestä. Budjettia suunniteltaessa on tärkeää muodostaa kokonaiskäsitys budjetoidun toiminnan laskennallisista seurauksista ja osoittaa tarkasti ideaalitulokset, jotka budjetti sisältää. Budjetin laadinta ja sen käyttö edellyttää keskustelua organisaation ja sen tulosyksikön tai toiminnon tavoitteista, toiminta-aktiiviteettien sekä tavoitteiden valintaa. Budjettiin täytyy myös sitoutua ja pyrkiä toteuttamaan. Lisäksi budjettien laadinta ja käyttö vaatii tavoitteiden sekä toteutumien erojen analysointia.

#### **2.4.2 Budjetointimenetelmät**

Budjetin laatimisessa voidaan käyttää eri menettelytapoja, joista yleisimmin käytettyjä ovat kiinteä, tarkistettava, liukuva tai rullaava budjetti. Kiinteä budjetti tehdään kerralla koko budjettikautta varten ennen tilikauden alkua. Tilikauden aikana esimerkiksi neljännesvuosittain ja sen loputtua verrataan alkuperäisen budjetin lukuja toteutuneen budjetin vastaaviin, sekä nähdään poikkeamat. (Yrityssuomi 2011.)

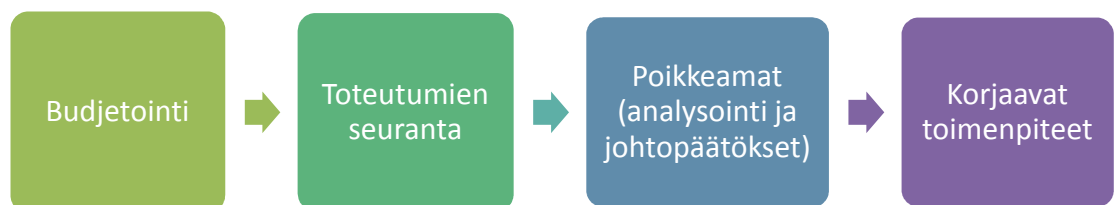
Tarkistettavaan budjettiin tehdään nimensä mukaisesti tarkistuksia tilikauden aikana esimerkiksi neljännesvuosittain. Täten budjetti voidaan sopeuttaa ulkoisiin muutoksiin. Liukuva budjetti muotoutuu toteutuvan toiminta-asteen mukaisesti. Liukuvassa budjetissa kiinteät kulut budjetoidaan vakiomääräisinä ja muuttuvat kulut ovat riippuvaisia toteutuneesta toiminta-asteesta. Tällainen sopii etenkin yrityksille, joiden toiminta-aste vaihtelee kuukausittain. (Yrityssuomi 2011.)

Neilimon ja Uusi-Rauvan (2010, 243) mukaan rullaava budjetointi tarkoittaa sitä, että yrityksen budjettikausi pyritään pitämään koko ajan samanpituisena. Kun esimerkiksi yrityksen vuosibudjetista on toteutunut neljännes 1.1.–31.3, lisätään 31. joulukuuta päättyvään budjettiin perään uusi neljännes eli tulevan vuoden 1.1.–31.3 ajanjakso budjetti erineen. Tämä tarkoittaa periaatteessa sitä, että rullaavassa budjetoinnissa budjetoitavan kauden päätöstä siirretään koko ajan eteenpäin (Yrityssuomi 2011).

Rullaava budjetti sopii erityisesti yrityksille, jotka toimivat herkästi muuttuvilla markkinoilla. Vuositason budjetin lisäksi on olemassa kehysbudjetti eli keskipitkän aikavälin budjetti ja pitkän aikavälin budjetti. Kehysbudjetti tehdään yleensä noin 2-3 vuodeksi, kun taas pitkän aikavälin budjetti laaditaan 3-10 vuodeksi. (Yrityssuomi 2011.)

### 2.4.3 Budjettiseuranta

Tärkeä osa budjetointiprosessia on budjettiseurannan toteuttaminen. Ilman budjettien seuranta on vaikea arvioida ja nähdä, miten hyvin budjettisuunnitelma on toteutuksessa ja tarvitaanko mahdollisia korjaavia toimenpiteitä. Budjettitarkkailun toteuttamisen kannalta on tärkeää päättää yrityksen sisäisistä vastuualueista. Tarkoituksena on siis päättää kuka seuraa mitäkin asioista ja miten näistä asioista raportoidaan yrityksen sisällä. Budjettien seurannassa on hyvä noudattaa budjetissa laadittua tarkkuutta ja samaa ajanjaksokohtaista tarkkailutiheyttä. Useimmiten seuranta tapahtuu kuukausikohtaisesti. (Järvenpää ym. 2010, 223–224.) Esimerkki budjettiseurannasta on esitetty kuviossa 6.



**KUVIO 6. Budjettiseuranta (Lindfors & Syvänperä 2010, 77)**

Budjettitarkkailu tuottaa laadukasta ja ajankohtaista tietoa kassavirran ja tulosyksiköiden kannattavuuden ohjaamiseen. Lisäksi tarkkailun tärkeänä roolina ja tehtävänä on arvioida suunnitellun strategian toteutumista ja varmistaa halutun tuloksen saavuttaminen. Jos tavoitetasoon pääsemisessä huomataan jotain poikkeamia tai ongelmia, budjettiseurannan tulisi auttaa korjaavien toimenpiteiden valinnassa. Korjaavien toimenpiteiden valintaa helpottavat erilaiset määrä- ja hintaerojen laskelmat ja ana-

lysoinnit. Määrä- ja hintaeroilla tarkoitetaan sitä, johtuuko toteuman ero budjettisuunnitelmasta joko panosten hintojen tai niiden käytetyn määrän muutoksista. (Järvenpää ym. 2010, 224–230.) Esimerkiksi, jos kuukauden puolivälissä huomataan, että myynti on jäämässä kuukaudelle asettamasta tavoitteesta, voidaan ryhtyä saman kauden aikana aktiivisempaan myyntityöhön lisämyynnin aikaansaamiseksi. Näin pyritään pienentämään eroa suunnitellun ja saavutettavan tuloksen välillä. (Lindfors & Syvänperä 2010, 77).

## 2.5 Raporttien laadinta

Jyrkkiön ja Riistaman (2008, 277) mukaan raportti laaditaan tarvitsijaansa varten. Tämän vuoksi raporttien koonnissa on ensisijaisesti otettava huomioon käyttäjän vastaanottokyky ja tarpeet. Keskeisiä seikkoja raporttien laadinnassa ovat raportin sisältö, luettavuus ja ajoitus.

### *Raportin sisältö*

Jyrkkiön ja Riistaman (2008, 277) mukaan raportin sisällön tulee vastata sen vastaanottajan informaation tarvetta, jonka vuoksi tämän selvittämiseksi on raportin vastaanottajan ja laskentatoimen yhteistyö olennaista. Laskentatoimen on oltava perillä, mitä toimintoja vastaanottajalla on valvottavanaan ja mitkä ovat tärkeimmät talouden ongelmat, jotka hän joutuu ratkaisemaan. Raporttien pitää kertoa, mihin kustannuksiin ja tuottoihin vastaanottaja pystyy vaikuttamaan. Myös McLaney ja Atrillin (2010, 5) mukaan raporttien antaman informaation tulee helpottaa raportin käyttäjän päätöksen tekoa ja vähentää epä tietoisuutta yrityksen taloudellisesta tilasta.

Raporttien antamalla informaatiolla tulee olla kyky vaikuttaa päätöksen tekoon. Tiedon avulla voidaan ennustaa tulevaa ja vahvistaa tietoutta menneestä. Raporttien antama tieto menneestä on merkityksellistä, sillä sen avulla voidaan tarkistaa aikaisemmin tehdyt päätökset ja tehdä näiden pohjalta uudet päätökset tulevaisuutta varten. (McLaney & Atrill 2010, 7.)

Raporttien sisällön tulee olla luotettavaa. Raportteja laadittaessa hyvin usein törmätään tilanteeseen, jossa raportit ovat hyvin merkityksellisiä sisällöltään, mutta eivät

niinkään luotettavia. Tämä pätee myös toisin päin eli raporttien antama informaatio voi olla luotettavaa, mutta ei juurikaan merkityksellistä. (McLaney & Atrill 2010, 7.)

McLaney ja Atrillin (2010, 8) mukaan raporttien luotettavuuden ja tiedon merkityksellisyyden lisäksi sisällön tulee olla vertailtavissa muuhun tietoon. Tämän avulla saadaan todetuksi muutokset liiketoiminnassa. Vertailtavuus auttaa arvioimaan oman liiketoiminnan toimintakykyä suhteessa vaikka toiseen samanlaiseen liiketoimintaan.

### *Raportin luettavuus*

Raportin on tärkeää olla helposti luettava, sillä siitä riippuu raportin tehokkuus. Raportin luettavuuteen voi vaikuttaa moni tekijä. Tämän vuoksi on tarpeellista pyrkiä noudattamaan muutamia keskeisiä periaatteita raporteja laadittaessa. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 278.)

Raportissa käytetyn kielen tulee olla mahdollisimman selkeää, jotta vastaanottaja ymmärtäisi raportin oikean sanoman. Vastaanottajat eivät välttämättä ole perehtyneet laskentatoimeen, joten vaikeaselkoisia laskentatermejä tulee välttää. Jokaisesta raportista on selkeästi ilmevä sen sisältö, ajanjakso tai toimenpide, jota se koskee ja siinä käytetyt mittayksiköt. Raportista on myös tultava ilmi, kuka raportin on laatinut, mikä on sen jakelu ja milloin se on laadittu. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 278–279.) Myös McLaney ja Atrill (2010, 8) korostavat, että laskentatoimen antamien raporttien tulee olla ilmastu niin selkeästi kuin vain on mahdollista ja niiden henkilöiden ymmärrettävissä, joille tieto tuotetaan. Tämä on silti hieman epärealistista, koska kaikkia laskentatoimen antamia tietoja ei voi ilmaista kovinkaan yksinkertaisesti ja selkeästi.

Raportin on osoitettava raportoitavan asian olennaisimmat seikat. Esimerkiksi tarkkailuraporteissa on selvästi erotettava poikkeamat muusta lukuaineistosta. Raporttilomakkeiden suunnittelussa on jo hyvä kiinnittää huomiota, mitkä raportin tiedot ovat keskeisiä ja tärkeitä. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 279.)

Laskentatoimen raportit sisältävät yleensä paljon numerotietoa, joka esitetään usein erilaisina taulukkoina. Tämän takia taulukoiden täydentäjinä tai korvaajina voidaan käyttää erilaisia graafisia esityksiä, kuten käyriä, joiden avulla raportin sanomaa on helpompi havainnollistaa. Raportoinnissa on myös todella tärkeää, että raportti osoit-

taa raportoitavan asian olennaisimmat ja keskeisimmät seikat. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 279.)

### *Raportin ajoitus*

Jyrkkiö ja Riistama (2008, 279–280) esittävät, että raportit voidaan jakaa kahteen ryhmään, eli tilannekohtaisiin raportteihin ja periodiraportteihin. Periodiraportit eli rutiiniraportit laaditaan säännöllisesti suunnilleen samassa muodossa. Niiden pohjana on laskentatoimen rekisteröintivaiheessa ryhmittelemä tieto ja niitä käytetään yrityksen toiminnan valvontaan sekä ohjaamiseen. Periodiraporttien raportointijakso muuttuu raporttityypin mukaisesti. Raporttien tulee olla nopeasti koottavissa raporttikauden päättyessä.

Raporttien tuottamiselle on määriteltävä tietty raportointijakso, jolloin ne tarjotaan. Määritelty raportointijakso voi olla esimerkiksi päivä, viikko tai kuukausi. Rutiinimaiselta raportoinnilta odotetaan oikea-aikaista toimitusta. Lisäksi raporteille tulee olla paikka, jossa ne esitetään ja käsitellään. (Järvenpää ym. 2010, 264–265.) Myös McLaneyn ja Atrillin (2010, 7) mukaan, jotta raporttien antamalla informaatiolla voidaan vaikuttaa päätöksiin, tulee tiedon olla saatavilla silloin, kun päätöksiä tehdään. Eli raporttien oikea aikaisuus on hyvin tärkeää. Kuukausittain laadittavan raportin on oltava valmiina ainakin viimeistään seuraavan kuukauden puoliväliin mennessä. Raportin valmistuminen ei saa siirtyä raporttikautta seuraavan kauden päättymisen jälkeiseen aikaan, muuten on harkittava siirtymistä neljännesvuosittaiseen raportointiin tai etsittävä keinoja raportoinnin nopeuttamiseksi. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 280.)

Tilannekohtaisia raportteja eli niin sanottuja hätäraportteja laaditaan tarpeen mukaan ja niitä yleensä tarvitaan uuden ongelman ratkaisun perustaksi. Tilannekohtaiset raportit ovat useimmiten vaihtoehtolaskelmia. Näitä raportteja varten yleensä joudutaan muokkaamaan kirjanpidossa ryhmittelyjä ja järjestettyjä tietoja. Koneelliseen tietojenkäsittelyyn perustuvat ajantasajärjestelmät ovat antaneet uusia mahdollisuuksia tilannekohtaisten raporttien hyväksikäytölle ja laatimiselle. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 280.)

## 2.6 Taloushallinnon tietojärjestelmät

Yrityskoosta riippumatta jokaisella yrityksellä on käytössään jonkinlainen taloushallinto- tai kirjanpitojärjestelmä. Taloushallinnon tietojärjestelmät voidaan jakaa kahteen ryhmään, taloushallinnon erillisjärjestelmiin eli valmisohjelmistoihin ja kokonaisvaltaisiin integroituihin ERP-järjestelmiin, jotka sisältävät usein myös taloushallinnon moduulit. Kuhunkin tilanteeseen parhaiten soveltuva järjestelmä riippuu yrityksen tarpeista ja tilanteesta. Taloushallinnon prosesseissa jokaisella yrityksellä on hyvinkin omanlaisensa tarpeet. (Lahti & Salminen 2008, 32.)

Granlundin ja Malmin mukaan (2004, 23) on itsestään selvää, että eri toimialoilla toimivien ja erikokoisten yritysten tietojärjestelmiä koskevat tarpeet poikkeavat toisistaan. Yrityskoon kasvaessa tiedon ja toimintojen käsittely vaikeutuu sekä maantieteellinen etäisyys eri yksiköiden välillä voi kasvaa. Tämän vuoksi myös tietojärjestelmältä vaadittavat tarpeet muuttuvat.

Taloushallinnon tietojärjestelmien perusrakenteita ohjaavat yrityksen rakenne ja toiminnan organisointi. Tietojärjestelmä tarpeisiin voivat vaikuttaa myös yrityksen valitsema strategia ja toimialakohtaiset ominaispiirteet. Lisäksi ominaisuuksiin voi vaikuttaa, miten organisaatioyksiköt yrityksissä määritellään ja ymmärretään. (Granlund & Malmi 2004, 24–25.)

Lahti ja Salminen (2008, 34) toteavat, että verrattuna pieniin yrityksiin, keskisuurilla ja varsinkin suurilla yrityksillä painopiste alkaa kääntyä pelkästä lakisääteisestä kirjanpidosta kohti kattavampaa johdon raportointia. Näin ollen sovelluksilta vaaditaan monipuolista ja laadukasta raportointia. Suurilla yrityksillä raportointi on keskisuuria yrityksiä järeämpää ja käytössä on yleensä ainakin konserniraportointi sekä konsernikonsolidointisovellus. Lahden ja Salmisen (2008, 45–46) mukaan konserneissa useimmiten käytetään keskitettyä järjestelmää, joka on kaikkien konsernin osapuolien yhteisessä käytössä. Yhteisen järjestelmän käytön on havaittu tuottavan huomattavia IT-kustannuksien säästöjä ja taloushallinnon prosessien läpinäkyvyyden ja tehokkuuden parantumista. Talousraportoinnin laadun on huomattu parantuvan muun muassa seuraavista alle listatuista syistä:

- Raportit pystytään ajamaan suoraan alkuperäisillä tiedoilla yhtenäisen tilikartan, tiliöintiohjeiden ja dimensioiden takia. Mikäli yritysten kirjanpito on en-

nen järjestetty erillisillä järjestelmillä ja tilikartoilla, yhteen tuodut konserni-raportit eivät ole enää yhtä vertailukelpoisia ja luotettavia.

- Yhteiset, keskitetyt prosessit ja toimintatavat auttavat parantamaan läpinäkyvyyttä ja vertailukelpoisuutta.
- Järjestelmään kootut raportit ovat automaattisesti konserniyritysten käytössä. Raporttien ajo on mahdollista yli yritysrajojen keskitetyssä järjestelmässä pois lukien erilliset siirrot raportointijärjestelmiin.

### *ERP-järjestelmät*

Lyhenne ERP tulee sanoista Enterprise Resource Planning. Suomeksi tämä tarkoittaa toiminnanohjausta. Teknisesti ERP-järjestelmät muodostuvat toisiinsa liitetyistä modulaareista sovelluksista, jotka käyttävät samaa keskitettyä tietokantaa. Tyypillisesti ERP-järjestelmät sisältävät ainakin omat moduulit projektinhallintaan, henkilöstöhallintoon, myyntiin, tuotantoon, logistiikkaan, materiaalihallintoon ja taloushallintoon. (Lahti & Salminen 2008, 36.)

Lahden ja Salmisen (2008, 36) mukaan taloushallinto on ERP-järjestelmissä tärkeässä asemassa, sillä usein järjestelmien vaiheistetut käyttöönottoprojektit alkavat taloushallintomodulistista. Taloushallinnon perustiedoissa määritellään suurin osa ohjaustietoja, joten tämän vuoksi taloushallintomoduli on todella keskeinen muiden moduulien kannalta. Nämä ohjaustiedot toimivat muissa moduuleissa ohjaavina parametreina.

Granlund ja Malmi (2004, 34) toteavat, että vaikka ERP-järjestelmissä on paljon hyvää, on niissä huonojakin puolia, kuten käyttöönottaminen, joka vie paljon rahaa ja aikaa. Myös Lahti ja Salminen (2008, 37) mainitsevat, että suurille yrityksille tarkoitettujen ERP-järjestelmät ovat paljon parametointia vaativia ja avoimia järjestelmiä. Yksi tunnetuimpia suurille yrityksille tarkoitettuja toiminnanohjausjärjestelmiä ovat muun muassa Sap-toiminnanohjausjärjestelmät.

### *Paketti- ja erillisohjelmistot*

Ohjelmistojen kehitys on kulkenut itse ohjelmoiduista järjestelmistä kokonaisvaltaisiin ERP-järjestelmiin ja pakettisovelluksiin myös taloushallinnon osalta. Nykyään suurissakin yrityksissä ohjelmistoja kehitetään vain, mikäli markkinoilla ei ole tarvit-

tavaa toimintoa sisältävää ohjelmistoa. Omalla ohjelmistokehityksellä voidaan hakea strategista kilpailuetua, mutta tämä ei yleensä koske taloushallinnon ohjelmistoja lukuun ottamatta mahdollisia taloushallintopalveluntarjoajia. (Lahti & Salminen 2008, 37.)

Markkinoilla on tarjolla monia taloushallinnon eri prosesseihin tarkoitettuja prosessikohtaisia erillisohjelmistoja eli niin sanottuja pakettisovelluksia (Lahti & Salminen 2008, 37). Myös Granlundin ja Malmin (2004, 30) mukaan taloushallinnon toiminnan osa-alueelle löytyy kattavasti pakettisovelluksia. Yrityksillä harvemmin on sellaisia erityistarpeita, joita ei pystyttäisi määrittelemään valmisohjelmistoihin ilman erillistä ohjelmointia. Myös Lahti ja Salminen (2008, 38) mainitsevat, että yleensä erillissovellukset ovat hyvin standardeja ja ne sisältävät kattavat toiminnot sekä ominaisuudet käyttötarkoituksen mukaiseen prosessiin. Erillisohjelmistoja voi tarvittaessa myös räätälöidä itselle sopivaksi.

Erillisohjelmistoilla on myös heikkouksia. Huonona puolena on, että ne eivät suoraan ole yhteydessä muihin yrityksen sovelluksiin ja tietokantoihin, ellei niitä erikseen integroida toisiinsa. Myös suuret muutokset, kuten erilaiset päivitykset saattavat aiheuttaa yllättäviä ongelmia. (Granlund & Malmi 2004, 31.)

### **3 KONSERNI**

Mäkelän ym. (2005, 15) mukaan liiketoiminnan harjoittamiseen tarvitaan useimmiten vain yksi yritys varsinkin kun liiketoiminta suuntaa huomionsa vain tietylle markkina-alueelle ja tiettyihin tuotteisiin. Taas laajempi liiketoiminta saattaa olla perustellumpaa jakaa useampaan yritykseen. Perusteluita jakamiselle voivat olla muun muassa erilaiset liiketoiminnalliset syyt.

Kunkin liiketoiminnan harjoittaminen omassa yrityksessään helpottaa vastuunjakoja ja johtamista. Varsinkin, jos yritystoimintaa laajennetaan ulkomaille, edellyttää se useimmiten uusien yritysten perustamista tai ostamista. Liiketoiminnallisten syiden lisäksi verotukselliset asiat voivat kannustaa harjoittamaan liiketoimintaa useammassa yrityksessä. (Mäkelä ym. 2005, 15.)

### 3.1 Konsernin ja tytäryhtiön määritelmä

”Konserni on kahden tai useamman juridisesti itsenäisen yrityksen muodostama taloudellinen kokonaisuus, jossa emoyritys käyttää määräysvaltaa” (Ahti ym. 2008, 13). Mäkelän ym. (2005, 16) mukaan määräysvalta syntyy yleensä omistuksen kautta. Mäkelä kuitenkin korostaa, että se voi syntyä myös muullakin tavalla, kun vain omistuksen kautta.

Kirjanpitolaissa sanotaan, että kirjanpitovelvollisella on määräysvalta toisessa kirjanpitovelvollisessa, kun se omistaa yli puolet kohdeyhtiön äänimäärästä ja se voi nimitää tai erottaa suurimman osan kohdeyhtiön hallituksesta tai hallitusta vastaavasta jäsenistöstä. Tytäryrityksellä tarkoitetaan siis yritystä, jonka äänivallasta emoyhtiö omistaa yli 50 % joko välillisesti tai suoraan (Tilastokeskus 2011). Mäkelä ym. (2005, 16) mainitsee myös, että kirjanpitovelvollisella on määräysvalta toisessa kirjanpitovelvollisessa, kun kohdeyritystä johdetaan yhdessä ”omistavan” yrityksen ja kohdeyrityksen kanssa tai se käyttää muulla tavalla määräysvaltaa kohdeyrityksessä.

Äänten enemmistön ja hallintoelinten jäsenten nimittämisoikeuden tulee perustua jäsenyyteen, omistukseen, yhtiöjärjestykseen, yhtiösopimukseen tai niihin verrattavissa oleviin sääntöihin tai muihin sopimuksiin. Määräysvallan syntyminen ei ole enää kaikissa tapauksissa kytkettynä omistukseen, koska kirjanpitolakia uudistaessa määräysvallan käsitettä laajennettiin. Kirjanpitolaki edellyttää, että kaikki yhtiöt, joissa määräysvaltaa todella käytetään, yhdistellään konsernitilinpäätökseen. (Mäkelä ym. 2005, 16.)

### 3.2 Konsernitilinpäätöksen laatiminen

Ahti ym. (2008, 21) kirjoittavat, että konsernitilinpäätöksen tarkoituksena on antaa oikea ja riittävä kuva emoyrityksen määräysvallassa olevan taloudellisen kokonaisuuden taloudellisesta asemasta sekä kehityksestä siten, että kyseessä olisi ikään kuin yksi yritys. Konsernituloslaskelman tulee antaa konsernin tulos tilikauden aikana ja sen jälkeen. Tuloksesta tulee vähentää ennen tätä konsernin vähemmistöosuudet, sisäiset tuotot ja kulut. Lisäksi tulee vähentää sisäisten katteiden muutos ja sisäinen voitonjako.

Konsernitaseen tulee näyttää konsernin oma pääoma sen jälkeen, kun siitä on vähennetty konserniin kuuluvien yhtiöiden väliset saamiset ja velat, sisäiset katteet sekä keskinäinen osakeomistus. Myös ulkopuolisten tytäryhtiössä olevia osakkeita vastaavat osuudet tytäryhtiön omasta pääomasta on merkattava taseeseen omaksi eräkseen. Lisäksi konsernitilinpäätöksen tulee antaa kuva konsernin rahoitusasemasta. (Ahti ym. 2008, 21.)

Kirjanpitolain mukaan emoyhtiön on tehtävä konsernitilinpäätös, jos se on osakeyhtiö tai henkilöyhtiö, jonka takana on osakeyhtiö. Konsernitilinpäätöksen joutuvat kuitenkin laatimaan muutkin emoyritykset, jos ne harjoittavat liiketoimintaa, ammatinharjoittajaa lukuun ottamatta. Osakeyhtiölaissa edellytetään aina konsernitilinpäätöstä, kun emoyritys jakaa osinkoa. Pienempääkään yritystä ei ole tästä vapautettu. (Mäkelä ym. 2005, 18.)

Mäkelän ym. (2005, 18–19) mukaan kirjanpitolaki kuitenkin sallii seuraavissa poikkeustapauksissa, että konsernitilinpäätös jätetään laatimatta kahden tietyn rajan ylittyessä päättyneellä tai sitä edeltäneellä tilikaudella. Näitä ylittyviä rajoja ovat emoyrityksen ja tytäryrityksen osalta yhteenlaskettuna liikevaihto 7 300 000 €, taseen loppusumma 3 650 000 € tai palveluksessa keskimäärin 50 henkeä. Laatimatta jättämiseen tarvitaan vähemmistöosakkaiden suostumus.

### **3.3 Konsernitilinpäätöstietojen kerääminen**

Osakeyhtiölain mukaan emoyrityksen on ilmoitettava tytäryhtiön hallitukselle konsernin synnystä ja tytäryhtiön on annettava emoyhtiölle tämän tarvitsemat tiedot konsernitilinpäätöksen kokoamista varten. Konsernitilinpäätös muodostuu erillistilinpäätösten yhdistelmänä. Tilinpäätösten yhdistelyssä muotoutuvan niin sanotun konsernikirjanpidon materiaalina toimivat viralliset tilinpäätökset tai käytännössä konsolidointilomakkeet mukaan lukien tilintarkastuskertomus tai muu vastaava. (Ahti ym. 2008, 212.)

Ahdin ym. (2008, 213) mukaan mikäli konsernitilinpäätös onnistuisi, tilinpäätöstiedot on käytännössä siirrettävä erillisiin konsolidointilomakkeisiin. Näihin kerätään kaikki konsernitilinpäätökseen tarvittavat tiedot. Lomakkeisiin kerätään tuloslaskelman ja

taseen tietojen lisäksi kaikki muut liitetiedoissa, toimintakertomuksessa tai muissa vastaavissa esitettävät konsernia koskevat tiedot.

Konsolidointilomakkeet voidaan laatia emoyrityksessä virallisten tilinpäätöstietojen pohjalta, mutta periaatteessa ne on täytettävä erillisyyhtiöiden toimesta, koska tilinpäätöksissä ei ole kaikkea tarvittavaa tietoa. Konsolidointilomakkeet ovat osa tilinpäätöspakettia, jossa emoyritys ohjeistaa tytäryritystä tietojen esittämistavoista ja noudatettavista laskentaperiaatteista. Paketista selviää myös noudatettavat raportointia koskevat velvoitteet ja aikataulut. Näiden noudattamiseen tulee kiinnittää erityishuomiota, koska konsernitalinpäätös valmistuu vasta, kun kaikista yhtiöistä on saatu tarvittavat hyväksytyt ja tilintarkastetut tiedot. (Ahti ym. 2008, 213.)

#### **4 TUTKIMUS ETELÄ-SAVON TIETOHALLINTO OY:LLE**

Empiirisen osan tavoitteena on selvittää, minkälaista talousraportointia emoyhtiö haluaa ja odottaa tytäryhtiöltään sekä mitä tytäryrityksen johto vaatii omalta sisäiseltä raportoinniltaan. Tutkimuksen ongelmia ovat siis, miten tytäryrityksen talousraportointi saadaan palvelemaan emoyhtiön tarpeita ja miten tytäryrityksen sisäinen raportointi saadaan palvelemaan yrityksen johdon tarpeita. Seuraavat alaluvut sisältävät toimeksiantajan, tutkimusmenetelmän, tutkimuksen toteutuksen ja haastatteluiden esittelyt sekä tutkimuksen luotettavuuden ja pätevyyden pohdinnan.

##### **4.1 Toimeksiantaja**

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Etelä-Savon tietohallinto Oy. Etelä-Savon tietohallinto Oy perustettiin 19.1.2007, koska kuntien seudullisen yhteistyön mukana tuli tarve uudistua ja perustaa yhteinen käytännön puitteet yhtenäiselle alueelliselle toiminnalle järjestävä toimija. Todettiin, että tietohallinnon seudullistaminen parantaisi tietohallinnon sisäistä kustannustehokkuutta ja tietotekniikan avulla voitaisiin tehostaa kuntien välistä yhteistyötä. Yhteisen toimijan tehtävänä olisi huolehtia alueen kuntien ja kuntayhtymien tietohallinnollisista tarpeista.

Parhaaksi yhtiömuodoksi todettiin osakeyhtiö ja nimeksi otettiin koko toiminta-alueetta kuvaava Etelä-Savon tietohallinto Oy. Kaikki Mikkelin kaupungin nimissä olleet tie-

totekniikkaan ja tietojärjestelmiin liittyvät sopimukset siirrettiin Etelä-Savon tietohallinnolle. Yhtiön varsinainen toiminta alkoi 1.1.2008. Etelä-Savon tietohallinto Oy siirtyi 31.5.2011 sataprosenttisesti Kuntien Tiera Oy:n tytäryhtiöksi. Kuntien Tiera Oy kehittää verkostomaisesti yhteistyössä kuntien sekä muiden kaupallisten ja julkisten toimijoiden kanssa kuntasektorin ICT-palveluja.

Etelä-Savon tietohallinto Oy toimii asiakkaidensa edustajana kaikissa tietoverkkoihin ja tietojärjestelmiin liittyvissä asioissa sekä järjestää niihin kuuluvat palvelut. Hirvensalmen, Pertunmaan, Kangasniemen, Ristiinan, Puumalan ja Mäntyharjun kunnat sekä Mikkelin ja Pieksämäen kaupungit ovat yhtiön asiakasyhteisöjä. Asiakasyhteisöihin kuuluvat lisäksi Etelä-Savon koulutuksen kuntayhtymä, Etelä-Savon sairaanhoitopiiri ja Mikkelin ammattikorkeakoulu-yhtymä sekä osittain Mikkelin kaupungin konsernin tytäryhteisöjä.

Etelä-Savon tietohallinto Oy pyrkii edesauttamaan alueellista kehitystä mahdollistamalla kuntien ja toimialojen yhteistyötä. Tietotekniikan alueellisella keskittämällä saavutetaan monenlaisia hyötyjä, jotka edistävät verkostoitumista ja mahdollistavat paremmat ICT-palvelut asiakkaille. Yhtenäisistä standardeista hyötyvät asiakasyhteisöjen lisäksi myös kaikki Etelä-Savon kuntien palveluja käyttävät asukkaat.

## **4.2 Tutkimusmenetelmä**

Tutkimusmenetelmä opinnäytetyössäni on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Tutkimusaineisto perustuu kokonaan laadulliseen aineistoon. Aineisto koostuu Etelä-Savon tietohallinnon toimitusjohtajalle, taloussihteerille ja konsernin talousjohtajalle tehdyistä haastatteluista. Talousjohtajalle tehty haastattelu toteutettiin sähköpostin välityksellä pitkän välimatkan vuoksi. Esth:n toimitusjohtajan ja taloussihteerin haastatteluiden kysymykset voi nähdä liitteestä 5 sekä Kuntien Tieran talousjohtajan sähköisen haastattelun kysymykset liitteestä 6.

Laadullinen aineisto tarkoittaa pelkistetyimmillään aineistoa, joka on ulkoasultaan tekstiä. Teksti on voinut syntyä tutkijasta riippumatta tai riippuen. Esimerkkeinä toimivat muun muassa erilaiset haastattelut, havainnoinnit ja omaelämäkerrat tai muuta tarkoitusta varten laaditut kirjalliset tai kuvalliset aineistot. (Eskola & Suoranta 1998, 15.)

Kvalitatiivinen tutkimus on kokonaisvaltaista tiedon hankkimista, jossa aineisto kootaan luonnollisissa tilanteissa ja ihmistä käytetään tiedon keruun lähteenä. Tutkimuksessa luotetaan enemmän keskusteluihin tutkittavien kanssa ja omiin havaintoihin kuin mittausvälineillä hankittuihin tietoihin. Apuna tiedon hankinnassa useimmiten käytetään lomakkeita tai testejä. (Hirsjärvi ym. 2010, 164.)

Laadullisessa tutkimuksessa suositaan menetelmää, jossa tutkittavan ääni ja näkökulmat tulevat esille. Näitä menetelmiä ovat muun muassa teemahaastattelut, osallistuva havainnointi ja ryhmähaastattelut. Tutkimuksen kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti eikä satunnaisella otannalla. Tutkimuksen suunnitelmia voidaan muuttaa, jos olosuhteet sitä vaativat ja tutkimus halutaan toteuttaa joustavasti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja aineistoa tulkitaan sen mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2010, 164.)

Eskola ja Suoranta (1998, 86) väittävät, että yleisin tapa kerätä laadullista aineistoa on haastattelu. Haastattelulla halutaan saada selville, mitä jollakulla on mielessään jostain tietyistä asiasta. Haastattelu on myös eräänlaista keskustelua, joka tapahtuu haastattelijan aloitteesta ja johdattamana. Hirsjärven ym. (2010, 205) mukaan haastattelun etuna verrattuna muihin tutkimusmenetelmiin on se, että siinä voidaan säädellä aineiston keruuta joustavasti vastaajia myötäillen ja tilanteen edellyttämällä tavalla. Haastattelun järjestystä voidaan muuttaa tilanteeseen sopivaksi ja sen tuottamia vastauksia voidaan tulkita enemmän sekä helpommin. Haastattelu on tiedonkeruumenetelmänä hyvä, silloin kun korostetaan yksilöä tutkimustilanteen subjektina. Haastattelussa tutkimukseen osallistuvalla yksilöllä on mahdollisuus tuoda itseään koskevia asioita esille mahdollisimman vapaasti. (Ojasalo ym. 2009, 95.)

Toteutin Etelä-Savon tietohallinnon toimitusjohtajalle ja taloussihteerille tehdyt haastattelut puolistrukturoituina haastatteluina, joissa käytin apuna avoimia kysymyksiä sisältäneitä haastattelulomakkeita. Hirsjärven ja Hurmen (2004, 47) mukaan puolistrukturoidusta eli puolistandardoidusta haastattelusta puhutaan yleensä lomakehaastattelun ja strukturoimattoman haastattelun välimuotona. Mitään yhtä tiettyä määritelmää ei tästä haastattelumuodosta ole. Puolistrukturoidulle menetelmälle useimmiten yleistä on, että jokin haastattelun kohta on ennalta määrätty, mutta ei kaikki. Puolistandardoidussa haastattelussa on siis avoimia kysymyksiä ilman vastausvaihtoehtoja.

Konsernin talousjohtajalle tein myös avoimia kysymyksiä sisältäneen haastattelun, mutta muista haastatteluista poiketen, lähetin haastattelun sähköpostin välityksellä. Päädyin tähän vaihtoehtoon, koska haastattelun tekeminen kasvotusten olisi ollut pitkän välimatkan vuoksi mahdotonta tai se olisi ainakin tuottanut jommallekummalle osapuolelle kustannuksia. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei siis välttämättä tarvitse olla läheistä kontaktia tutkittaviin, vaikka useimmiten saatetaan niin esittää (Hirsjärvi ym. 2010, 194–196).

Valitsin tutkimusmenetelmäksi haastattelun, koska mielestäni se sopi parhaiten vastausten keräämiseen tutkimukseen osallistuvilta henkilöiltä helposti ja nopeasti. Haastatteluiden tekeminen näin pienelle tutkimusjoukolle tapahtui suhteellisen kätevästi ja ne toivat mielestäni parhaiten osanottajien mielipiteet esille. Kasvotusten tapahtuneiden haastatteluiden avulla pystyin myös seuraamaan vastaajien elekieltä, joka taas auttoi vastausten luotettavuuden arvioimisessa. Sähköisesti tehdyssä haastattelussa en pystynyt seuraamaan vastaajan elekieltä, mutta uskon, että sain silti kattavan ja informatiivisen sähköisen haastattelun aikaiseksi.

### **4.3 Tutkimuksen toteutus ja haastatteluiden sisältö**

Pyrin laatimaan haastatteluiden kysymykset siten, että ne olivat melkein kaikille osanottajille samat. Päädyin tähän vaihtoehtoon, koska näin vastausten keskinäinen vertailu ja analysointi olivat paljon helpompaa sekä niiden keskinäiset poikkeamat löytyivät helposti. Haastatteluissa oli myös mukana joitakin yksilöityjä kysymyksiä, joita ei esitetty kuin vain tietyille henkilöille. Tämä johtui siitä, ettei kaikkia kysymyksiä voinut räätälöidä kaikille osallistujille sopiviksi.

Asettelin kysymykseni aina tapauskohtaisesti vastaajan huomioiden. Esitin siis samaa aihetta käsittelevän kysymyksen kaikille, mutta eri muodossa. Esimerkiksi kysyin konsernin talousjohtajalta, mitä talousraportteja konserni tarvitsee tytäryhtiöltään, toimitusjohtajalta mitä raportteja yrityksen johto tarvitsee ja taloussihteeriltä mitä raportteja hän tuottaa emoyhtiölle sekä yrityksen johdolle ja miksi. Tällöin sain kaikilta mielipiteet samaan aiheeseen liittyen ja näin heti, jos joitain eroja löytyi. (Liitteet 5 ja 6.)

Kaiken kaikkiaan osanottajille esitettyjä kysymyksiä oli yhteensä noin 20 kappaletta per henkilö, kuten myös liitteistä 5 ja 6 voidaan havaita. Pyrin tekemään haastatteluita mahdollisimman kattavat ja informatiiviset, josta johtui myös kysymyksien paljous. Tämän lisäksi yksi syy kysymyksien runsauteen oli tutkimuksen osanottajien määrän pienuus. Yleensä, jos osanottajien määrä on pieni, vaarana voi olla tutkimuksen köyhyys ja liiallinen suppeus.

Tutkimukseni haastattelut aloitin Etelä-Savon tietohallinnon taloussihteerin haastattelulla 30.11.2011. Seuraavaksi taloussihteerin haastattelun jälkeen lähetin Kuntien Tietojärjestelmäjohtajalle tekemäni sähköisen haastattelun. Vastaamisaikaa sähköiseen haastatteluun annoin noin kaksi viikkoa. Haastattelun lähetys tapahtui 5.12.2011 ja vastaamisaika päättyi 16.12.2011. Päätin antaa sähköiseen haastatteluun kahden viikon pituisen vastausajan joulunaluskiireiden vuoksi ja myös siksi, että konsernin talousjohtaja pystyi täyttämään haastattelulomakkeen rauhassa itselleen sopivalla ajalla. Viimeisenä haastattelin Etelä-Savon tietohallinnon toimitusjohtajaa 12.12.2011. Haastattelumateriaalien luotettavuuden ja käsittelyn helpottamisen vuoksi nauhoitin Etelä-Savon tietohallinnossa tekemäni taloussihteerin sekä toimitusjohtajan haastattelut. Myös Ojasalo ym. (2009, 99) mainitsevat, että haastattelut kannattaa aina nauhoittaa.

Tutkimuksessa kysymyksillä pyrin selvittämään muun muassa, miten tärkeää talouden tunnuslukujen raportointi on, mitä raporteja konsernin ja tytäryrityksen johto haluaa, mitä halutuista raporteista näkee, kuinka säännöllisesti raporteja tuotetaan, mihin tuotettuja raporteja käytetään, verrataanko talouden toteutuneita lukuja talousennusteisiin, kuinka säännöllisesti niitä verrataan toisiinsa ja miksi, kuinka tärkeänä talouden historiatietoja pidetään tulevaisuuden ennustamisen kannalta ja miksi, onko nykyisessä ulkoisessa ja sisäisessä raportoinnissa tai sen tavoissa jotain kehitettävää. Kysymykset sisälsivät myös käytettäviä tietojärjestelmiä koskevia kysymyksiä. Haastatteluiden loppuun näin tarpeelliseksi lisätä myös kysymyksen, mitä muuta haluat sanoa. Tällä tavoin varmistin, ettei mitään tärkeää jäänyt kysymättä tai sanomatta asiaan liittyen. (Liitteet 5 ja 6.)

Aloin purkamaan saamiani tuloksia ensin litteroimalla kaikki haastatteluni, jonka jälkeen lisäksi luin aineiston useaan kertaan läpi. Ojasalon ym. (2009, 99) mukaan litterointi tarkoittaa nauhoitetun haastattelumateriaalin puhtaaksi kirjoittamista. Litteroinnin voi tehdä joko puhe- tai kirjakielen mukaisesti. Ojasalo ym. (2009, 99) myös to-

teavat, että useimmiten analysointi aloitetaan lukemalla litteroitu teksti moneen otteeseen läpi. Tämän jälkeen aineistosta pyritään erottelamaan tiettyjä toistuvia teemoja ja löytämään kytköksiä teoriaan. Teemoittelussa aineistosta pyritään tarkastelemaan siinä esiintyviä ilmiöitä tai asioita, jotka ovat usealle haastateltavalle yhteisiä. Kyseiset ilmiöt tai asiat voivat liittyä haastattelun teemoihin tai olla uusia ja yllättäviäkin asioita, jotka ovat olleet yhteisesti haastateltavien mielessä.

Litteroinnin ja teemoittelun jälkeen kokosin tutkimuksen haastatteluista saamani tulokset. Poimin yhteen haastatteluista ilmenneet tärkeimmät pääkohdat, jonka jälkeen analysoin ne aikaisempaan teoriaan verraten. Viimeisenä pohdin tutkimuksestani ylösponnahtaneita kehityskohteita ja niihin liittyen suositeltavia kehitystoimenpiteitä.

## **5 TYYTYVÄISYYS TALOUSRAPORTOINTIIN**

Tässä luvussa esittelen haastatteluistani saamani tulokset. Tutkimukseni haastatteluun osallistui Etelä-Savon tietohallinnon toimitusjohtaja ja taloussihteri sekä Kuntien Tiera konsernin talousjohtaja. Kokonaisuudessaan haastattelut ja niiden sisältämät kysymykset voi nähdä liitteistä 5 ja 6. Liitteessä 5 on Etelä-Savon tietohallinnon toimitusjohtajalle ja taloussihterille esittämäni kysymykset sekä liitteessä 6 konsernin talousjohtajalle lähettämäni sähköisen haastattelun kysymykset. Haastatteluista saamani tulokset pyrin käsittelemään ja purkamaan teemoittain.

### **5.1 Talousraportoinnin tärkeys ja tarvittavat raportit**

Kaikki haastatteluiden osanottajat pitivät talouden tunnuslukujen raportointia erittäin tärkeinä toimivan liiketoiminnan kannalta. Tärkeimpänä syynä pidetään talousraportoinnista saatavaa ajantasaista taloussurantaa, josta voidaan esimerkiksi havaita riittävätkö yrityksen rahat toiminnan kattamiseen. Toisena tärkeänä syynä pidetään Etelä-Savon tietohallinnon liittymistä Kuntien Tieran tytäryhtiöksi Mikkelin kaupungin alaisuudesta. Ennen Mikkelin kaupungin alaisuudessa yhtiönä toiminut Esth toimi niin sanotulla mutu- tuntumalla ja tiesi suurin piirtein, miten yhtiöllä menee. Mikkelin kaupungin yhtiönä toimiessa tunnuslukuja ei tarvittu, sillä Mikkelin kaupunki takasi ja tuki Etelä-Savon tietohallinnon jatkuvan kannattavan toiminnan. Nykyisin Etelä-Savon tietohallinnon ollessa osana suurempaa kokonaisuutta ja omasta yritystoiminnastaan vastuussa, talouden tunnuslukujen tarkastelua tarvitaan.

Ajantasaisen talouden seurannan ohella yhtenä merkittävänä syynä talouden tunnuslukujen raportointiin pidetään yrityksen tulevaisuuden ennustamista. Raporttien avulla voidaan nähdä osviittaa yrityksen tulevasta. Lisäksi yrityksen tulevaisuutta on helpompi suunnitella, kun on jo tietoa aikaisemmin tapahtuneesta.

Menestykselliseen yrityksen johtamiseen osanottajien mielestä tarvitaan varsinkin kassavirtaseurantaa eli kassavirtalaskelmaa ja kassavirtaennustetta, joista voidaan nähdä esimerkiksi yrityksen tämän hetkinen rahoitustilanne. Yrityksen toiminnan kannalta oleellisina raporteina pidetään lisäksi koko vuoden tulosestimaattia, kuukausittaista tuloslaskelmaa ja kumulatiivista vuoden alusta tase tuloslaskelmaa sekä tasetta. Merkittävänä pidetään myös poikkeamien seurantaa ja ajantasaisia tietoja yrityksen investoinneista. Esimerkiksi budjettipoikkeamien seurantaa pidetään tärkeänä, koska jos poikkeamia syntyisi, voitaisiin tarpeeksi tiheään seurannan ansiosta niihin reagoida nopeasti ja tehdä korjaavia toimenpiteitä, jos niitä on vielä tehtävissä.

Suurin syy Etelä-Savon tietohallinnon puolelta nykyisille tarvittaville raporteille on sen irtautuminen Mikkelin kaupungin alaisuudesta ja luottolimiiteistä muututtuaan Kuntien Tieran tytäryhtiöksi. Konsernin puolelta taas kyseisiä raporteja pidetään tärkeinä varsinkin konserniraportoinnin kannalta, sillä ilman kaikkia raporteja ei konserniraportointia voida laatia. Raporttien avulla voidaan myös paremmin hallita kassaa ja tehdä talousennusteita.

## **5.2 Kuukausi- ja neljännesvuosiraportointi**

Etelä-Savon tietohallinnon sisällä tapahtuva raportointi ei ole luonteeltaan säännöllistä vaan tietyistä asioista raportoidaan aina tarvittaessa. Melko usein ja melko säännöllisesti tarvittavia sisäisiä raporteja ovat kuitenkin hallituksen kokouksiin käsiteltäväksi tarvittavat tulosestimaattia ja tase. Myös kassavirtaa tarkastellaan kokouksissa. Etelä-Savon tietohallinnon sisällä ei ole niinkään neljännesvuosiraportointia, koska raportointi ei ole säännöllistä.

Tytäryhtiö raportoi emoyhtiölle säännöllisesti kuukausittaisen tuloslaskelman, taseen, kassavirran ja kassavirtaennusteen konserniraportoinnin vuoksi. Neljännesvuosittain emoyhtiölle raportoivat raportit ovat samat kuin kuukausitasolla. Emoyhtiö kokoaa

kuukausittain saamistaan raporteista tiedot yhteen ja raportoi omat lukunsa konsernin emon hallituksen johdolle tarkasteltavaksi. Emoyhtiö haluaa saada selville tarvitsemistaan raporteista tilikauden tuloksen (tuloslaskelma), taloudellisen tilanteen (tase), rahoitustarpeen ja kassavirran positiivisuuden tai negatiivisuuden (kassavirtalaskelma). Lisäksi ennusteista emoyhtiö näkee yrityksen tulevaisuuden menosuunnan.

Eroavaisuutena näiden kahden raportoinnin välillä pidetään niiden säännöllisyyttä. Etelä-Savon tietohallinnon sisäinen raportointi on satunnaista, jota tehdään tarpeen vaatiessa, kun taas emoyhtiölle suunnattu raportointi on säännöllistä. Useimmiten Esth:n johto voi tarvita informaatiota jostain sillä hetkellä esillä olevasta asiasta. Emoyhtiö taas haluaa syväluotaavamman talouden selvityksen kuukausitasolla.

Etelä-Savon tietohallinnon liittyttyä Kuntien Tieraan talousraportointi on selvästi kasvanut ja tiukentunut. Kuntien Tieran alaisuudessa emoyhtiö vaatii tarkempaa seurantaa varsinkin Esth:n kassavirtaan liittyen. Raportoinnin taso on selvästi kasvanut.

#### *Raporttien esittäminen*

Emoyhtiö haluaa, että Etelä-Savon tietohallinto raportoi myös tästä eteenpäin vaaditulla tavalla. Tuloslaskelma ja tase tulee esittää kirjanpidon tilitasolla sekä kassavirtalaskelma tulojen, menojen ja investointien tasolla. Raportteja ei tarvitse esittää tämän tarkemmin, koska tarkemmasta raporttien esittämisestä aiheutuneella lisätyömäärällä ei enää saavutettaisi vastaavasti siitä saatavaa hyötyä.

#### *Raporttien kokoaminen*

Talousraportit kootaan Sap-toiminnaohjausjärjestelmän antamille pohjille. Ohjelman antamia pohjia joudutaan yleensä muokkaamaan tilanteen mukaan, jotta raportti saadaan haluamaan muotoon täydellisin tiedoin eli Sap-ohjelman antamat pohjat eivät siis ole suoraan käyttökelpoisia. Esimerkiksi tulosenustetta tehdessä joudutaan loppuvuotta koskevat tiedot laskemaan erikseen tulosenusteeseen mukaan.

Etelä-Savon tietohallinnon johdolle menevät niin sanotut erikoisraportit tarvitsevat paljon muokkausta ennen kuin ne ovat käyttökelpoisia. Raportit ovat vaikeammin koottavissa, sillä niille ei välttämättä ole aiemmin luotua raporttipohjaa. Raporttien

kokoamiseen käytetään apuna Excel-ohjelmaa ja ne kootaan manuaalisesti muiden ohjelmien tietoja avuksi käyttäen. Emoyhtiölle tuotettavia kuukausittaisia raportteja pidetään taas helposti koottavina, sillä ne saadaan otettua melko suoraan Sapo-toiminnanohjausjärjestelmän valmiin pohjan avulla. Emoyhtiölle menevät kuukausittaiset raportit saadaan valmiiksi pienillä muokkauksilla muita raportteja avuksi käyttäen.

### *Raportin luominen*

Haastatteluista selviää, että vastaanottajan vastaanottokyky ja talousosaaminen vaikuttavat raporttien laatimiseen siinä määrin, että raportti luodaan suurin piirtein samalla tavalla kuin raportti on kyseiselle vastaanottajalle aikaisemmin luotu. Raportteihin lisätään useimmiten lisäinformaatiota tarpeen mukaan vastaanottavahenkilö huomioon ottaen. Raportteihin siis liitetään raporttia avaavia tietoja.

Taloussihteerin mukaan sisäisiä raportteja voi luoda omalla haluamallaan tavalla, mutta yleensä tiettyjen raporttien luomiseen on jo syntynyt omanlainen tapa laatia. Uudet raportit voidaan luoda nopeasti ja helposti entisten raporttien pohjalle niitä hyväksikäyttäen. Eli myös raporttien tekijälle on helpompaa, jos entisiä toimintatapoja ei raporttien luomisen suhteen muuteta. Lisäksi vastauksista ilmenee, että raporttien vastaanottajalla on paljon helpompaa lukea tuttuun tapaan laadittua raporttia. Nykyisistä raporteista tarvittavat tiedot löytyvät kymmenen sekunnin silmäilyllä, joten muutosta raporttien muotoon ei toivota.

### **5.3 Hätäraportointi**

Hätäraporttien tarpeellisuutta ja yleisyyttä koskevissa kysymyksissä osanottajien mielipiteet erosivat hieman toisistaan. Joidenkin mielestä hätäraportteja joudutaan tuottamaan yleisesti ottaen melko paljon sekä Esth:n sisäisesti että emoyhtiölle. Taas joistakin vastauksista selvisi, että hätäraporteille ei ole kovinkaan suurta tarvetta enää nykytilanteessa, koska käytäntö on melko vakiintunut.

Taloussihteerin mielestä hätäraportointi on melko aikaa kuluttavaa ja hyvin yleistä. Hätäraporttien huonona puolena on, että yleisesti ottaen niiden tekeminen siirtää muita työtehtäviä eteenpäin. Hätäraportit ovat luonteeltaan yleensä pieniä, mutta synnyttävät

usein uusia lisäkysymyksiä aikaisempiin raportteihin liittyen ja sen pohjalta lisäraportointia. Häätärapporttien tarve ilmenee pienellä varoajalla ja niiden tulee yleensä olla valmiita viimeistään seuraavana päivänä. Tarvittavia raportteja saa melko suoraan tuotettua käytössä olevasta Sap-ohjelmasta, mutta tietoja joudutaan silti useimmiten muokkaamaan. Muokkaamaan joudutaan esimerkiksi silloin, kun kaikki tapahtuneet kirjaukset eivät saata olla kirjautuneena Sap-ohjelmaan.

Syitä häätärapportoinnille olivat emoyhtiön mielestä välitöntä selvitystä tarvitsevat asiat. Näitä välitöntä selvitystä tarvitsevia asioita voivat olla esimerkiksi kassanhallintaan liittyvät asiat. Etelä-Savon tietohallinnon puolesta syynä häätärapportoinnille pidetään talouden ajan tasaista seuraamista. Häätärapportteja joudutaan siis tuottamaan, koska talousraportit eivät ole koskaan ajan tasalla laskutusrytmin vuoksi. Häätärapporttien antamaan informaatiota pidetään melko heikkona, koska mukana ei välttämättä ole tietoa kaikista ympärillä tapahtuvista asioista. Laskutus selvityksiä pidetään yleisenä syynä häätärapporteille.

#### **5.4 Budjetointi ja toteumaseuranta**

Etelä-Savon tietohallinnossa budjetti laaditaan kerran vuodessa. Budjetin laativat Esth:n suunnittelijat yhdessä taloussihteerin kanssa. Tiedot budjetin laatimiseen otetaan suurimmaksi osaksi edellisten vuosien perusteella. Jotkin tiedot eivät muutu kovinkaan paljoa vuosien aikana, joten nämä luvut otetaan suoraan seuraavaan budjettiin tarkistuksen jälkeen. Budjetin laadinnan jälkeen emoyhtiö tarkistaa kootun budjetin ja kommentoi, jos kommentoitavaa budjetissa ilmenee.

Etelä-Savon tietohallinto laatii budjettinsa melko myöhään vasta joulukuussa. Tämä johtuu siitä, että Esth:n asiakkaat saavat oman budjettinsa valmiiksi vasta marras-joulukuussa. Asiakkaiden budjetteja tarvitaan, koska niiden avulla selviää mitä palveluista asiakkaat tulevat Etelä-Savon tietohallinnolta tulevan vuoden aikana ostamaan.

Tutkimuksen tuloksista ilmenee, että yleensä ottaen budjettia käytetään hallituksen kokouksissa ja sen avulla seurataan poikkeamia. Toteutumaseurantaa Etelä-Savon tietohallinnossa vastausten mukaan tehdään noin neljännesvuosittain, mutta seuranta ei ole kuitenkaan säännöllistä. Toteutuneita lukuja on järkevintä verrata ennustettuihin

lukuihin neljännesvuosittain, koska tällöin laskutus on hyvässä rytmissä eli tiedetään osto- ja myyntilaskujen välinen suhde.

Toteutuneiden lukujen vertausta tehdään kuluvan vuoden budjettiin. Edellisillä vuosilla ei pidetty olevan kovinkaan suurta merkitystä toteumavertailun kanssa. Edellisiä vuosia tarvitaan vain budjettia laadittaessa ja silloin, jos joudutaan selvittämään palveluiden hintakehitystä.

Toteutuneiden ja ennustettujen lukujen välisiä eroja analysoidaan miettimällä, mistä poikkeamat tulevat ja voidaanko poikkeamille tehdä vielä joitain korjaavia liikkeitä. Haastatteluiden vastauksista selviää, että useimmiten virhe johtuu jostain odottamattomasta laskusta tai siitä ettei vain ole osattu budjetoida oikein eli kaikkia asioita ei ole otettu budjetoitaessa huomioon. Myös talouden historiatietoja pidetään tärkeinä toimivan yritystoiminnan kannalta ja varsinkin budjetoinnin sekä talouden ennustamisen kannalta.

## **5.5 Raporttien informaatio ja luotettavuus**

Talousraporttien antamaan informaatioon luottamista koskevissa kysymyksissä haastateltavien vastaukset ovat melko samanlaisia. Vastauksista selviää, että jos tuotetuissa talousraporteissa on tarpeeksi lisäinformaatiota tulevasta ja tapahtuvasta, voi raportteihin luottaa hyvin. Raportteja laatiessa on vastaajien mielestä oleellista ottaa siis huomioon tulevat tapahtumat, jotka eivät saata olla vielä kirjautuneena raporttiin. On tärkeää tietää yrityksen todellinen nykytila.

Tuloksista ilmenee, että Etelä-Savon tietohallinnon talousraportointi on tällä hetkellä todella hyvin ajan tasalla ja raportteihin ei tule virheitä. Yksi mainittu syy tämän hetkiseen raporttien virheettömyyteen on se, että Etelä-Savon tietohallinnon taloudellinen vaihtelu on hyvin pientä vuodesta toiseen. Lisäksi toimitusjohtajan mielestä taloussihteri raporttien laatijana on hyvin tietoinen ympärillä tapahtuvista asioista.

Raporttien antaman informaatio on myös joskus pettänyt ja antanut vääränlaista tietoa. Raportit voivat ajoittain pettää tietoja puolesta, koska jotain tiettyä vaikuttavaa asiaa ei ole huomioitu. Esimerkkinä vastauksissa on, että yrityksellä voi olla jokin tiettyä vuonna tapahtunut erityistapaus, kuten esimerkiksi iso kertaluontoinen lasku,

joka ei joka vuosi toistu. Tämä kertaluontoinen lasku on saatettu ottaa huomioon esimerkiksi johonkin tulosestimoitukseen, jonka vuoksi loppupäätelmä on mennyt pieleen.

Lisäksi hämmennystä raporteihin on aiheuttanut jaksotukset, mutta nykyään jaksotukset ovat niin hyvin tiedossa, etteivät ne enää aiheuta väärää informaatiota talousraporteihin. Raporttien virheellisyys aiheuttaa myös niiden korjaamista, joka on turhaan aikaa vievää. Esimerkiksi emoyhtiölle annettu väärä tieto tytäryhtiön taloustilanteesta voi johtaa pikaiseen tyttären toiminnan rahoittamiseen.

## 5.6 Talousraportoinnin kehityskohteet

Nykyiset Etelä-Savon tietohallinnon tuottamat raportit ovat konsernin talousjohtajan mielestä vastanneet odotuksia, olleet hyvin luettavissa ja ymmärrettävissä. Vaikka nykyiset raportit ovat vastanneet haluttua, myös kehitettävää löytyy. Talousjohtajan mielestä kehitettävää raportointiin liittyen löytyisi Sap-raportoinnista, koska tällä hetkellä sitä ei saada toimimaan siten, että viimeisimmän kuukauden ja koko tilikauden kumulatiivinen tuloslaskelman saataisiin esitettyä rinnakkain. Nykyään työaikaa kuluu Excel-ohjelmassa tämän muokkaamiseen. Lisäksi kehityksen kohteita raportointiin liittyen löytyy kassavirtalaskelmasta ja –ennusteista, sillä niitä ei saada tällä hetkellä tuotettua suoraan mistään ohjelmasta vaan ne pitää tehdä ja koota käsin.

Konsernin talousjohtajan mielestä tytäryhtiön ja emoyhtiön väliselle yhteiselle taloushallinnon tietojärjestelmälle ei ole välttämätöntä tarvetta, koska konserniraportointi tapahtuu Excelin avulla. Konsernin emon mielestä tosin samasta tietojärjestelmästä olisi paljon hyötyä, sillä sen avulla voitaisiin esimerkiksi säästää aikaa ja vähentää manuaalista, käsin tehtävää työtä. Aikaa yhteisen tietojärjestelmän avulla säästyisi esimerkiksi siten, että lukuja ei tarvitsisi hakea monesta erillisestä järjestelmästä, vaan ne voitaisiin saada yhdestä paikasta nopeasti. Myös lukujen siirtelyyn käytetty manuaalinen työ vähenisi.

Etelä-Savon tietohallinnon kautta taas raportointiin toivotaan uutta sopivampaa tietojärjestelmää, joka olisi nykyistä parempi raportoinnin kannalta. Nykyinen järjestelmä on Mikkelin kaupungin alaisuudesta jäänyt, joka ei enää vastaa tarpeita. Nykyinen käytössä oleva järjestelmä on enemmänkin ajateltu laskutuksen kuin raportoinnin kannalta. Käytössä oleva Sap-toiminnanohjausjärjestelmän työympäristö ei enää vas-

taa odotuksia ja sitä tulisi muokata enemmän yritysmaailman tarpeisiin olevaksi. Uuden tietojärjestelmän avulla olisi helpompaa raportoida ja myös ennustaa tulevaa. Uuden järjestelmän lisäksi toiveena on myös siirtyä nykyisestä tavasta toimintolaskentaan, jossa keskitytään toimintoihin kustannusten aiheuttajana.

Etelä-Savon tietohallinnon toimitusjohtajan mielestä tulevaisuudessa raportoinnissa olisi hyvä ottaa enemmän huomioon tietojohdamsajattelua. Näin raportointi voisi olla muodollisempaa ja tehokkaampaa. Myös tietynlaista raporttien varastoimista tulisi ajatella ja kehittää tulevaisuuden kannalta. Tämä helpottaisi vanhojen asiakirjojen nopeaa saatavuutta. Toiveena on myös muodollisempi organisoitu raporttien tuottamistapa eli tiedossa olisi mitä raporteja tuotetaan ja milloin tuotetaan sekä mitä näistä raporteista olisi hyvä tarkastella.

Taloussihteerin puolelta raportointiin liittyviä toiveita on, että vältettäisiin hätäraporttien tarvetta. Pyrittäisiin siis ennakoimaan tiedon tarpeellisuus riittävän ajoissa, jos vain se on mahdollista. Hätäraporttien tarvetta pyrittäisiin tiedostetusti laskemaan.

## **5.7 Muut kehityskohteet**

Muut haastatteluista ilmenneet kehityskohteet liittyvät suurimmaksi osaksi käytössä oleviin tietojärjestelmiin. Taloussihteerin toiveena on, että hänellä olisi pääsy eri ohjelmiin ja oikeus käyttää niiden eri osia. Tällä hetkellä aikaa kuluu avun pyytämiseen ohjelmien pääkäyttäjiltä, koska haluaman tiedon etsimiseen tarvittavia ohjelman käyttöoikeuksia ei ole. Käyttöoikeudet eri ohjelmien osiin helpottaisi ja nopeuttaisi työtä. Käyttöoikeuksien lisäksi käytössä olevat ohjelmat ovat melko sekavia ja vaikeasti käytettäviä. Taloussihteerin toivoo myös, että pystyisi näkemään ajan tasaisen yrityksen pankkitilin saldon, koska nyt saldon voi nähdä ainoastaan päivän myöhässä tiliotteesta.

Toivomuksina taloussihteerin mainitsee myös koulutuksia käytössä oleville eri tietojärjestelmille, sillä joidenkin ohjelmien käyttö on pitänyt opetella melko pitkälti itse työn ohessa. Esimerkiksi toiveena on Sap-ohjelman koulutuksia. Nykyisenä ongelmana on, että tietotaito ei riitä kaikkiin ohjelmiin. Tietotaidon riittämättömyys jonkin ohjelman käytössä aiheuttaa ongelmia työn teossa ja hankaloittaa eteenpäin pääsyä. Ongelman ratkaisemiseksi on aina kysyttävä apua, joka taas kuluttaa työaika. Toisaalta talous-

sihteeri oli tilanteeseen tyytyväinen, sillä joka paikkaan pääseminen voisi sekoittaa liikaa asioita ja aiheuttaa esimerkiksi väärin tietojen poimimista. Taloussihteeri haluaa myös, että emoyhtiö antaa heti palautetta, jos jokin ei toimi.

## **6 TALOUSRAPORTOINNIN TEHOSTAMINEN JA JOHTOPÄÄTÖKSET**

Tutkimuksen haastatteluiden vastauksista ilmeni monia hyviä ja tärkeitä talousraportointiin liittyviä kehityskohteita. Tässä luvussa aionkin esitellä suosittelemani kehitystoimenpiteet, jotka tehostaisivat Etelä-Savon tietohallinto Oy:n talousraportointia. Luvun lopuksi pohdin tutkimukseni luotettavuutta ja pätevyyttä.

### **6.1 Suositeltavat kehitystoimenpiteet**

Tuloksista selvisi, että erilaisille taloushallinnon tietojärjestelmäkoulutuksille ja muille vastaaville tietojärjestelmäkoulutuksille olisi tarvetta. Osaan yrityksellä käytössä oleviin tietojärjestelmiin on aikaisemmin järjestetty perehdytyskoulutuksia, mutta osa ohjelmista on täytynyt opetella itse työn ohessa. Tietojärjestelmäkoulutuksien puute tai vähyys on taas näkynyt siten, ettei ohjelmia ole voinut käyttää itsenäisesti ja tehokkaasti työn apuna tietotaidon puutteen vuoksi. Jotta työ pääsisi etenemään ja ohjelman käyttöongelma saataisiin ratkaistua, täytyy ennen sitä useimmiten soittaa tai pyytää apua ulkopuoliselta henkilöltä. Ulkopuolisen avun pyytäminen taas kuluttaa tehokasta työaikaa. Lisäksi apua ohjelmien käyttöön ei välttämättä aina saa heti, vaan apua joudutaan odottamaan, jolloin työ keskeytyy jopa pidemmäksi aikaa.

Tämän vuoksi suosittelisin henkilöstölle suunnattuja kattavia kertauskoulutuksia käytössä oleviin tietojärjestelmiin ja ohjelmiin. Hyvä ohjelmien käytön osaaminen ja tietotaidon lisääminen vähentäisi tarvetta ulkopuoliselle avulle, tehostaisi työajan käyttöä ja voisi avata jopa uusia mahdollisuuksia talousraportoinnille. Vanhoista ohjelmista voisi löytyä jotain raportointia helpottavia osia, joita ei vain aikaisemmin ole huomattu käyttää hyväksi.

Uudelle taloushallinnon tietojärjestelmälle olisi myös tarvetta, varsinkin sellaiselle, joka olisi nykyistä käytössä olevaa järjestelmää paljon monipuolisempi ja kattavampi yrityksen raportoinnin kannalta. Kuten tuloksista myös selvisi, nykyinen tietojärjes-

telmä on vanha ja aikansa elänyt, Mikkelin kaupungin alaisuudesta jäänyt ohjelma, joka ei ole enää sopiva, yritysmaailman haasteisiin tehokkaasti vastaava tietojärjestelmä. Käytössä oleva Sap-toiminnanohjausjärjestelmä on enemmänkin ajateltu yrityksen laskutuksen kuin raportoinnin kannalta, jonka vuoksi ohjelma ei enää vastaa Etelä-Savon tietohallinnon tarpeita. Raportoinnista saataisiin uuden taloushallinnon tietojärjestelmän avulla paljon sujuvampaa ja nopeampaa. Työn määrä raporttien tekemisessä voisi vähentyä, jos ohjelmasta voisi saada esimerkiksi hyvät perusraportit suoraan jo valmiille pohjalle.

Tietojärjestelmiin liittyen haastattelujen vastauksissa mainittiin lisäksi, että Kuntien Tieralla ja Etelä-Savon tietohallinnolla olisi hyvä olla yhtenäinen taloushallinnon tietojärjestelmä. Vaikka yhtenäistä taloushallinnon tietojärjestelmää ei välttämättä tarvita, olisi siitä paljon hyötyä molemmiin puolin. Lukujen siirtelyyn ja hakemiseen eri ohjelmista käytetty aika ja työ vähenisivät, sillä tarvittavat luvut voitaisiin saada yhdestä ja samasta paikasta aikaa kuluttamatta. Yhtenäinen tietojärjestelmä siis yksinkertaistaisi tytäryhtiön ja konsernin emon itsenäistä työtä sekä niiden välistä yhteistyötä. Uudelle, yritysmaailmaan sopivalle taloushallinnon tietojärjestelmälle olisi joka tapauksessa tarvetta ainakin raportoinnin kannalta, joten uuden hankinnassa voitaisiin kiinnittää huomiota myös siihen, että se olisi yhteensopiva konsernin ja emoyhtiön väliseksi yhtenäiseksi tietojärjestelmäksi. Tällä tavoin voitaisiin säästyä myös uuteen tietojärjestelmään kohdistuvissa kuluissa.

Kuten myös Lahden ja Salmisen (2008, 45–46) mukaan yleensä konserneissa käytetään kaikkien siihen kuuluvien yhtiöiden välillä yhtenäistä tietojärjestelmää, koska sen on huomattu muun muassa vähentävän IT-kustannuksia, parantavan suoraan tehokkuutta ja talousraportointia. Hyviä puolia ovat esimerkiksi, että talousraportit pystytään keskitetyn tietojärjestelmän avulla kokoamaan nopeammin, keskitetyt prosessit ja yhteiset toimintatavat parantavat vertailukelpoisuutta sekä läpinäkyvyyttä ja kaikki järjestelmään kootut talousraportit ovat kaikkien konserniyritysten käytettävissä. Yli yritysrajojen olevat raportit vähentäisivät kuukausittaisten ja neljännesvuosiraporttien lähettelyä osapuolelta toiselle eri ohjelmien välityksellä, koska raportit olisivat yhteisen järjestelmän vuoksi heti käytettävissä raporttien tarvitsijalla.

Uuteen, raportoinnin osalta parempaan ja tehokkaampaan tietojärjestelmään olisi enemmän kuin kannattavaa panostaa, sillä nykyisessä yritysmaailmassa monipuolisel-

la raportoinnilla on suuri vaikutus yrityksen menestykselliseen johtamiseen ja menestykseen. Ilman hyvää talousraportointia yritys ei pysy ajan tasalla ympärillään tapahtuvista asioista ja päätöksen teko vaikeutuu. Myös McLaney ja Atrillin (2010, 7) mukaan raportoinnin tullee olla niin kattavaa, että se helpottaa päätöksen tekoa ja antaa tärkeää tietoa yrityksen taloudellisesta tilasta. Raportoinnin antamalla informaatiolla on voitava vaikuttaa päätöksen tekoon positiivisesti ja ennustaa tulevaa.

Uusi järjestelmä loisi myös tehokkaamman ja kätevämmän työskentely-ympäristön taloussihteerin kannalta. Jos uudella tietojärjestelmällä pystyttäisiin luomaan raportit suoraan sopiville raportoinnin kannalta paremmille raporttipohjille, myös turha, aikaa vievä manuaalinen työ Excel-ohjelmassa jäisi pois. Tällöin uuden tietojärjestelmän hankkiminen vaikuttaisi suoraan siihen, että talousraportointi toimisi paljon tehokkaammin.

Etelä-Savon tietohallinnon sisäisen talousraportointi voisi myös olla säännöllisempää, suunnitellumpaa ja muodollisempaa. Kuten tutkimuksesta selvisi, nykyinen talousraportointi ei ole systemaattista ja raportteja tuotetaan vain tarpeen vaatiessa. Uskon, että säännöllisempi ja muodollisempi raportointi auttaisi yritystä pysymään paremmin ajan tasalla sen ympärillä tapahtuvissa asioista. Järjestelmällinen ja suunniteltu raportointi antaisi myös paremman mahdollisuuden entistä paremmalle yrityksen tuloksellisuudelle ja menestykselle, sillä järjestelmällinen, tasaisin väliajoin tehty raportointi pitäisi johdon koko ajan tietoisena yrityksen taloudellisesta tilanteesta. Tuore tietoisuus yrityksen tilanteesta ja tiheämpi raporttien tutkiminen myös estäisi yllättävien tilanteiden syntymisen. Esimerkiksi joltain suuremmalta talouteen liittyvältä poikkeamalta voidaan säästyä tiuhemman raportoinnin avulla.

Myös Alhola ja Lauslahti (2000, 30) korostavat, että sisäinen raportointi on tarkoitettu juuri johtamisen tueksi, jonka vuoksi sen olisi hyvä olla säännöllistä tasaisin väliajoin tuotettua. Säännöllinen ja ajan tasalla oleva sisäinen talousraportointi auttaa yrityksen johtoa vaikeassa päätöksen teossa. Säännöllisen raportoinnin ansiota oleva kokoaikainen tietous yrityksen taloudellisesta tilasta ehkäisee suuremmilta sen talouteen kohdistuvilta yllätyksiltä.

Suunnitellumpi ja muodollisempi raportointi myös vähentäisi hätäraporttien määrää. Tutkimuksen tuloksista ilmeni, että tarve hätäraportoinnille on melko yleistä, joten sitä

olisi hyvä pyrkiä vähentämään systemaattisemman ja muodollisemman raportoinnin avulla. Uskon, että jos sisäinen raportointi olisi säännöllisempää ja sen mukana raportit informaatioltaan kattavampia, voitaisiin osalta hätäraportointia säästyä. Esimerkiksi yhtenä positiivisena puolena hätäraportoinnin vähenemiselle olisi varsinkin se, että se ei enää veisi niin paljon työaika ja siirtäisi muiden työtehtävien suorittamista eteenpäin.

Tarpeellisena kehitystoimenpiteenä pitäisin raportoinnin arkistointia. Kaikki tuotetut raportit arkistoitaisiin johonkin tietokantaan, josta ne olisi helppo taas kaivaa esille, jos sille olisi tarvetta. Raporttien arkistosta olisi helppo tarkistaa, mitä aikaisemmin on tapahtunut ja mitä silloin on raportoitu. Historiatietoja pystyttäisiin katsomaan nopeasti ja näppärästi aina tarpeen vaatiessa.

Raporttien arkistointi voisi tapahtua joko sähköisesti tai paperimuodossa. Vaihtoehtoista itse enemmän kuitenkin kannattaisin sähköistä arkistointia pelkästään jo helpouden vuoksi. Huonona puolena paperisessa arkistoinnissa on, että se vie tilaa ja enemmän aikaa. Paperinen arkistointi menee lisäksi helposti epäjärjestykseen, jonka jälkeen tietoja arkistoinnista on melko vaikea löytää. Sähköisen arkistoinnin hyvinä puolina ovat muun muassa, että arkiston tietoihin pääsee suhteellisen helposti käsiksi paikasta ja ajasta riippumatta, jonka vuoksi tietojen hakeminen on helppoa ja vaivatonta. Hyötyinä ovat myös, että aikaisemmat tiedot ovat käytettävissä sähköisesti eri raportointitarpeita varten ja, että arkistointi ei tarvitse erillisiä tiloja niin kuin paperiarkistointi tarvitsisi. (Lahti & Salminen 2008, 167.)

Edellisiin kehitystoimenpiteisiin liittyen, yhtenä kehitysideana olisi panostaa entistä enemmän tietojohdamiseen. Haastatteluiden tuloksissakin jo aikaisemmin mainittu Etelä-Savon tietohallinnon toimitusjohtajan toivoma tietojohdamisajattelu olisi hyvä tuoda konsernin ja tyttären sisälle säännöllisen raportoinnin mukana. Kuntien Tieran olisi hyvä ohjastaa tytäryhtiötään siten, että se tietäisi mitä, miten, miksi ja milloin erinäisistä talousraporteista tulisi tarkastella. Tietojohdaminen auttaisi tytäryhtiötä ja konsernia toimimaan enemmän yhteisen tulevaisuuden suunnan mukaisesti.

Mielestäni tärkeänä kehitysideana sujuvamman ulkoisen ja sisäisen talousraportoinnin sekä työn tehostamisen kannalta olisi taloussihteerin pääsy ohjelmien eri osiin. Pääsy eri ohjelmien toimintoihin nopeuttaisi ja helpottaisi tietojen keräämistä sekä tutkimis-

ta, joka taas johtaisi töiden tehokkaampaan hoitamiseen. Kokonaisvaltainen ohjelmiin pääsy helpottaisi taloussihteerin työn tekoa ja ulkopuolisen avun määrä vähenisi, eikä siihen kuluisi enää työaika. Ennen avun pyytämiseen kuluneen työajan voisi kohdistaa nyt ”oikeaan” työhön, tehtävän kannalta edistävään työhön. Lisäksi, jos apua ei tarvitsisi pyytää enää niin usein, se myös vähentäisi avun antajien työmäärää.

Viimeisenä, muttei vähäisimpänä kehitysideana olisi suora ja rakentava palautteen anto. Kuten jo haastatteluiden tuloksistakin selvisi, olisi positiivista, jos Konserni ja tytäryhtiö voisivat molemmat antaa toisilleen molempaan suuntaan tapahtuvaa palautetta. Suora, heti tapahtuva palautteen anto auttaisi toimimaan oikein ja ehkäisisi ”sinne päin” suorituksia. Esimerkiksi raportoinnissa, jokin asia ei mene jostain syystä oikein halutun raportointitavan mukaisesti, välitön palautteen anto auttaisi korjaamaan virheen heti ja seuraavat raportit eivät sisältäisi samaa virhettä. Näin myös raportin vastaanottajan päässä virheiden jatkuvalta korjaamiselta vältyttäisiin.

## 6.2 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Empiirisessä tutkimuksessa on tärkeää näyttää todeksi tutkimuksen luotettavuus eli se, voidaanko tuloksiin uskoa. Tällöin puhutaan reliabiliteetista ja validiteetista. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa näihin käsitteisiin turvaututaan useimmiten silloin, kun halutaan arvioida, pystyykö johonkin tehtyyn tutkimukseen tai siihen liittyvään väitteeseen luottaa. Termit on syytä tuntea, koska ne ovat tärkeitä tutkimuksen laatuun tähtääviä välineitä. (Alasuutari ym. 2005, 253.)

Hirsjärven ja Hurmen (2004, 185–186) mukaan reliabiliudella eli luotettavuudella tarkoitetaan sitä, että saadaan kahdella eri tutkimuskerralla sama tulos tutkittaessa samaa henkilöä. Toinen tapa määritellä reliabelius on, että tulos on reliabeli, jos kaksi arvioijaa päätyy samaan lopputulokseen. Esimerkiksi haastattelusta saadun aineiston luotettavuus riippuu suoraan sen laadusta. Haastatteluaineistoa ei voida sanoa luotettavaksi, jos esimerkiksi vain osaa haastateltavista on haastateltu tai haastatteluisa nauhoitettujen tallenteiden kuuluvuus on huono.

Uskon, että tutkimukseni ja tutkimuksesta saamani tulokset ovat luotettavia, koska sain tehtyä tutkimukseni haastattelut kaikille tutkimuksen osallistujille. Mielestäni myös kaikki haastateltavat vastasivat kysymyksiin rehellisesti ja toden mukaisesti.

Uskon myös, että tutkimustulokseni ovat hyvin luotettavia, sillä haastateltaville esitetyissä kysymyksissä ei ollut mitään henkilökohtaista tai arkaluontoista, jonka vuoksi kysymyksiin ei olisi voinut vastata rehellisesti.

Validiudella eli pätevyydellä tarkoitetaan sitä, että koskeeko tutkimus sitä, mitä sen on oletettu koskevan (Hirsjärvi & Hurme 2004, 187). Toisin sanoen tutkimuksen pätevyys eli validius kertoo, kuinka hyvin on onnistuttu hakemaan vastauksia asioihin, joihin pitikin. Mielestäni sain vastaukset kaikkiin esitettyihin kysymyksiin, mihin halusinkin ja sain haastatteluista todella paljon tarpeellista tietoa tutkimukseeni. Haastateltavani olivat hyvin puheliaita, avoimia ja valmiita vastaamaan kaikkiin esittämiini kysymyksiin rehellisesti. Esittämäni kysymykset olivat mielestäni hyviä ja auttoivat saamaan kaiken tarpeellisen tiedon esille haastateltavilta sekä ne täydensivät hyvin myös teoriaa.

Tutkimus on mielestäni täysin luotettava ja pätevä. Uskon, että pystyin käsittelemään haastatteluista saamani vastaukset siten, että niiden tarkoitus ja sanoma eivät vääristyneet matkalla. Luulen myös, että saamani vastaukset olisivat aivan samat, jos tutkimus toteutettaisiin vähän ajan päästä uudelleen. Tutkimusta olisi voinut horjuttaa se, jos haastateltavat olisivat olleet haastatteluhetkellä huonolla tuulella tai kiireisiä. He olisivat luultavasti silloin vastanneet kysymyksiin nopeasti ja hosuen, joten vastaukset eivät olisi silloin olleet toden mukaisia. Myös sähköpostin välityksellä lähetetyn haastattelun luotettavuutta olisi voinut alentaa vastauksiin kiireisesti ja lyhyesti vastaaminen. Uskon silti, että saamani vastaukset olivat täysin rehellisiä ja luotettavia, sillä, kuten jo aikaisemmin mainitsin, kysymyksissä ei ollut mitään henkilökohtaista tai muuten arkaluontoista, jonka vuoksi kysymyksiin vastaukset olisivat voineet vääristyä tai niihin ei olisi voinut vastata rehellisesti.

## **7 LOPUKSI**

Yrityksen laskentatoimen talousraportoinnin kehittäminen on suuri, mutta useimmiten kannattava urakka. Talousraportoinnin toimivuuteen olisi hyvä kiinnittää huomiota ja sitä tulisi aika ajoin kehittää, sillä vanhanaikaisella ja huonolla raportoinnilla ei saavuteta mitään nopeasti muuttuvassa yritysmaailmassa. Jälkeenjäänyt talousraportointi vain pahentaa yrityksen kilpailukykyä. Talousraportoinnin kehitystyö on siis ikuista ja

tapahtuu tietyn väliajoin syklimäisesti. Etelä-Savon tietohallinnon ulkoinen ja sisäinen raportointi on nyt muutoksien edessä sen muututtua Kuntien Tieran tytäryhtiöksi. Raportoinnin taso, laatu ja määrä ovat nousseet hurjasti, jotka ovat luoneet tarpeet toimivammalle ja kattavammalle raportoinnille.

Talousraportointiin liittyvästä kehittämisestä syntyy useimmiten paljon kustannuksia, varsinkin silloin kun kyseessä on myös taloushallinnon tietojärjestelmän totaalinen uusiminen ja päivittäminen. Tämän vuoksi hankittavan tietojärjestelmän toimivuuteen ja laatuun kannattaa kiinnittää paljon huomiota, ettei järjestelmää tarvitse olla heti uudelleen uusimassa tai päivittämässä.

Opinnäytetyö oli yllättävän helppo prosessi, ja sen tekeminen sujui nopeasti ja suunnitellusti. Aloitin opinnäytetyön suunnittelun ja työstämisen syksyllä 2011. Uskon, että maltillisesti toteutettu suunnitteluvaihe auttoi minua pysymään hyvin aikataulussa ja välttämään kiireen toteutuksessa. Suurimman osan opinnäytetyön teosta käytin teoriaosan kirjoittamiseen ja lähteiden etsimiseen. Tutkimuksen tulokset sain purettua mielestäni nopeasti, minkä jälkeen kokosin johtopäätökseni ja kehitystoimenpiteet.

Tutkimukseni onnistui mielestäni kiitettävästi ja pystyin pitämään tutkimusongelmat kirkkaasti mielessäni. Jos voisin toteuttaa tutkimukseni uudelleen, mieltäisin kysymyksiä vielä enemmän talousraportoinnin kehittämisen kannalta ja kysyisin kysymyksiä enemmän. Kiinnittäisin nyt myös enemmän huomiota kysymyksiä samanaikaisuuteen, joka olisi helpottanut vastauksien vertailtavuutta ja niiden analysointia keskenään.

Toivon, että opinnäytetyöni vastaa toimeksiantajani tarpeita ja, että siitä löytyy hyviä vinkkejä talousraportoinnin kehittämisen kannalta. Tutkimuksen kautta löytyi yllättävän paljon hyviä kehittämisen kohteita, joihin toimeksiantajani kannattaa mielestäni kiinnittää huomiota. Uskon, että työstä on paljon hyötyä toimeksiantajalleni ja, että työtäni hyödynnetään yrityksessä tulevaisuudessa.

Opinnäytetyöstä oli paljon hyötyä myös minulle itselleni. Työn edetessä opin ja sisäistin paljon uusia asioita, joita en ollut aikaisemmin kuullutkaan. Tämän prosessin ansiosta tiedän nyt mihin tulevaisuuden samankaltaisissa suurissa töissä kannattaa kiinnittää enemmän huomiota ja miten työ voidaan toteuttaa entistä sujuvammin.

Tulevaisuudessa, jos ja kun Etelä-Savon tietohallinto ottaa käyttöönsä uuden taloushallinnon tietojärjestelmän, voisi mielestäni jatkotoimenpiteinä tutkia, onko tietojärjestelmä vastannut odotuksia. Onko tietojärjestelmässä jotain kehittämisen varaa, mitä järjestelmässä tulisi kehittää ja miten. Myös, jos uusi tietojärjestelmä hankittaisiin soveltumaan keskitetyksi Kuntien Tiera Oy:n ja Etelä-Savon tietohallinto Oy:n väliseksi järjestelmäksi, voitaisiin tutkia, onko se helpottanut ja nopeuttanut niiden välistä yhteistyötä. Lisäksi sisäisen raportoinnin kehittämiseen liittyen voitaisiin selvittää, onko raportoinnin säännöllistyminen ja lisääminen tuottanut jonkinlaista hyötyä yritykselle. Tätä voidaan tietysti tutkia vain, jos yritys päättää lisätä sisäistä raportointiaan ja panostaa siihen nykyistä enemmän.

## LÄHTEET

Ahti, Ari, Tikkanen, Reino, Vierros, Heidi & Viljanen, Juhani 2008. Konsernitilinpäätös. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Alasuutari, Pertti, Koskinen, Ilpo & Peltonen, Tuomo 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.

Alhola, Kari & Lauslahti, Sanna 2000. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. Helsinki: WSOY.

Alhola, Kari & Lauslahti, Sanna 2005. Taloutta johtamista varten – esimiehille ja asiantuntijoille. Helsinki: Edita.

E-conomic 2011. Kassavirta. WWW-dokumentti. <http://www.e-conomic.fi/kirjanpito-ohjelma/sanakirja/kassavirta>. Päivitystietoja ei löytynyt. Luettu 6.10.2011.

E-conomic 2011. Tase. WWW-dokumentti. <http://www.e-conomic.fi/kirjanpito-ohjelma/sanakirja/tase>. Päivitystietoja ei löytynyt. Luettu 3.10.2011.

Edilex 2006. Kirjanpitolauslaskelman yleisohje tuloslaskelman ja taseen esittämisestä. WWW-dokumentti. <http://www.edilex.fi/virallistieto/kilaohje/tuloslas2>. Päivitetty 21.11.2006. Luettu 25.11.2011.

Eskola, Anne & Mäntysaari, Anne 2006. Menestys - kannattavuuden hallinnan perusteet. Keuruu: Otava.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus.

Granlund, Markus & Malmi, Teemu 2004. Tietotekniikan mahdollisuudet taloushallinnon kehittämisessä. Jyväskylä: Gummerus.

Harrison Jr., Walter T., Horngren, Charles T., Thomas, C. William & Suwardy, Themin 2011. Financial accounting international financial reporting standards. Singapore: Pearson education.

Hirsjärvi, Sinikka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2010. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2004. Tutkimushaastattelu - teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Ihantola, Eeva-Mari, Leppänen, Pasi, Kuhanen, Hanna & Sivonen, Irene 2008. Yrityksen kirjanpito – perusteet ja sovellusharjoitukset. Helsinki: Yliopistopaino.

Jyrkkiö, Esa & Riistama, Veijo 2008. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. Helsinki: WSOY.

Järvenpää, Marko, Länsiluoto, Aapo, Partanen, Vesa & Pellinen, Jukka 2010. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Helsinki: WSOY.

Kassavirta. 2011. Taloussanomat. WWW-dokumentti.  
[http://www.taloussanomat.fi/porssi/sanakirja/?page\\_id=45&offset=0&A=kassavirta](http://www.taloussanomat.fi/porssi/sanakirja/?page_id=45&offset=0&A=kassavirta).  
 Päivitystietoja ei löytynyt. Luettu 6.10.2011.

Kassavirtalaskelma. 2011. Taloussanomat. WWW-dokumentti.  
[http://www.taloussanomat.fi/porssi/sanakirja/?page\\_id=45&offset=0&A=kassavirtalaskelma](http://www.taloussanomat.fi/porssi/sanakirja/?page_id=45&offset=0&A=kassavirtalaskelma).  
 Päivitystietoja ei löytynyt. Luettu 6.10.2011.

Lahti, Sanna & Salminen, Tero 2008. Kohti digitaalista taloushallintoa – sähköiset talouden prosessit käytännössä. Juva: WSOY.

Liikevoitto. 2011. E-conomic. WWW-dokumentti. <http://www.e-conomic.fi/kirjanpito-ohjelma/sanakirja/liikevoitto>. Päivitystietoja ei löytynyt. Luettu 17.10.2011.

Lindfors, Hannele & Syvänperä, Outi 2010. Pk-yrityksen budjetointi ja raportointi käytännönläheisesti. Helsinki: Edita Prima.

Mäkinen, Lassi 2008. Lasmak Oy. Business Guide - Finland. [http://www.lasmak.com/exthandbook/general/kasikirja.php?asiakastunnus=guide&handbook\\_id=15&page\\_id=3566&root\\_id=1949](http://www.lasmak.com/exthandbook/general/kasikirja.php?asiakastunnus=guide&handbook_id=15&page_id=3566&root_id=1949). Päivitetty 29.12.2008. Luettu 13.10.2011.

Neilimo, Kari & Uusi-Rauva, Erkki 2010. Johdon laskentatoimi. Helsinki: Edita.

Nettilaki. 2011. Oma pääoma. WWW-dokumentti. <http://www.nettilaki.com/search?t=0&Query=oma+p%C3%A4%C3%A4oma&submit.x=0&submit.y=0>. Päivitetty 2011. Luettu 4.10.2011.

McLaney, Eddie & Atrill, Peter 2010. Accounting: an introduction. Edinburgh: Pearson education.

Mäkelä, Lotta, Reponen, Marko & Pohjonen, Sari 2005. Konsernitilinpäätöksen laatiminen. Juva: WSOY.

Ojasalo, Katri, Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOY.

Oma pääoma. 2011. E-conomic. WWW-dokumentti. <http://www.economic.fi/kirjanpito-ohjelma/sanakirja/oma-paaoma>. Päivitystietoja ei löytynyt. Luettu 4.10.2011.

Oliver, M. Suzanne & Horngren, Charles T. 2010. Managerial accounting. New Jersey: Pearson education.

Puolamäki, Esa 2007. Strateginen johdon laskentatoimi. Kasvuyrityksen liiketoiminnan ohjausmenetelmät. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Pääomailaina. 2011. Taloussanomat. WWW-dokumentti. <http://www.taloussanomat.fi/porssi/sanakirja/termi/p%E4%E4omalaina/0>. Päivitystietoja ei löytynyt. Luettu 11.10.2011.

Talousapu 2011. Tuloslaskelma – tase – kassavirtalaskelma. WWW-dokumentti. <http://www.talousapu.fi/tuloslaskelma-tase-kassavirtalaskelma>. Päivitystietoja ei löytynyt. Luettu 2.10.2011.

Taloushallintoliitto 2011. Kirjanpidon abc. WWW-dokumentti. [http://www.taloushallintoliitto.fi/tilitoimistot/kirjapidon\\_abc/](http://www.taloushallintoliitto.fi/tilitoimistot/kirjapidon_abc/). Päivitetty syyskuussa 2011. Luettu 4.10.2011.

Tase. 2011. Taloussanomat. WWW-dokumentti. <http://www.taloussanomat.fi/porssi/sanakirja/termi/tase/0>. Päivitystietoja ei löytynyt. Luettu 4.10.2011.

Tilastokeskus 2011. WWW-dokumentti. <http://www.stat.fi/tup/verkkokoulu/data/talt/04/08/index.html>. Päivitystietoja ei löytynyt. Luettu 3.10.2011.

Tilastokeskus 2011. Tytäryritys. WWW-dokumentti. <http://www.stat.fi/meta/kas/tytaryritys.html>. Päivitystietoja ei löytynyt. Luettu 11.10.2011.

Tilitoimisto-kirjanpito 2011. Ulkoinen laskentatoimi. WWW-dokumentti. <http://www.tilitoimisto-kirjanpito.fi/laskentatoimi/ulkoinen-laskentatoimi>. Päivitetty 20.7.2011. Luettu 29.9.2011.

Tomperi, Soile 2011. Käytännön kirjanpito. Helsinki: Edita.

Tuloslaskelma. 2011. E-conomic. WWW-dokumentti. <http://www.e-conomic.fi/kirjanpito-ohjelma/sanakirja/tuloslaskelma>. Päivitystietoja ei löytynyt. Luettu 2.10.2011.

Vieras pääoma. 2011. Taloussanomat. WWW-dokumentti. <http://www.taloussanomat.fi/porssi/sanakirja/termi/vieras+p%E4%E4oma/0>. Päivitystietoja ei löytynyt. Luettu 4.10.2011.

Yrityssuomi 2011. Budjetin laadinta. WWW-dokumentti. <http://www.yrityssuomi.fi/web/guest/budjetin-laadinta>. Päivitystietoja ei löytynyt. Luettu 6.10.2011.

Yrityssuomi 2011. Kassavirtalaskelmat. WWW-dokumentti. <http://www.yrityssuomi.fi/web/guest/kassavirtalaskelmat>. Päivitystietoja ei löytynyt. Luettu 6.10.2011.

## Kassavirtalaskelma (Eskola &amp; Mäntysaari 2006, 111)

<b>Kassavirtalaskelmat:</b>	
<b><i>Erittelymuotoinen</i></b>	
kassa kauden alussa	20000
+ juoksevat kassatulot	100000
- juoksevat kassamenot	40000
= juoksevan toiminnan kassavirta	60000
+ investointien kassatulot	0
- investointien kassamenot	20000
= investointien kassavirta	-20000
+ rahoituksen kassatulot	0
- rahoituksen kassamenot	20000
= rahoituksen kassavirta	-20000
<i>= kassa jakson lopussa</i>	<i>40000</i>
<b><i>Vähennysmuotoinen</i></b>	
+ kassa jakson alussa	20000
+ juoksevat kassatulot	100000
- juoksevat kassamenot	40000
= kassa ennen investointeja	80000
+ investointien kassatulot	0
- investointien kassamenot	20000
= kassa ennen rahoituseriä	60000
+ rahoituksen kassatulot	0
- rahoituksen kassamenot	20000
<i>= kassa jakson lopussa</i>	<i>40000</i>

## Kululajikohtainen tuloslaskelma (Edilex 2006)

## Kululajikohtainen tuloslaskelma

	(Tilikausi)		(Edellinen tilikausi)	
	-----	-----	-----	-----
<b>LIIKEVAIHTO</b>		0,00		0,00
Valmiiden ja keskeneräisten				
tuotteiden varastojen lisäys (-) tai vähennys (+)		+/- 0,00		+/- 0,00
Valmistus omaan käyttöön (+)		0,00		0,00
Liiketoiminnan muut tuotot		0,00		0,00
Materiaalit ja palvelut				
Aineet, tarvikkeet ja tavarat				
Ostot tilikauden aikana	0,00		0,00	
Varastojen lisäys (-) tai vähennys (+)	+/- 0,00		+/- 0,00	
Ulkopuoliset palvelut	0,00	-0,00	0,00	-0,00
Henkilöstökulut				
Palkat ja palkkiot	0,00		0,00	
Henkilösivukulut				
Eläkekulut	0,00		0,00	
Muut henkilösivukulut	0,00	-0,00	0,00	-0,00
Poistot ja arvonalentumiset				
Suunnitelman mukaiset poistot	0,00		0,00	
Arvonalentumiset pysyvien				
vastaavien hyödykkeistä	0,00		0,00	
Vaihtuvien vastaavien				
poikkeukselliset arvonalentumiset	0,00	-0,00	0,00	-0,00
Liiketoiminnan muut kulut		-0,00		-0,00
<b>LIIKEVOITTO (-TAPPIO)</b>		0,00		0,00
Rahoitustuotot ja -kulut				
Tuotot osuuksista saman				
konsernin yrityksissä	0,00		0,00	
Tuotot osuuksista				
omistusyhteisyhteisöissä	0,00		0,00	
Tuotot muista pysyvien				
vastaavien sijoituksista				
Saman konsernin yrityksiltä	0,00		0,00	
Muilta	0,00		0,00	
Muut korko- ja rahoitustuotot				
Saman konsernin yrityksiltä	0,00		0,00	
Muilta	0,00		0,00	
Arvonalentumiset pysyvien				
vastaavien sijoituksista	-0,00		-0,00	
Arvonalentumiset				
vaihtuvien vastaavien				
rahoitusarvopapereista	-0,00		-0,00	
Korkokulut ja muut rahoituskulut				
Saman konsernin yrityksille	-0,00		-0,00	

## Kululajikohtainen tuloslaskelma (Edilex 2006)

Muille	-0,00	+/-0,00	-0,00	+/-0,00
<b>VOITTO (TAPPIO) ENNEN SATUNNAISIA ERIÄ</b>		0,00		0,00
Satunnaiset erät				
Satunnaiset tuotot	0,00		0,00	
Satunnaiset kulut	-0,00	+/-0,00	-0,00	+/-0,00
<b>VOITTO (TAPPIO) ENNEN TILINPÄÄTÖS- SIIRTOJA JA VEROJA</b>		0,00		0,00
Tilinpäätössiirrot				
Poistoeron lisäys (-) tai vähennys (+)	+/-0,00		+/-0,00	
Vapaaehtoisten varausten lisäys (-) tai vähennys (+)	+/-0,00	+/-0,00	+/-0,00	+/-0,00
Tuloverot				
Tilikauden verot	-0,00		-0,00	
Laskennalliset verot	-0,00	-0,00	-0,00	-0,00
Muut välittömät verot		-0,00		-0,00
<b>TILIKAUDEN VOITTO (TAPPIO)</b>		0,00		0,00

## Toimintokohtainen tuloslaskelma (Edilex 2006)

## Toimintokohtainen tuloslaskelma

	(Tilikausi)		(Edellinen tilikausi)	
	-----	-----	-----	-----
<b>LIIKEVAIHTO</b>		0,00		0,00
Hankinnan ja valmistuksen kulut		-0,00		-0,00
Bruttokate		0,00		0,00
Myynnin ja markkinoinnin kulut		-0,00		-0,00
Hallinnon kulut		-0,00		-0,00
Liiketoiminnan muut tuotot		0,00		0,00
Liiketoiminnan muut kulut		-0,00		-0,00
<b>LIIKEVOITTO (-TAPPIO)</b>		0,00		0,00
Rahoitustuotot ja -kulut				
Tuotot osuuksista saman konsernin yrityksissä	0,00		0,00	
Tuotot osuuksista omistusyhteis- yrityksissä	0,00		0,00	
Tuotot muista pysyvien vastaavien sijoituksista				
Saman konsernin yrityksiltä	0,00		0,00	
Muilta	0,00		0,00	
Muut korko- ja rahoitustuotot				
Saman konsernin yrityksiltä	0,00		0,00	
Muilta	0,00		0,00	
Arvonalentumiset pysyvien vastaavien sijoituksista	-0,00		-0,00	
Arvonalentumiset vaihtuvien vastaavien rahoitusarvopapereista	-0,00		-0,00	
Korkokulut ja muut rahoituskulut				
Saman konsernin yrityksille	-0,00		-0,00	
Muille	-0,00	+/-0,00	-0,00	+/-0,00
<b>VOITTO (TAPPIO) ENNEN SATUNNAISIA ERIÄ</b>		0,00		0,00
Satunnaiset erät				
Satunnaiset tuotot		0,00		0,00
Satunnaiset kulut	-0,00	+/-0,00	-0,00	+/-0,00
<b>VOITTO (TAPPIO) ENNEN TILINPÄÄTÖS- SIIRTOJA JA VEROJA</b>		0,00		0,00
Tilinpäätössiirrot				
Poistoeron lisäys (-) tai				

## Toimintokohtainen tuloslaskelma (Edilex 2006)

vähennys (+)	+/-0,00		+/-0,00	
Vapaaehtoisten varausten lisäys (-) tai vähennys (+)	+/-0,00	+/-0,00	+/-0,00	+/-0,00
Tuloverot				
Tilikauden verot	-0,00		-0,00	
Laskennalliset verot	-0,00	-0,00	-0,00	-0,00
Muut välittömät verot		-0,00		-0,00
<b>TILIKAUDEN VOITTO (TAPPIO)</b>		0,00		0,00

## T A S E

	(Tilikauden päättymispäivä)		(Edellisen tilikauden päättymispäivä)	
	—	—	—	—
<b>V a s t a a v a a</b>				
<b>PYSYVÄT VASTAAVAT</b>				
<b>Aineettomat hyödykkeet</b>				
Kehittämismenot	0,00		0,00	
Aineettomat oikeudet	0,00		0,00	
Liikearvo	0,00		0,00	
Muut pitkävaikutteiset menot	0,00		0,00	
Ennakkomaksut	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Aineelliset hyödykkeet</b>				
Maa- ja vesialueet				
Omistettut	0,00	0,00		
Vuokraoikeudet	0,00	0,00	0,00	0,00
Rakennukset ja rakennelmat				
Omistettut	0,00		0,00	
Vuokraoikeudet	0,00	0,00	0,00	0,00
Koneet ja kalusto				
Muut aineelliset hyödykkeet	0,00		0,00	
Ennakkomaksut ja keskeneräiset hankinnat	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Sijoitukset</b>				
Osuudet saman konsernin yrityksissä	0,00		0,00	
Saamiset saman konsernin yrityksiltä	0,00		0,00	
Osuudet omistusyhteisyhteisöissä	0,00		0,00	
Saamiset omistusyhteisyhteisöiltä	0,00		0,00	
Muut osakkeet ja osuudet	0,00		0,00	
Muut saamiset	0,00		0,00	0,00
<b>VAIHTUVAT VASTAAVAT</b>				
<b>Vaihto-omaisuus</b>	0,00		0,00	
Aineet ja tarvikkeet	0,00		0,00	
Keskeneräiset tuotteet	0,00		0,00	
Valmiit tuotteet/Tavarat	0,00		0,00	
Muu vaihto-omaisuus	0,00		0,00	
Ennakkomaksut	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Saamiset</b>				
<b>Pitkäaikaiset</b>				
Myyntisaamiset	0,00		0,00	
Saamiset saman konsernin yrityksiltä	0,00		0,00	
Saamiset omistusyhteisyhteisöiltä	0,00		0,00	
Lainasaamiset	0,00		0,00	
Laskennalliset verosaamiset	0,00		0,00	
Muut saamiset	0,00		0,00	
Siirtosaamiset	0,00	0,00	0,00	0,00

**LIITE 4(2).****Tase (Edilex 2006)**

<b>Lyhytaikaiset</b>				
Myyntisaamiset	0,00		0,00	
Saamiset saman konsernin yrityksiltä	0,00		0,00	
Saamiset omistusyhteisyrittäjäryityksiltä	0,00		0,00	
Lainasaamiset	0,00		0,00	
Laskennalliset verosaamiset	0,00		0,00	
Muut saamiset	0,00		0,00	
Siirtosaamiset	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Rahoitusarvopaperit</b>				
Osuudet saman konsernin yrityksissä	0,00		0,00	
Muut osakkeet ja osuudet	0,00		0,00	
Muut arvopaperit	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Rahat ja pankkisaamiset</b>	0,00		0,00	
<b>Vastavaa yhteensä</b>	<b>0,00</b>		<b>0,00</b>	

	(Tilikauden päättymispäivä)	(Edellisen tilikauden päättymispäivä)
	-----	-----
<b>Vastattavaa</b>		
<b>OMA PÄÄOMA</b>		
<b>Osake-, osuus- tai muu vastaava pääoma</b>	0,00	0,00
<b>Ylikurssirahasto</b>	0,00	0,00
<b>Arvonkorotusrahasto</b>	0,00	0,00
<b>Käyvän arvon rahasto</b>	0,00	0,00
<b>Vararahasto</b>	0,00	0,00
<b>Muut rahastot</b>		
Yhtiöjärjestyksen/Sääntöjen mukaiset rahastot	0,00	0,00
Muut rahastot	0,00	0,00
<b>Edellisten tilikausien voitto (tappio)</b>	0,00	0,00
<b>Tilikauden voitto (tappio)</b>	0,00	0,00
<b>TILINPÄÄTÖSSIIRTOJEN KERTYMÄ</b>		
Poistoero	0,00	0,00
Vapaaehtoiset varaukset	0,00	0,00
<b>PAKOLLISET VARAUKSET</b>		
Eläkevaraukset	0,00	0,00
Verovaraukset	0,00	0,00
Muut pakolliset varaukset	0,00	0,00
<b>VIERAS PÄÄOMA</b>		
<b>Pitkäaikainen</b>		
Pääomalainat	0,00	0,00
Joukkovelkakirjalainat	0,00	0,00
Vaihtovelkakirjalainat	0,00	0,00
Lainat rahoituslaitoksilta	0,00	0,00
Eläkelainat	0,00	0,00
Saadut ennakot	0,00	0,00
Ostovelat	0,00	0,00
Rahoitusvekselit	0,00	0,00
Velat saman konsernin yrityksille	0,00	0,00
Velat omistusyhteisy yrityksille	0,00	0,00
Laskennalliset verovelat	0,00	0,00
Muut velat	0,00	0,00
Siirtovelat	0,00	0,00
<b>Lyhytaikainen</b>		
Pääomalainat	0,00	0,00
Joukkovelkakirjalainat	0,00	0,00
Vaihtovelkakirjalainat	0,00	0,00
Lainat rahoituslaitoksilta	0,00	0,00
Eläkelainat	0,00	0,00
Saadut ennakot	0,00	0,00
Ostovelat	0,00	0,00
Rahoitusvekselit	0,00	0,00
Velat saman konsernin yrityksille	0,00	0,00
Velat omistusyhteisy yrityksille	0,00	0,00

**LIITE 4(4).****Tase (Edilex 2006)**

Laskennalliset verovelat	0,00		0,00	
Muut velat	0,00		0,00	
Siirtovelat	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Vastattavaa yhteensä</b>		<b>0,00</b>		<b>0,00</b>

**Etelä-Savon tietohallinnon haastattelut**

**Etelä-Savon tietohallinto Oy**

**Taloussihteeri**

- Mitä raportteja tuotat yrityksen johdolle ja miksi?
- Mitä raportteja tuotat konsernin emolle ja miksi?
- Millä tavoin raportointi näille kahdelle eroaa toisistaan? Onko toinen esimerkiksi koostavampaa ja toinen yksityiskohtaisempaa?
- Miten tärkeänä pidät talouden tunnuslukujen raportointia ja miksi?
- Kuinka usein tuotat raportteja emolle?
- Missä tilanteissa ja kuinka usein tuotat raportteja yrityksen johdolle ja miksi? Entä emolle?
- Mitä raportteja tuotat emoyhtiölle neljännesvuosittain?
- Miten raportit kootaan? Toimittavatko esth:n eri tulosityksiköt yhteenvedon tapahtumista vai keräätkö itse?
- Ovatko talouden historiatiedot tärkeitä tulevaisuuden johtamisen kannalta? Miksi?
- Verrataanko toteutuneita talouden tunnuslukuja ennusteisiin? Kuinka usein?
- Miten ennustettuja ja toteutuneita lukuja verrataan keskenään? Miten havaittuja eroja analysoidaan?
- Mihin toteutuneita lukuja verrataan, edelliseen vuoteen vai useimpiin vuosiin kerrallaan?
- Joudutko tuottamaan hätäraportteja johdolle tai emoyhtiölle? Missä tilanteissa?
- Saako hätäraportteja otettua suoraan kirjanpito-ohjelmasta vai tuleeko ne koota itse?
- Kuinka usein budjetti laaditaan? Kuka/ ketkä budjetin laatii? Mistä tiedot budjettiin hankitaan?
- Kuinka paljon raporttien tuottamiseen vaikuttaa vastaanottajan tarpeet ja vastaanottokyky?
- Kuinka yksityiskohtaista ja tarkkaa sisäinen raportointi on?
- Täytyykö sisäiset raportit tuottaa aina samalla kaavalla vai voitko tehdä ne vapaasti omalla tavalla?
- Onko sisäinen raportointi muuttunut jollain tavalla Etelä-Savon tietohallinnon muututtua Kuntien Tieran tytäryhtiöksi? Miten?
- Mitä tietojärjestelmää raportoinnissa käytetään? Jos raportoinnissa ei käytetä apuna tietojärjestelmää, mitä muuta?
- Onko raportoinnissa, raporteissa tai raportointitavoissa mielestäsi jotain kehitettävää? Mitä?

**Etelä-Savon tietohallinnon haastattelut**

- Haluaisitko muuttaa joitain raportointiin liittyviä käytäntöjä?
- Mitä muuta haluat sanoa?

**Etelä-Savon tietohallinto Oy**

**Toimitusjohtaja**

- Kuinka tärkeänä pidät talouden tunnuslukujen raportointia ja miksi?
- Mitä raportteja tarvitset ja mitä raportteja mielestäsi yleisesti ottaen yrityksen johto tarvitsee menestykselliseen yrityksen johtamiseen?
- Kuka/ ketkä raportoivat sinulle? Mitä?
- Mitä raportteja tarvitset kuukausittain ja mitä neljännesvuosittain? Miksi?
- Kuinka usein tarvitset hätäraportteja? Miksi?
- Kuinka usein budjetti laaditaan? Kuka/ ketkä budjetin laatii?
- Käytätkö budjettia ja mihin?
- Mitä budjeteista on hyötyä?
- Ovatko talouden historiatiedot tärkeitä tulevaisuuden johtamisen kannalta? Miksi?
- Tarkastellaanko toteutuneita lukuja ja ennustettuja lukuja keskenään? Kuinka usein? Jos ei tarkastella, niin miksi ei?
- Mihin toteutuneita lukuja verrataan, edelliseen vuoteen vai useimpiin vuosiin kerrallaan? Miten eroja analysoidaan?
- Miten tärkeänä pidät ennustettujen lukujen vertaamista toteutuneisiin? Miksi? Mitä hyötyä vertailusta on?
- Voiko raporttien antamaan informaatioon aina luottaa?
- Onko ollut tilannetta, jossa raportti olisi sisällöllisesti pettänyt ja antanut väärää tietoa? Mitä aiheutti? Mistä johtui?
- Kuinka tarkka muoto haluamillasi raporteilla tulee olla? Voiko raporttien muoto/ raportointitapa vaihdella? Kuinka tarkkoja ja yksityiskohtaisia sinulle tuotettujen raporttien tulee olla?
- Onko sinulle tuotettu raportointi muuttunut jotenkin esth:n liityttyä Kuntien Tieran tytäryhtiöksi? Miten?
- Tarvitseeko sinun raportoida säännöllisin väliajoin jotain talouteen liittyvää Kuntien Tieralle? Mitä?

**Etelä-Savon tietohallinnon haastattelut**

- Onko sisäisessä raportoinnissa mielestäsi jotain kehitettävää? Mitä?
- Onko muissa käytännöissä jotain kehitettävää?
- Mitä muuta haluat sanoa?

**Kuntien Tiera konsernin talousjohtajan sähköinen haastattelu**

**Alla olevalla sähköisellä haastattelulla pyritään selvittämään Etelä-Savon tietohallinnon talousraportointia konsernissa opinnäytetyön tutkimusta varten.**

**Tarkoituksena on kerätä avoimia mielipiteitä talousraportointiin liittyen.**

**Vastaathan haastatteluun viimeistään 16.12.2011 mennessä. Vastattuasi haastatteluun, lähettäähän sen täytettynä osoitteeseen: *satu.tuovinen@mail.mamk.fi*.**

**Mielipiteesi ovat tärkeitä tutkimuksen kannalta.**

- Miten tärkeää talouden tunnuslukujen raportointi on? Miksi?
  
- Kuinka säännöllisesti Etelä-Savon tietohallinnon on raportoitava konsernille? Miksi?
  
- Mitä Esth:n tulee raportoida neljännesvuosittain ja mitä kuukausittain?
  
- Mihin tytäryrityksen tuottamia raportteja käytetään?
  
- On olemassa tarvittuja, haluttuja ja saatuja raportteja. Tarvitut raportit tarkoittavat niitä raportteja, joita yrityksen johto tarvitsee menestykselliseen yrityksen johtamiseen. Halutut raportit ovat johdon haluamia raportteja, joilla ei ole useimmiten kovinkaan suurta vaikutusta menestyksellisen johtamisen kanssa (ei saa tuotettua suoraan kirjanpidon ohjelmasta). Saadut raportit ovat kirjanpidon ohjelman tai kirjanpitäjän tuottamia raportteja.
  - Mitä raportteja konserni tarvitsee tytäryhtiöltään?
  
  - Mitä raportteja konserni haluaa tytäryritykseltä?
  
  - Mitä raportteja konserni saa tytäryritykseltä?
  
- Mitä raporteista selviää? (esim. tuloslaskelmasta, taseesta ja kassavirtalaskelmasta)

**Kuntien Tiera konsernin talousjohtajan sähköinen haastattelu**

- Kuinka yksityiskohtaisesti Esth:n tulee esittää tuloslaskelma, tase ja kassavirtalaskelma? Miksi?
- Ovatko yrityksen talouden historiatiedot tärkeitä tulevaisuuden johtamisen kannalta? Miksi?
- Verrataanko yrityksen talousennusteita toteutuneisiin lukuihin? Kuinka usein?
- Miten talousennusteita verrataan toteutuneisiin lukuihin? (edelliseen vuoteen vai useita vuosia peräkkäin)
- Miten tärkeää on raportoinnin oikea-aikaisuus? Miksi? Mitä tytäryhtiön raportoinnin myöhästymisestä voi aiheutua konsernille?
- Ovatko nykyiset Esth:n tuottamat raportit olleet hyvin luettavissa ja ymmärrettävissä?
- Onko Esth:n raportoinnissa, raporteissa ja raportointitavoissa jotain parannettavaa/ kehitettävää? Mitä?
- Ovatko nykyiset Esth:n lähettämät raportit kertoneet tarvittavan tiedon?
- Onko Esth:n raporteissa ollut jotain ylimääräistä tai turhaa, jonka voisi tulevaisuudessa jättää pois? Mitä?
- Mihin tietojärjestelmään tytäryhtiöiden tuottamat raportit yhdistellään?

**Kuntien Tiera konsernin talousjohtajan sähköinen haastattelu**

- Täytyykö tytäryhtiöillä olla sama taloushallinnon tietojärjestelmä kuin konsernin emolla?  
Miksi?
- Onko talousraporttien informaatio joskus johtanut harhaan? Mistä tämä johtui ja mitä siitä aiheutui?
- Mitä muuta haluat sanoa?

**Kiitos mielipiteistäsi ja ajastasi!**