

Krista Aittomäki

JOHDON RAPORTOINNIN KEHITTÄMINEN – CASE: YRITYS X

Liiketalouden koulutusohjelma

2018

JOHDON RAPORTOINNIN KEHITTÄMINEN – CASE: YRITYS X

Aittomäki, Krista
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Maaliskuu 2018
Ohjaaja: Blomroos, Marja-Leena
Sivumäärä: 45
Liitteitä: 1

Asiasanat: taloushallinto, raportointi, raportoinnin kehittäminen, yrityksen talous, yritysjohto

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia toimeksiantajayrityksen johdon raportointia ja sitä, miten sitä voitaisiin kehittää ja parantaa. Raportointia haluttiin kehittää, jotta yrityksen johto voisi tehdä paremmin ja nopeammin tärkeitä päätöksiä ja siten saada yritys toimimaan paremmin ja menestyvämmiin. Tutkimusmenetelminä käytettiin havainnointia, avointa teemahaastattelua ja sähköpostikeskustelua toimeksiantajayrityksen toimitusjohtajan kanssa.

Tutkimuksen tuloksena havaittiin taloudellisessa raportoinnissa useita kehittämiskohteita. Yrityksen johdon tulee tehostaa työntekijöiden koulutusta, jotta käytössä oleva toiminnanohjausjärjestelmää ja taulukkolaskentaohjelmaa opitaan käyttämään päätöksentekoa hyödyntävällä tavalla. Raporttien laadinta tulee delegoida työntekijätasolle ja siitä on tehtävä säännöllisesti toteutettavaa. Erittäin tärkeät seurantakohteet tulee raportoida kuukausittain, jopa viikoittain. Lisäksi säännöllinen neljännesvuositaso raportoinnissa on otettava käyttöön.

DEVELOPING MANAGEMENT REPORTING – CASE: COMPANY X

Aittomäki, Krista

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Business Administration

March 2018

Supervisor: Blomroos, Marja-Leena

Number of pages: 45

Appendices: 1

Keywords: financial management, reporting, reporting development, company's economy, corporate management

The purpose of this thesis was to examine management reporting in the client company and find out how to develop and improve it. There was a need to develop reporting to enable management to make better and faster decisions and to make the company work better and become more successful. The study methods used were observation, open theme interview and email discussion with the general manager of the client company.

As a result of the study, several development targets were identified in the company's financial reporting. The management of the company should improve the training of employees so that the existing ERP system and spreadsheet software are taught to make use of the decision-making method. The drafting of the reports should be delegated to the employee level and made regularly. Very important monitoring items should be reported monthly, even weekly. In addition, a regular quarterly reporting level has to be introduced.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	TUTKIMUSONGELMA, -MENETELMÄT JA TAVOITTEET	7
2.1	Opinnäytetyön tavoite ja tutkimusongelma	7
2.2	Käytettävät menetelmät ja aineiston kerääminen	7
2.2.1	Havainnointi	7
2.2.2	Haastattelu	8
2.3	Tutkimuskysymykset	10
2.4	Kohdeilmiö ja teoreettinen viitekehys	10
3	LASKENTATOIMI	12
3.1	Rahoituksen laskentatoimi ja johdon laskentatoimi	12
3.2	Budjetointi.....	13
3.3	Kustannuslaskenta.....	13
3.4	Tavoitekustannuslaskenta	14
4	TUNNUSLUVUILLA JOHTAMINEN.....	15
4.1	Kannattavuus.....	15
4.2	Maksuvalmius	16
4.3	Vakavaraisuus	18
4.4	Kassavirtalaskelma	19
4.5	Käyttöpääoma	21
4.6	Käyttöpääomaerien kierto	22
4.7	Asiakaskannattavuus.....	23
5	JOHDON RAPORTOINTI	25
5.1	Informaatiota päätöksentekoa varten	25
5.2	Raportointi	26
6	BUSINESS INTELLIGENCE	28
6.1	Määritelmä	28
6.2	BI-ratkaisun ominaispiirteet ja tavoitteet.....	28
6.3	Business Intelligence ja raportointi.....	30
6.3.1	Dashboard	30
6.3.2	Balanced Scorecard	32
6.4	Benchmarking	33
7	RAPORTOINTITYÖKALUT.....	34
7.1	Toiminnanohjausjärjestelmä.....	34
7.2	Taulukkolaskentaohjelma	36
8	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS, TULOKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET.....	37

8.1 Tutkimuksen taustaa	37
8.2 Tutkimuksen tulokset.....	38
9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	41
LÄHTEET.....	44
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Johdon raportoinnin tehtävänä on antaa kokonaiskuva yrityksen eri toimintojen taloudellisesta ja toiminnallisesta tilanteesta. Raportoinnin pitäisi kertoa, miten on mennyt, miksi on mennyt näin ja mihin ollaan menossa sekä miten eri sisäiset ja ulkoiset tekijät ovat vaikuttaneet nykytilaan ja miten ne tulevat vaikuttamaan tulevaisuudessa. (Alhola & Lauslahti 2005, 173.) Raportoinnissa tärkeää on totuudellisuus, selkeys, systemaattisuus ja vertailtavuus. Tärkeää on myös se, että raportti on kohtuullisen helposti ymmärrettävissä. (Hirvonen, Niskakangas & Steiner 2003, 56.)

Tämän opinnäytetyön aiheena on johdon raportoinnin kehittäminen. Aihealue liittyy yrityksen hallintoon, taloushallintoon ja johdon toimintaan. Työn toimeksiantaja on suomalainen pk-yritys, jonka nimeä tai toimialaa ei tässä tutkimuksessa tuoda julki. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, miten tämän toimeksiantajayrityksen johdon raportointia voidaan kehittää toimivammaksi, tehokkaammaksi ja informoivammaksi.

Opinnäytetyön tuloksista hyötynä on, että toimeksiantajayrityksen päätöksenteko ja muut tärkeät toiminnot parantuvat ja tehostuvat. Siten tärkeä informaatio kulkee paremmin ja päätöksiä voidaan tehdä nopeammin. Tieto yrityksen talousasioista ja mahdollisista ongelmista, jotka kaipaavat johdolta nopeaa päätöksentekoa, tulevat hyvin toimivassa raportoinnissa ilmi.

Tähän työhön liittyvä este tai rajoittava tekijä on salassapito. Tämä rajoittava tekijä estetään tai poistetaan siten, ettei työssä tuoda esiin mitään paljastavaa, mistä toimeksiantajayrityksen voisi tunnistaa. Yrityksen nimi, tarkka maantieteellinen sijainti tai toimiala ei tule työssä ilmi, eikä niillä tiedoilla ei ole tässä tutkimuksessa merkitystä. Kyseessä on kuitenkin todellinen ja olemassa oleva yritys. Tässä työssä yrityksestä käytetään nimitystä toimeksiantajayritys.

2 TUTKIMUSONGELMA, -MENETELMÄT JA TAVOITTEET

2.1 Opinnäytetyön tavoite ja tutkimusongelma

Opinnäytetyössä selvitetään, miten toimeksiantajayrityksen johdon talousraportointia voidaan kehittää ja parantaa. Työssä kuvataan, miten tässä yrityksessä raportointi toteutetaan nykyhetkellä, miten sen koetaan toimivan ja miten sitä halutaan parantaa, nopeuttaa ja helpottaa. Selvitetään, onko nykyinen johdon raportointi riittävää päätöksentekoa ajatellen. Tutkitaan, onko raportoinnissa parannettavaa ja jos on, niin mitä. Halutaan löytää päätöksenteon kannalta oleelliset raportoitavat asiat. Selvitykset tehdään keskustelemalla toimeksiantajayrityksen johdon kanssa, teemahaastattelulla sekä osallistuvalla havainnoinnilla. Työn tuloksena syntyy ehdotus yritykselle soveltuvasta johdon raportoinnista.

2.2 Käytettävät menetelmät ja aineiston kerääminen

Kyseessä on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Kvalitatiivinen tutkimus on tieteellisen tutkimuksen menetelmäsuuntaus, jossa pyritään ymmärtämään kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkitystä kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tarkoituksena on kuvata todellista elämää. Laadullista tutkimusta voidaan toteuttaa monella erilaisella menetelmällä. Niissä yhteisenä piirteenä korostuu mm. kohteen esiintymisympäristöön, taustaan, kohteen tarkoitukseen, merkitykseen, ilmaisuun ja kieleen liittyvät näkökulmat. Tavoitteena kvalitatiivisessa tutkimuksessa on ennemminkin paljastaa tosiasioita kuin todistaa jo olemassa olevia asioita ja totuuksia. (Jyväskylän yliopisto 2015; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 157.)

2.2.1 Havainnointi

Tässä tutkimuksessa tärkeäksi työmenetelmäksi haastattelun ohella nousee osallistuva havainnointi ja tiivis yhteistyö toimeksiantajayrityksen kanssa. Havainnoinnin eli observoinnin avulla voidaan saada tietoa siitä, toimivatko ihmiset

niin kuin he sanovat toimivansa. Esimerkiksi ihmisten arvostuksia selvitetessä saadaan erilaisia tuloksia riippuen siitä, luotetaanko siihen, mitä ihmiset puhuvat vai seurataanko heidän todellista käyttäytymistään. Havainnointi on paitsi näkemistä myös tarkkailua. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Hirsjärvi ym. 2007, 207.)

Tieteellinen havainnointi ei ole vain satunnaista katselemista vaan systemaattista tarkkailua. Yleensä havainnointia käytetään työmenetelmänä ihan itsenäisesti tai esimerkiksi haastattelun lisänä ja tukena. Havainnoinnin etuna on, että sen avulla saadaan välitöntä ja suoraa informaatiota yksilön, ryhmien ja organisaatioiden toiminnasta ja käyttäytymisestä. Se mahdollistaa pääsyn tapahtumien luonnolliseen ympäristöön. Tutkittavat havainnot voivat kohdistua tapahtumiin, käyttäytymiseen tai fyysisiin kohteisiin. Havainnointi voidaan jakaa osallistuvaan ja ei-osallistuvaan, suoraan havainnointiin. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkijalla on aktiivinen rooli havainnoitavassa toiminnassa, kuten useimmiten toimintatutkimuksessa, ei-osallistuvassa havainnoinnissa tutkija pitäytyy havainnoijana. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Hirsjärvi ym. 2007, 208-209.)

Havainnointimenetelminä käytetään sekä osallistuvaa että ei-osallistuvaa havainnointia. Havainnoinnin apuna käytetään yrityksen sisäistä materiaalia. Muistiinpanoja tehdään säännöllisesti asioista, joita on laitettu merkille. Ilman muistiinpanoja asioita voi helposti unohtua. Muistiinpanoista on pidettävä lisäksi hyvää huolta ja niitä on säilytettävä oikein, jotta ne eivät joudu ulkopuolisten nähtäville.

2.2.2 Haastattelu

Toisena tärkeänä työmenetelmänä käytetään haastattelua. Haastattelumuoto on avoin teemahaastattelu. Haastateltava on toimeksiantajayrityksen toimitusjohtaja. Haastattelu tallennetaan digitaalisella nauhoitusvälineellä, tässä tapauksessa haastattelun tallentamiseen käytetään älypuhelimien sanelinsovellusta. Valmis haastattelu litteroidaan eli kirjoitetaan nauhoite puhtaaksi paperille sanasta sanaan.

Haastattelu toteutetaan yhden kerran. Tarvittaessa haastattelu voidaan tehdä kahdesti. Haastattelussa käytetty haastattelurunko löytyy valmiista työstä liitteenä.

Haastattelu on yksi käytetyimmistä tiedonkeruumuodoista. Haastattelussa tutkija ja haastateltava keskustelevat haastattelutyypistä riippuen järjestelmällisesti tai laxeasti asioista, jotka kuuluvat tutkimusaiheeseen. Tutkimushaastattelulla on selvä päämäärä: tutkimustehtävän suorittaminen. Haastattelua käytetään tutkimusaineiston saamiseksi ja aineistoa on tarkoitus analysoida ja tulkita tieteellisen tutkimustehtävän selvittämiseksi. Haastattelutyyppejä ja –tapoja on useita ja haastatteluja voidaan jaotella eri perustein. Yksi käytetyimmistä luokitteluista perustuu siihen, kuinka kiinteä ja jäsenneily haastattelu on; kuinka paljon liikkumatilaa haastateltavalle annetaan ja kuinka tarkasti haastattelukysymykset esitetään. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Haastattelut voidaan jakaa karkeasti kahtia:

- 1) *lomakehaastatteluun eli strukturoituun* haastatteluun, joka valmiiksi muotoiltuine ja järjestelmällisine kysymyksineen ja vastausvaihtoehtoineen muodostaa oman lajinsa
- 2) *puolistrukturoituihin ja strukturoimattomiin* (avoimiin) haastatteluihin, joissa kysymysten esittämistavat vaihtelevat ja joissa ei ole tarjolla valmiita vastausvaihtoehtoja

Se, kuinka tarkka ja muodollinen haastattelu on, riippuu siitä, millaista tietoa tavoitellaan. Olipa haastattelu millainen tahansa, se on suunniteltava huolellisesti ja siihen kannattaa valmistautua hyvin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Haastattelun on oltava ennalta suunniteltu ja haastattelijan alulle panema ja ohjaama. On tavallista, että haastattelijä joutuu motivoimaan haastateltavaa ja ylläpitämään hänen motivaatiotaan. Haastattelijä tuntee oman roolinsa ja haastateltava oppii sen haastattelun aikana. Haastateltavan on voitava luottaa siihen, että haastattelussa annettuja tietoja käsitellään luottamuksellisesti. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Haastattelua varten on varattava haastateltavan kanssa sopiva aika hyvissä ajoin. Aikaa voidaan tarvita noin kaksi tuntia. On otettava huomioon, että haastattelun

purkaminen kestää oman aikansa, esimerkiksi jo tunnin haastattelun purkamiseen voi mennä yksi kokonainen työpäivä. Tärkeää ja oman aikansa vievää on myös oikeiden haastattelukysymysten laatiminen.

2.3 Tutkimuskysymykset

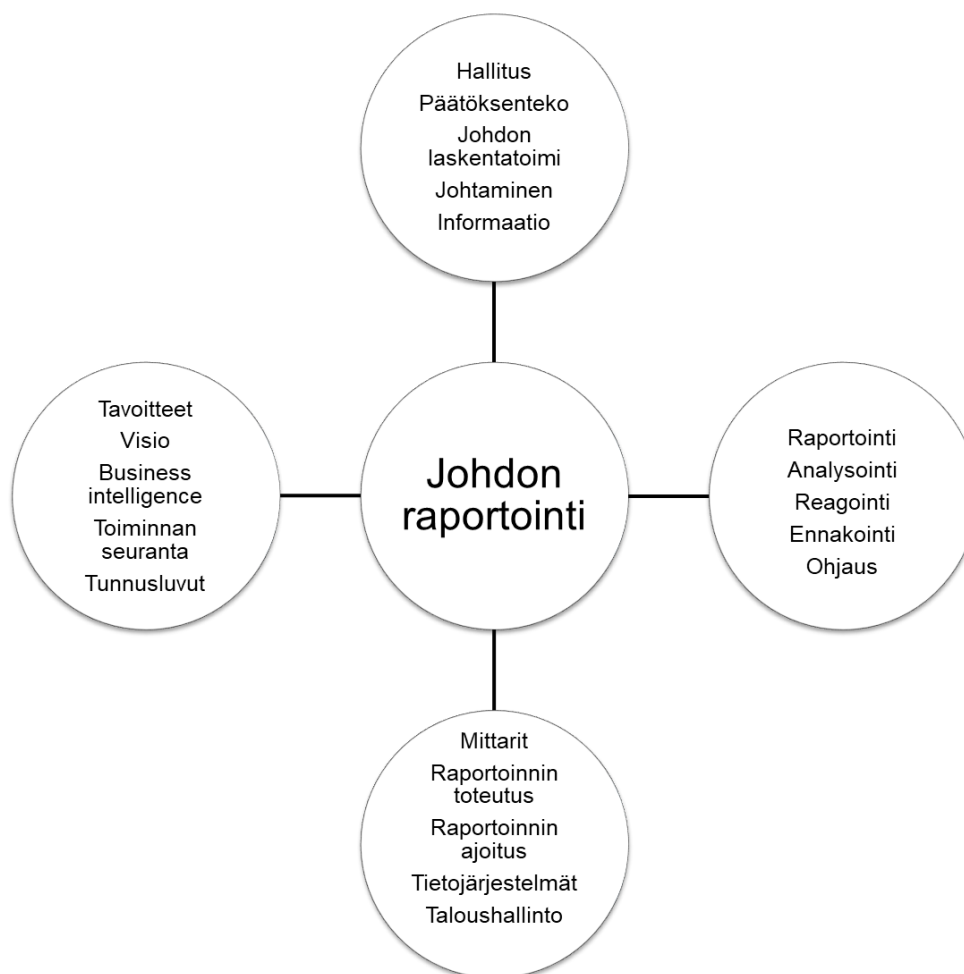
Tutkimuksella pyritään vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

- Mitkä ovat hyvän raportoinnin tunnusmerkit? Millaista on hyvä ja toimiva johdon raportointi? Perustelu: teorian avulla voidaan tutkia, mitä hyvä johdon raportointi on. Halutaan nähdä, miten teoriaa voidaan soveltaa käytäntöön toimeksiantajayrityksessä
- Mitkä asiat vaikuttavat raportoinnin laatuun ja sitä myöten päätöksentekoon? Perustelu: tässäkin käytetään teoriaa ja lähdeaineistoa apuna, löydetään ne asiat jotka vaikuttavat raportoinnin laatuun ja viedään niitä case-tapaukseen
- Miten johdon raportointi on toteutettu toimeksiantajayrityksessä? Perustelu: halutaan kartoittaa raportoinnin nykytila
- Mitä kehitettävää toimeksiantajayrityksen johdon raportoinnissa on? Perustelu: tämä auttaa merkittävästi työn tulosten ja ratkaisun syntymisessä

2.4 Kohdeilmiö ja teoreettinen viitekehys

Kohdeilmiötä tarkastellaan kirjallisuuden, johdon raportoinnin teorian, haastattelun ja havainnoinnin avulla. Tarkastellaan, miten asia nyt on ja olemassa olevaa tietoa ja teoriaa apuna käyttäen pohditaan, miten asian toivotaan tulevaisuudessa olevan. Tarkoituksena on kerätä tietoa, pohtia ja suunnitella uutta toimintamallia johdon raportointiin toimeksiantajayrityksessä.

Kuviossa 1 on esitetty kohdeilmiöön liittyviä asioita. Kuvio on tutkijan omaa työtä ja siinä olevat asiat on kerätty työn aihetta tutkimalla ja aiheeseen liittyvän kirjallisuuden avulla. Kuvion tarkoituksena on esitellä asioita ja käsitteitä, joita tässä työssä tutkitaan. Kuviosta lukija voi nopeasti nähdä, millaisia asioita käsittelevää työtä hän on lukemassa.



Kuvio 1. Kohdeilmiö

Tutkimuksen teoriaosa alkaa laskentatoimen esittelyllä. Laskentatoimen esittelyn jälkeen käsitellään sisäisen ja ulkoisen laskentatoimen eroavaisuuksia. Lopulta keskitytään johdon laskentatoimeen. Teoriaosuuden toinen osa käsittelee johdon raportointia ja sen osa-alueita. Siitä siirrytään raportoinnin kehittämiseen. Työssä pohditaan raportointia myös Business Intelligencen (BI) näkökulmasta ja tutustutaan BI-työkaluihin. Tutkimuksen empiriaosassa keskitytään toimeksiantajayritykseen ja caseen. Lähtökohtana esitellään yrityksen raportoinnin nykytila. Tutkitaan, miten mahdolliset ongelmat ratkaistaan. Koostetaan tulokset ja esitetään tehdyt kehitysehdotukset toimeksiantajayritykselle. Lopuksi kerrotaan tutkimuksen tuloksena syntyneet johtopäätökset.

3 LASKENTATOIMI

3.1 Rahoituksen laskentatoimi ja johdon laskentatoimi

Yrityksen laskentatoimi jaetaan kahteen pääalueeseen: rahoituksen laskentatoimeen ja johdon laskentatoimeen. Rahoituksen laskentatoimessa yritystä tarkastellaan rahoittajien ja muiden ulkopuolisten näkökulmasta ja informaatio suunnataan ensisijaisesti heille. Johdon laskentatoimi taas tukee nimensä mukaisesti yrityksen johtoa. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2013, 19.) Yrityksissä ja organisaatioissa tarvitaan luotettavaa tietoa, jonka perusteella voidaan toimia ja tehdä päätöksiä. Laskentatoimen tehtävänä on tuottaa luotettava ja merkityksellinen perusta toiminnalle ja päätöksenteolle. (Ikäheimo, Malmi & Walden 2016, 12.)

Rahoituksen laskentatoimea kutsutaan myös yleiseksi laskentatoimeksi, ulkoiseksi laskentatoimeksi tai rahoittajien laskentatoimeksi. Siinä on kysymys liikekirjanpidosta tietojärjestelmiseen ja sen päädokumentti on kausittain, yleensä vuosittain, laadittava tilinpäätös. (Järvenpää ym. 2013, 20.) Rahoituksen laskentatoimi antaa kuvan yrityksen tai organisaation taloudellisesta asemasta ja tuloksesta. Se palvelee rahoittajia, kuten osakkeenomistajia ja lainanantajia sekä muita sidosryhmiä kuten työntekijöitä, julkista valtaa, asiakkaita, alihankkijoita ja tavarantoimittajia. Rahoituksen laskentatoimi on eri organisaatioissa hyvin samankaltaista, sillä sitä säätelevät lait ja normistot, jotka määräävät hyvinkin tarkasti mitä pitää kertoa ja millä tavalla. (Ikäheimo ym. 2016, 13.)

Johdon laskentatoimi avustaa yritystä päätöksenteossa ja johtamisessa. Johdon laskentatoimea nimitetään usein myös operatiiviseksi laskentatoimeksi tai sisäiseksi laskentatoimeksi. Keskeisiä asioita johdon laskentatoimessa ovat mm. kustannuslaskenta ja talousohjaus (budjetointi, seuranta, tulosityksikkölaskenta), investointilaskenta ja erilaiset suoritusmittaukset. (Järvenpää ym. 2013, 20.) Johdon laskentatoimen tehtävänä on tukea organisaation johtamista ja se tuottaa tietoa strategista ja operatiivista päätöksentekoa varten. Lisäksi johdon laskentatoimi tuottaa näkymiä organisaation talouden tulevasta kehityksestä. Esimerkiksi jos

tilanne näyttää kehittyvän ei-toivottuun suuntaan, yrityksen johdolla on mahdollisuus tehdä ajoissa päätöksiä korjaavista toimenpiteistä. (Ikäheimo ym. 2016, 118.)

3.2 Budjetointi

Budjetointi tarkoittaa yrityksen tai organisaation budjetin laatimista. Budjetti on yrityksen toimintaa varten laadittu mahdollisimman edullisen taloudellisen tuloksen sisältävä ja tietyssä ajanjaksona toteutettava euromääräinen toimintasuunnitelma. Budjetti laaditaan toimivan johdon ja koko organisaation yhteistyönä. Tavallisesti budjetti tehdään vuodeksi kerrallaan. Toimivan johdon lisäksi budjettia käyttää yrityksen hallitus ja siitä voivat olla kiinnostuneita myös toimintaa rahoittavat tahot. (Ikäheimo ym. 2016; 146, 148.)

Budjetoinnin ja budjetin keskeinen tehtävä on yrityksen toiminnan suunnittelun tukeminen. Budjetin avulla voidaan varmistaa, että suunniteltuihin toimenpiteisiin on rahaa ja toisaalta, että suunnitellut toimenpiteet tuottavat halutun taloudellisen lopputuloksen. Budjetointiprosessin aikana etsitään vaihtoehtoja. Tarvittaessa suunnitelmaa muutetaan niin kauan kunnes toiminta on taloudellisessa mielessä hyväksyttävää. Prosessi pakottaa koko organisaation ainakin kerran vuodessa suunnittelemaan tekemisiään ja talouttaan systemaattisesti. (Ikäheimo ym. 2016, 146.)

Budjetoinnissa ennustaminen sanan varsinaisessa merkityksessä ei kuitenkaan ole mahdollista. Budjetin yhteydessä ennusteella tarkoitetaan todennäköistä taloudellista tulosta, jos toiminta toteutuu kuten on suunniteltu. Ennuste mahdollistaa tarvittaessa toimenpiteisiin ryhtymisen jo ennen kuin tavoitteita vastaamaton tulos on tehty. (Ikäheimo ym. 2016, 146.)

3.3 Kustannuslaskenta

Yritys tarvitsee toiminnan ylläpitämiseksi erilaisia tuotannontekijöitä, kuten toimitiloja, henkilöstöä, koneita ja laitteita sekä tavaroita ja materiaaleja. Näistä aiheutuu yritykselle menoja. Ulkoisessa laskentatoimessa käytetään käsitettä kulu,

joka on tilikaudelle jaksotettu meno. Sisäisessä eli johdon laskentatoimessa käytetään nimitystä kustannus, koska tarkastelun kohteena ovat sekä menneet ja toteutuneet tapahtumat että ennustetut ja budjetoidut toimenpiteet. (Niskavaara 2010, 96.) Tyypillisesti johdon laskentatoimessa kustannukset jaetaan muuttuviin ja kiinteisiin, välittömiin ja välillisiin, yhteis- ja yleiskustannuksiin sekä erillis- ja kokonaiskustannuksiin (Järvenpää ym. 2013, 54).

Edellä mainittujen lisäksi on muitakin kustannuskäsitteitä. Niitä ovat esimerkiksi raja- ja lisäkustannukset sekä uponneet ja vaihtoehtoiskustannukset. Myös nämä vähemmän käytetyt kustannuskäsitteet on hyvä ymmärtää, sillä niitä tarvitaan esimerkiksi tuotantoon, hinnoitteluun, myyntiin, menestymisen arviointiin tai investointeihin liittyvissä päätöksentekotilanteissa. (Järvenpää ym. 2013, 61.) Kustannuslaskennassa voidaan erottaa kolme vaiheittaista osa-aluetta ja tehtävää: kustannuslajilaskenta, kustannuspaikkalaskenta ja suoritekohtainen kustannuslaskenta (Järvenpää ym. 2013, 72).

3.4 Tavoitekustannuslaskenta

Tavoitekustannuslaskennassa on kyse yksinkertaistetusti tavoitemyyntihintaan ja kuluttajien toiveisiin perustuvasta suunnittelusta. Tavoitekustannuslaskentaa ovat hyödyntäneet menestyksekkäästi mm. Toyota, Caterpillar ja Samsung. Ne ovat oivaltaneet, että suurimmat mahdollisuudet vaikuttaa tuotteen valmistuskustannuksiin ovat siinä vaiheessa, kun tuotetta ja tuotantoa vasta suunnitellaan. Kun tuote on jo tuotannossa, kustannuksiin voidaan vaikuttaa lähinnä työn tuottavuutta parantamalla. (Järvenpää ym. 2013, 196.)

Toisaalta tässä on kyseessä johdon laskentatoimen yksi uusimmista innovaatioista ja toisaalta taas kyseessä ei ole ollenkaan uusi asia. Yksittäisiä esimerkkejä tavoitekustannuslaskennan hyödyntämisestä voidaan löytää jo 1930-luvulta. Muun muassa Volkswagen ”Kuplan” suunnittelun lähtökohtana oli 990 Saksan markan tavoitehintana. Saksalaisesta teollisuudesta alkunsa saanut idea alkoi kiertää maailmaa. Samalla siihen kiinnittyi uusia piirteitä, jotka heijastelevat niin tuotantojärjestelmissä kuin liiketoimintaympäristössäkkin tapahtuvia muutoksia. (Järvenpää ym. 2013, 196.)

4 TUNNUSLUVUILLA JOHTAMINEN

Taloutta johdetaan usein tunnuslukujen avulla. Tunnusluvuilla abstraktit taloudelliset tavoitteet muutetaan konkreettisiksi ja yksityiskohtaisiksi mittareiksi. Näille mittareille asetetaan tavoitearvot ja niiden toteutumista tarkkaillaan laskentatoimen tuottamien raporttien avulla. Tavoite- ja toteutuma-arvojen mahdollisia eroja analysoidaan ja eroanalyysin perusteella voidaan tehdä korjaustoimenpiteitä. (Järvenpää ym. 2013, 22; Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 30.)

Tunnuslukujohtaminen on nykyaikaisen liikkeenjohdon väline ohjata yrityksen taloutta vuositasolla sekä 1-3 vuoden keskipitkällä aikavälillä. Tunnusluvut kuvaavat yksinkertaistetusti yrityksen taloudellisia tavoitteita ja mahdollistavat niiden mittaamisen sekä toteutuneen kehityksen arvioinnin. Yritystä voidaan siis ohjata tunnuslukujen avulla kohti tavoitteita ja tavoitteiden toteutumista voidaan myös valvoa. (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 265.) Tunnuslukujohtaminen edellyttää, että yrityksen taloustavoitteet ovat tiedossa, niille on löydetty oikeat mittarit eli tunnusluvut ja lisäksi tunnusluville on osattu antaa tavoitearvot (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 31).

4.1 Kannattavuus

Kannattavuus merkitsee sitä, että yrityksen liikevaihto on suurempi kuin vastaavan ajanjakson kulut eli sisään tulevan rahan määrä on suurempi kuin ulosmenevän rahan. Yritystoiminnan tulee aina olla kannattavaa. Hyvän kannattavuuden kautta voidaan pitää huolta myös maksuvalmiudesta ja vakavaraisuudesta. Yrityksen johdon on selvitettävä ja ymmärrettävä yrityksensä kannattavuus, koska sen perusteella voidaan rakentaa yrityksen tulevaisuutta. (Vilkkumaa 2010, 44.) Kuviossa 2 on esitelty kannattavuus, maksuvalmius ja vakavaraisuus sekä niiden merkitykset lyhyesti. Pelkistetysti liiketoiminnan kannattavuus voidaan laskea seuraavasti:

$$\text{tuotot} - \text{kustannukset} = \text{voitto}$$

Yrityksessä päätetään, miten kannattavuutta seurataan: minkä asioiden osalta, millä tunnusluvuilla ja kuinka usein. Vakiintuneita kannattavuuden tunnuslukuja ovat

myyntikate, käyttökate, liiketulos ja sijoitetun pääoman tuotto prosentti. (Viitala & Jylhä 2013.) Sijoitetun pääoman tuotto prosentti kertoo kannattavuudesta suhteuttamalla tulosta omistajien ja velkarahoittajien yritykseen sijoittamaan pääomaan. Se lasketaan seuraavasti:

$$\text{Nettotulos} + \text{korko- ja rahoituskulut} + \text{verot} / \text{oma pääoma ja vieras pääoma}$$
 keskimäärin tilikaudella x 100. (Järvenpää ym. 2013, 320.)

Myyntikate saadaan vähentämällä liikevaihdosta muuttuvat kustannukset. Myyntikatetta käytetään pääasiassa yrityksen sisäisessä ohjauksessa. Sen avulla saadaan nopeasti ja helposti tietoa tuotteiden, yksittäisten tilausten tai asiakkaiden kannattavuuksista. (Järvenpää ym. 2013, 317.) Myyntikatetta tarvitaan kattamaan yrityksen kiinteät kustannukset. Koko yrityksen myyntikate voidaan purkaa auki asiakas- ja tuotekohtaisesti, jolloin myyntiponnisteluja voidaan ohjata kannattavampiin ja siten parempaa kassavirtaa tuottaviin asiakkaisiin ja tuotteisiin. (Niskavaara 2010, 141.) Käyttökate on tulos ennen korkoja, veroja, poistoja ja lainan lyhennyksiä. Käyttökate saadaan, kun vähennetään myyntikatteesta varsinaisesta toiminnasta aiheutuvat kiinteät kustannukset. (Järvenpää ym. 2013, 317.)

Liiketulos on varsinaisen toiminnan tulos ennen rahoituseriä. Liiketulos saadaan, kun vähennetään käyttökatteesta poistot. Kun liiketuloksesta edelleen vähennetään rahoituskulut ja siihen lisätään mahdolliset rahoitustuotot, saadaan tulos ennen veroja. Nettotulos on varsinaisen toiminnan tulos. Kun nettotulokseen vielä lisätään satunnaiset tulot ja siitä vähennetään satunnaiset kulut, saadaan kokonaistulos. Satunnaiset tulot ja kulut liittyvät usein kertaluonteisiin tapahtumiin, eivätkä ne välttämättä ole seurausta yrityksen varsinaisesta toiminnasta. Satunnainen tulo voi syntyä esimerkiksi varastohallin myymisestä. (Järvenpää ym. 2013, 317.)

4.2 Maksuvalmius

Maksuvalmius tarkoittaa yrityksen kykyä suorittaa maksuvelvoitteensa sovitusti ja oikea-aikaisesti. Yleensä maksuvalmius heijastaa rahoitustilannetta, tosin lyhyehköllä ajanjaksolla. Mutta jos tarkastellaan useita ajanjaksoja peräkkäin, se osoittaa yrityksen maksuvalmiutta ja sen kehittymistä pidemmällä aikavälillä.

Maksuvalmiutta voidaan tarkastella tunnuslukujen quick ratio ja current ratio avulla. (Vilkkumaa 2010, 48.) Erona näiden tunnuslukujen välillä on se, kuinka maksuvalmiuden arvioinnin perustana olevat varat määritellään. Quick ratioissa arvion perustana on rahoitusomaisuus, mutta current ratioissa sen lisäksi huomioidaan myös vaihto-omaisuus. Tunnuslukujen lisäksi maksuvalmiuden tarkastelussa hyödynnetään myös kiertonopeuslukuja. (Järvenpää ym. 2013; 320, 321.)

Quick ratio ja current ratio lasketaan ja tulkitaan seuraavasti:

Quick ratio = Rahoitusomaisuus – osatuloutuksen saamiset / lyhytaikainen vieras pääoma – lyhytaikaiset saadut ennakot

Tulkinta: Yli 1 = hyvä, 0,5 – 1 = tyydyttävä, alle 0,5 = heikko

Current ratio = Vaihto-omaisuus + rahoitusomaisuus / lyhytaikainen vieras pääoma

Tulkinta: Yli 2 = hyvä, 1 – 2 = tyydyttävä, alle 1 = heikko. (Järvenpää ym. 2013, 320-321.)

Quick ration suositusarvo on siis 1, jolloin yrityksen rahoitusomaisuus kattaa täysin lyhytaikaisten velkojen määrän. Jos yrityksellä on vakaa ja runsas tulorahoitus, se tulee toimeen pienemmälläkin rahoituspuskurilla. Quick ration ja current ration tulkinnan yhteydessä on hyvä tarkastella myös yrityksen pääomarakennetta (omavaraisuusaste/nettovelkaantumisaste) ja arvioida siltä pohjalta esimerkiksi mahdollisia lisärahoitusmahdollisuuksia. Jos yrityksen omavaraisuusaste on tarpeeksi korkea, yritys voi paikata lyhytaikaista rahoitusvajetta hyvin myös velalla. (Balance Consulting [www-sivut](#).)

Quick ratiota ja current ratiota käytettäessä on hyvä tarkastella varsinkin niiden kehitystä. Quick ratio soveltuu hyvin saman toimialan yritysten väliseen vertailuun. Luvun rinnalla kannattaa tarkastella alan keskimääräisiä maksuaikoja ja sen suhdetta yrityksen ostovelkojen kiertoaikaan. Kannattaa ottaa huomioon, että quick ratio ja current ratio kuvaavat yrityksen rahoituspuskuria vain tilinpäätöshetkellä. Current ratio sopii yksittäisen yrityksen ja saman toimialan yritysten maksuvalmiuden tilan ja kehityksen arviointiin. Se toimii myös hieman quick ratiota paremmin toimialojen välisessä vertailussa. (Balance Consulting [www-sivut](#).)

4.3 Vakavaraisuus

Vakavaraisuus tarkoittaa yrityksen omien pääomien suhdetta koko käytössä olevaan pääomaan. Tavoiteltava tilanne on sellainen, jossa yrityksen oma pääoma on riittävän suuri suhteessa koko pääomaan, koska se antaa kantokykyä huonompien aikojen varalle. Vakavaraisuuden voidaan katsoa antavan yritykselle itsenäistä pelivaraa eri tilanteissa. Mitä suurempi vakavaraisuus on, sitä paremmin yritys voi tehdä itsenäisiä ratkaisuja, ja päinvastoin, mitä pienempi vakavaraisuus on, sitä helpommin esimerkiksi lainanantajat voivat asettaa vaatimuksia yritykselle lainaehtojen muodossa. Vakavaraisuuden osoittamisessa käytetään tunnuslukuna omavaraisuusastetta. Toinen vakavaraisuuden osoittaja on nettovelkaantumisaste, joka tunnetaan myös nimellä *gearing*. (Vilkkumaa 2010, 50-51.) Sekä omavaraisuusaste että velkaantumisaste kertovat siis oman ja vieraan pääoman välisestä suhteesta. Omavaraisuusaste suhteuttaa omaa pääomaa koko pääomaan ja velkaantumisaste suhteuttaa velkojen määrää oman pääoman määrään. (Järvenpää ym. 2013, 321.)

Tunnusluvut lasketaan ja tulkitaan seuraavasti:

Omavaraisuusaste = Oikaistu oma pääoma / oikaistun taseen loppusumma – saadut ennakot x 100

Tulkinta: Yli 40 % = hyvä, 20 – 40 % = tyydyttävä, alle 20 % = heikko

Gearing, % (velkaantumisaste) = (Korolliset velat – kassa ja pankkisaamiset sekä rahoitusarvopaperit) / oma pääoma

Tulkinta: Alle 0 = erinomainen, 0 – 40 = hyvä, 40 – 80 = tyydyttävä, 80 – 120 = välttävä

Näiden tunnuslukujen lisäksi vakavaraisuutta voidaan arvioida vieraan pääoman takaisinmaksuajalla. Se kertoo, kuinka nopeasti yrityksen on mahdollista maksaa velkansa takaisin. Vieraan pääoman takaisinmaksuaika lasketaan seuraavasti:

Sijoitettu vieras pääoma tilikauden lopussa / rahoitustulos (12 kk) = sijoitettu vieras pääoma tilikauden lopussa / nettotulos + poistot (12 kk). (Järvenpää ym. 2013, 321-322.)



Kuvio 2. Terveen talouden analyysin kulmakivet (Niskavaara 2010, 57)

4.4 Kassavirtalaskelma

Kassavirtalaskelma näyttää, kuinka paljon rahaa yritykseen on tullut ja kuinka paljon sitä on tilikauden aikana käytetty. Kassavirtalaskelmassa rahoituksen riittävyttä tarkastellaan menojen etuoikeusjärjestyksessä. Tuotoilla ajatellaan katettavan ensin juoksevan toiminnan menot, sen jälkeen rahoituskulut ja verot sekä viimeiseksi investoinnit, lainojen lyhennykset ja voitonjako. Vähennyslaskumuodossa esitetty kassavirtalaskelma osoittaa, miten tuotot ovat riittäneet menojen kattamiseen ja missä määrin rahoitus on hoidettu omalla tai vieraalla pääomalla. Jos tuotot ovat

olleet kuluja suuremmat, kassavirtalaskelma näyttää, miten mahdollinen ylijäämä on käytetty. (Heikinmatti 2017, 55.)

Kassavirtalaskelman rakenne Heikinmatti (2017, 56) mukaan:

Liiketulos

+ Poistot ja arvonalentumiset

= **Käyttökate**

-/+ Toiminnallisen käyttöpääoman lisäys/vähennys

+/- Pakollisten varausten lisäys/vähennys

= **Toimintajäämä**

+ Rahoitustuotot

- Rahoituskulut

- Verot

+/- Satunnaiset tuotot/kulut

= **Rahoitusjäämä**

-/+ Investoinnit (netto)

-/+ Sijoitusten ja pitkäaikaisten saamisten lisäys/vähennys

= **Investointijäämä**

+/- Pitkäaikaisen vieraan pääoman lisäys/vähennys

+/- Lyhytaikaisen korollisen vieraan pääoman lisäys/vähennys

+/- Pääomalainojen lisäys/vähennys

+/- Oman pääoman maksullinen lisäys/vähennys (pl. osingonjako)

- Osingonjako/yksityiskäyttö

-/+ Lainasaamisten lisäys/vähennys

= **Rahavarojen muutos**

+ Rahavarat tilikauden alussa

- Rahavarat tilikauden lopussa

= **0**

Toiminta-, rahoitus- ja investointijäämillä mitataan tulorahoituksen riittävyyttä eri käyttökohteisiin. Jäämistä selviää, missä vaiheessa tulorahoitus on loppunut ja yritys on joutunut käyttämään omaa tai vierasta pääomaa menojen kattamiseksi. Pitkällä aikavälillä yrityksen toiminnan edellytys on tulorahoituksen riittävyys. Kassavirtalaskelmaa tulkittaessa ei pelkkä jäämien tarkastelu riitä. On selvítettävä

myös, onko yritys pyrkinyt jotenkin hetkellisesti parantamaan kassavirtaa. Keinoja voivat olla esimerkiksi osto-, siirto- ja muiden lyhytaikaisten velkojen kasvattaminen. Joskus myös myyntisaamisten perinnän tehostaminen voi lisätä kassaanmaksuja. (Heikinmatti 2017, 60-61.)

Kassavirtalaskelman jäämiä voidaan verrata tase-eriin ja näin muodostaa tunnuslukuja. Esimerkiksi jakamalla korollinen vieras pääoma kassavirtalaskelman rahoitusjäämällä, saadaan arvio siitä, monessako vuodessa yritys voisi maksaa velkansa juoksevalla rahavirrallaan, jos koko kertyvä tulorahoitus käytettäisiin velanmaksuun. Vastaavanlainen tarkastelu voidaan tehdä esimerkiksi pysyvien vastaavien aineellisten hyödykkeiden tai koneiden ja kaluston osalta; miten monessa vuodessa investoinnit voitaisiin uusida, jos koko tulorahoitus investoitaisiin. (Leppiniemi & Kykkänen 2015, 181-182.)

Kun arvioidaan yrityksen toimintaedellytyksiä, käytettävissä pitäisi olla 3-5 vuoden kassavirtalaskelmat. Useampia peräkkäisiä vuosia tarkastelemalla saadaan luotettavampi kokonaiskuva ja satunnaiset heilahtelut tasoittuvat. Vuosittaisten vaihtelujen tasaamiseksi voidaan laskea esimerkiksi kolmen vuoden liukuvia keskiarvoja. Kassavirtalaskelman jäämille on vaikea antaa numeerisia tavoitearvoja, mutta kehityksen suuntaa niistä voidaan päätellä. (Heikinmatti 2017, 61.)

Kassavirta reagoi yleensä nopeammin toiminnassa tapahtuviin muutoksiin kuin perinteinen tuloslaskelma. Kun kannattavuuskehitys kääntyy alaspäin tai toiminta supistuu, suoriteperusteinen tuloksen laskenta antaa vielä melko hyvän kuvan yrityksen tilasta, vaikka esimerkiksi suuri varastojen kasvu sitoo rahoitusta. Tässä tilanteessa kassavirtalaskelma pystyy osoittamaan, että rahavirrat ovat supistuneet ja rahoitusta on ehkä jouduttu hankkimaan pitkittämällä lyhytaikaisten velkojen maksua. (Heikinmatti 2017, 61.)

4.5 Käyttöpääoma

Yritys tarvitsee toimiakseen myös käyttöpääomaa. Sitä tarvitaan, koska rahaa sitoutuu varastoon; tavaroita pitää ostaa ennen kuin niitä voidaan myydä. On myös

otettava huomioon, että myydyistä tavaroista ei ehkä vielä ole saatu asiakkaalta maksua, kun varastoa joudutaan täydentämään uusilla hankinnoilla. Rahaa sitoutuu siis myös myyntisaamisiin. Vastaavasti käyttöpääoman tarvetta pienentää se, kun yritys saa maksuaikaa ostolaskuille. Rahan tarve lasketaan seuraavasti:

Investoinnit käyttöomaisuuteen (esimerkiksi kiinteistö/toimitilaosakkeet, kalusto, koneet) + käyttöpääoma (myyntisaamiset + varasto – ostovelat) = pääoman tarve yhteensä.

Saatuun summaan olisi hyvä lisätä jokin tietty rahamäärä maksuvalmiuden turvaamiseksi yhden tai kahden kuukauden kiinteitä kustannuksia, kuten palkkoja ja vuokria varten. Usein ne joudutaan maksamaan ennen kuin asiakkailta saadaan myyntituloja. (Tomperi 2014, 124.)

Kun asiakkaat maksavat mahdollisimman nopeasti, käyttöpääoman tarve pienenee ja yrityksen maksuvalmius paranee. Myyntilaskujen maksuaika kannattaa neuvotella mahdollisimman lyhyeksi. Näin myyntisaamisiin sitoutuvan rahan määrä jää pienemmäksi. Varastoon sitoutuvan rahan määrään voidaan vaikuttaa varaston suuruudella; varasto kannattaa pitää pienenä. Tavaroita voidaan ostaa pienemmissä erissä, mutta silloin ostoja joudutaan tekemään useammin. Rahan tarvetta voidaan pienentää ja maksuvalmiutta parantaa myös neuvottelemalla toimittajien kanssa ostolaskuille pitkät maksuajat. (Tomperi 2014, 124.)

4.6 Käyttöpääomaerien kierto

Kiertoaikoja kuvaavilla tunnusluvuilla analysoidaan rahan sitoutumista yrityksen toimintaan. Tunnusluvuilla mitataan ja arvioidaan muun muassa maksuaikojen ja varaston kierron kriittisyyttä, niihin liittyviä rahoitustarpeita, vapautettavissa olevaa pääomaa sekä muita rahoituksen suunnitteluun ja yrityksen arviointiin liittyviä seikkoja. (Leppiniemi & Kykkänen 2015, 178.) Kiertoaikatunnusluvut ovat hyvin yritys- ja toimialakohtaisia. On tärkeää, että yritys pyrkii taloussuunnittelussaan asettamaan tunnusluville tavoitearvoja, joiden avulla se pystyy hallitsemaan maksuvalmiuttaan. Aina on tarpeellista myös tehdä vertailuja oman toimialan yrityksiin. (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 285.)

Myyntisaamisten kiertoaika-tunnusluku kertoo, kuinka nopeasti myyntisaamiset keskimäärin saadaan yrityksen kassaan laskun lähettämispäivästä lukien.

Myyntisaamisten kiertoaika lasketaan seuraavasti:

360 / (liikevaihto / myyntisaamiset)

Tunnusluvun arvot vaihtelevat huomattavasti eri toimialoilla. Esimerkiksi päivittäistavara-kaupassa myyntisaamisten kiertoaajat ovat melko lyhyitä, keskimäärin 5-8 päivää ja teollisuudessa kiertoaajat voivat olla pitkiä, 13-30 päivää tai sitä pidempiä. Myös ostovelkojen kiertoaika vaihtelee toimialoittain. Hyvässä maksuvalmiussuunnittelussa pyritään saamaan myyntisaamisten kiertoaika lähelle ostovelkojen kiertoaikaa tai jopa sitä lyhyemmäksi. Silloin maksuvalmiustilanne helpottuu ja käyttöpääomaan sitoutuva rahoitustarve pienenee. **Ostovelkojen kiertoaika** lasketaan seuraavalla kaavalla:

360 / (ostot / ostovelat). (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 284-285.)

Vaihto-omaisuuden kiertoaika-tunnusluvun avulla määritellään tavoite, kuinka nopeasti varaston halutaan vaihtuvan. Se lasketaan seuraavasti:

360 / (liikevaihto / vaihto-omaisuus)

Tunnuslukua määritettäessä on hyvä huomioida, että liikevaihto-muuttuja on myyntihintainen ja vaihto-omaisuus hankintahintainen. Tämä vääristää tunnusluvun arvoa hieman; kiertoaajasta tulee liian nopea. Arvoa voi korjata oikeammaksi esimerkiksi muuntamalla vaihto-omaisuus myyntihintaiseksi tai vähentämällä liikevaihdosta myyntikate, jolloin saadaan hankintahintainen myynti. Näillä korjauksilla voidaan tunnusluku saada hyvin luotettavaksi. Myös vaihto-omaisuuden kiertoaika-tunnusluvun arvot vaihtelevat huomattavasti riippuen yrityksen toimialasta ja logistiikkaratkaisuista. Teollisuudessa varaston kiertoaajat voivat olla 60-180 päivää eli hyvin pitkiä. Päivittäistavara-kaupassa taas varasto voi kiertyä keskimäärin 10-15 päivässä. (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 285.)

4.7 Asiakaskannattavuus

Jos yrityksellä ei ole kannattavia asiakkaita, se ei voi toimia. Siksi on tärkeää, että tiedetään, ketkä ovat nyt ja tulevaisuudessa yrityksen kannattavia asiakkaita. Pelkistettynä asiakaskannattavuus on tuottojen ja kustannusten, jotka ovat syntyneet

tuottojen aikaansaamiseksi, erotus. Asiakkaat ovat erilaisia kustannus- ja tuottorakenteiltaan. Eri asiakkaille voidaan antaa eri hintoja, asiakkaisiin liittyvät palvelutuotantokustannukset poikkeavat usein toisistaan, markkinointipanostukset vaihtelevat asiakassegmenteittäin, asiakkaat voivat olla eri elinkaaren vaiheessa ja palvelun toimitusehdot ja sisältö voivat vaihdella. Lisäksi asiakkaat käyttäytyvät hyvin eri tavoin; osa asiakkaista on helppoja ja toiset voivat olla ajallisesti hyvin vaativia. Näiden eri tekijöiden vuoksi asiakkaat tuovat omanlaisensa tuotto- ja kustannusvirran yritykselle. (Alhola & Lauslahti 2005, 202-203.)

Koska asiakkuus syntyy ennen varsinaista kaupantekoa, ennen varsinaisia tuottovirtoja joudutaan kannattavuuslaskennassa tunnistamaan asiakas- tai asiakassegmentti. Näin laskennassa voidaan tunnistaa kustannuksia aiheuttavia toimintoja jo ennen varsinaista kaupantekoa ja/tai sen jälkeen. Ennen kauppaa syntyy markkinointi- ja myyntikustannuksia. Kaupanteon yhteydessä käytetään myynnin ja asiakaspalvelun resursseja. Kun tehdään toimituksia, kustannuksia syntyy toimituksesta, asiakaspalvelusta ja laskutuksesta. Asiakassuhteen hoidon aikana kustannusten painopiste siirtyy markkinoinnista ja myynnistä asiakaspalvelun ja laskutuksen puolelle. (Alhola & Lauslahti 2005, 203.)

Asiakaskannattavuuteen vaikuttaa kolme tekijää: hinnoittelustrategia, myytävän tuotteen tai palvelun kustannukset sekä asiakkuuden hoidon kustannukset. Asiakkuuksien hoidon kustannukset vaihtelevat huomattavasti. Asiakas, jolle myydään parhaalla myyntikatteella, ei välttämättä ole kannattavin. Iso asiakas ei myöskään välttämättä ole kannattavin, koska vaatii usein erityiskohtelua tai lisäalennuksia. On tärkeää analysoida, minkälaisia eroja asiakkaiden välillä on esimerkiksi markkinointi- ja myyntipanostuksissa, tilausten käsittelyssä, tuotannosuunnittelussa, tuotannossa, logistiikassa ja varastoinnissa, laskutuksessa tai luotonvalvonnassa. (Niskavaara 2010, 119.) Yritykset tuntevat hämmästyttävän huonosti, mitkä asiakkaat tai asiakasryhmät ovat kannattavia ja mitkä eivät. Usein pitää paikkansa vanha peukalosääntö, että 20 % asiakkaista tuo 80 % voitoista. (Niskavaara 2010, 118.)

5 JOHDON RAPORTOINTI

5.1 Informaatiota päätöksentekoa varten

Johdon laskentatoimen tehtävänä on tuottaa informaatiota päätöksenteon tueksi. On tärkeää, että yrityksen johdossa tiedetään, millaista informaatiota päätöksenteossa tarvitaan ennen kuin aloitetaan raporttien tuottaminen. Jos informaatiolle ei ole käyttäjää, sitä ei ole järkevää tuottaa. Usein organisaatioissa ongelmana on informaation liian suuri määrä, ei niinkään sen puute. Yleisesti keskeisenä haasteena on päätöksenteon kannalta relevantin, luotettavan ja ajantasaisen informaation tuottaminen. Kaikissa päätöksentekotilanteissa ei ole mahdollista tuottaa luotettavaa informaatiota. Vaikka näiden ominaisuuksien välillä joudutaan toisinaan tekemään kompromisseja, raportoitavan informaation hyödyn pitää aina olla suurempi kuin sen aiheuttamat kustannukset. (Järvenpää ym. 2013, 35-36.) Päätöksenteon tueksi tuotettava informaatio voi olla monen tyyppistä. Se voi olla laadullista tai määrällistä, menneisyyteen tai tulevaisuuteen suuntautunutta, rahamääräistä tai eirahamääräistä ja subjektiivista tai objektiivista. (Järvenpää ym. 2013, 39.)

Informaatiota pitäisi tuottaa sekä aikaisemmasta menestyksestä että tulevaisuudesta. Aikaisempaa menestymistä voidaan mitata esimerkiksi saavutetulla markkinaosuudella tai toteutuneilla myyntituotoilla ja kustannuksilla. Menneisyyteen perustuva informaatio mahdollistaa tulevaisuuden toiminnan suunnittelemisen. Menneisyyteen suuntautuvia laskelmia ovat esimerkiksi kustannuslaskelmat, joissa tarkastellaan toteutuneita kustannuksia jälkilaskennan avulla. Tulevaisuuteen suuntautuva informaatio sisältää arvioita, ennusteita ja tavoitteita. Niissä tarkastellaan esimerkiksi oletettua myyntituottojen ja kustannusten kehitystä. Voidaan myös analysoida, miten asiakastarpeet kehittyvät, miten kilpailijoiden tulo markkinoille vaikuttaa taloudelliseen menestymiseen tai miten raaka-ainekustannukset tulevaisuudessa kehittyvät. Tulevaisuuteen suuntautuvan informaation tarkoituksena on varmistaa, että toimet ovat riittäviä tulevissa haasteissa. Tyypillisiä tulevaisuuteen suuntautuvia laskelmia ovat muun muassa budjetti- ja investointilaskelmat tai kilpailijoiden tulevan kustannustason analyysit. (Järvenpää ym. 2013, 42.) Raportoinnissa on vaikeaa arvioida, onko mennyt hyvin

vai huonosti tai analysoida lopputuloksia, jos ei ole tietoa mihin arvio perustuu (Alhola & Lauslahti 2005, 96).

5.2 Raportointi

Raportointi ei ole ainoastaan talouden tuottamia tulos- ja tasetietoja. Raportoinnin tehtävänä on antaa kokonaiskuva yrityksen tai organisaation eri toimintojen taloudellisesta ja toiminnallisesta tilanteesta. Raportoinnin pitäisi kertoa, miten on mennyt, miksi on mennyt näin ja mihin olemme menossa sekä miten eri sisäiset ja ulkoiset tekijät ovat vaikuttaneet nykytilaan ja miten ne tulevat vaikuttamaan tulevaisuudessa. (Alhola & Lauslahti 2005, 173.)

Raportoinnissa tärkeää on totuudellisuus, selkeys, systemaattisuus ja vertailtavuus. Tärkeää on myös, että raportti on kohtuullisen helposti ymmärrettävissä. Kaikki raportin lukijat eivät välttämättä ole laskentatoimen ammattilaisia tai yrityksen toimialan tuntijoita. Avoimuuden taso vaihtelee yrityksittäin. Ajan kuluessa siirrytään kuitenkin lähemmäs ja lähemmäs täydellistä läpinäkyvyyttä. Kun läpinäkyvyys lisääntyy, ulospäin annettu informaatio on suunnilleen samaa kuin yrityksen sisäinen informaatio. Sisäinen ja ulkoinen raportointijärjestelmä muistuttavat yhä enemmän toisiaan. (Hirvonen ym. 2003, 56.)

Taloudellisten tavoitteiden saavuttamista seurataan yleensä kuukausiraportoinnin avulla. Kuukausiraportointi käsittää yrityksen tuloslaskelman ja budjettivertailun. Lisäksi raportoidaan tuloksesta johdettuja pääomien käytön tehokkuudesta kertovia tunnuslukuja, mahdollisten tulosityksikköjen erillistulokset sekä kustannukset kustannuspaikoittain ja tuotot myynnin vastuualueittain. Pääomien sitoutumista liiketoimintaan voidaan seurata tärkeimpien ja lyhyellä aikavälillä vaikutettavissa olevien erien osalta osana kuukausiraportointia. Niitä ovat liikepääomaan sisältyvät myyntisaamisten, raaka-aine- ja tuotevarastojen arvot sekä keskeneräiseen tuotantoon tai projekteihin sitoutuneiden pääomien arvo. Jokaisessa raportissa toteutunutta tulosta verrataan edellisiin kuukausiin ja budjettiin. Aiempiin kuukausiin vertaaminen kertoo tulostekijöiden kehityksen suunnasta eli trendistä. Esimerkiksi jatkuvasti heikkenevästä kannattavuudesta on jossain vaiheessa todettava, ettei kyse

ole tilapäisestä poikkeamasta vaan trendimäisestä kehityksestä, jonka taustalta voidaan löytää jokin systemaattinen selitys. (Järvenpää ym. 2013, 306.) Kuukausiraportointi on usein osana johtoryhmän tai muun ohjausryhmän palaveria. Kysymys ei ole vain lukujen läpikäymisestä, vaan analyysistä, johtopäätöksistä ja uusista päätösehdotuksista. Pääpaino on lähiajan kannattavuuteen vaikuttavien tekijöiden hallinnassa. (Alhola & Lauslahti 2005, 192.)

Yhtiön hallituksen saaman informaation laajuudella ja syvyydellä on merkitystä sen tehokkuuden kannalta. Toimitusjohtaja päättää siitä, millä tavalla hallitusta informoidaan tärkeistä sopimuksista, liiketapahtumista ja muutoksista yrityksen toimintaympäristössä. Toimivan johdon ja hallituksen pitää yhdessä päättää, mistä asioista raportoidaan säännöllisesti. Selvää on, että tuloslaskelma ja tase eivät yksin riitä. Kuitenkin vain olennainen tieto pitäisi raportoida. Raportoinnin on oltava kattavaa ja tuoretta, yrityksen vahvuudet ja heikkoudet on kerrottava avoimesti ja informaation on oltava hallituksen jäsenten kannalta käyttökelpoisessa muodossa niin, ettei kenenkään tarvitse käyttää aikaa tiedon uudelleen muokkaamiseen. (Haapanen, Lainema, Lehtinen & Lähdesmäki 2002, 167-168.)

Taloushallinnon tuottamaan informaatioon liittyy myös monia ongelmia ja haasteita. Raporttien käyttäjien on tiedostettava ne, sillä ongelmien ratkaisemiseksi on tehty kompromisseja informaatiota tuotettaessa. Informaation perusongelmat liittyvät laajuuteen, arvottamiseen, jaksotukseen, kohdistettavuuteen, luotettavuuteen ja olennaisuuteen. Laajuus-, arvostus- ja jaksotusongelmiin annetaan ulkoisessa laskentatoimessa tarkkoja ohjeita esimerkiksi kirjanpitolaissa, mutta johdon laskentatoimessa ei ole samankaltaista ohjeistusta olemassa. Siten ongelmat ratkaistaan organisaatiotasolla, joten ratkaisut voivat olla hyvin erilaisia eri yrityksissä ja päätöksentekotilanteissa. Se voi heikentää laskelmien vertailukelpoisuutta suurissa ja kansainvälisissä yrityksissä. (Järvenpää ym. 2013, 44.)

6 BUSINESS INTELLIGENCE

6.1 Määritelmä

Business Intelligence (BI) eli liiketoimintatiedon hallinta on kokoelma liiketoiminnan kannalta oleellista tietoa, joka auttaa yrityksen johtoa tekemään hyviä ja oikea-aikaisia liiketoimintapäätöksiä ja menestymään kiristyvässä kilpailussa. BI-menetelmien avulla eri muodoissa olevaa tietoa yrityksen sisältä ja ulkopuolelta voidaan yhdistellä ja muokata helposti luettaviksi raporteiksi. (Nevasoja 2017.) BI:n tavoitteena on antaa yritykselle näkemys siitä, mitä tulevaisuus tuo, miten se vaikuttaa yrityksen toimintaan ja miten siihen voidaan varautua. Jos tietoa ei ole tarpeeksi, liiketoimintaympäristön tulevaisuuden kehittymisestä voi olla mahdotonta laatia ennusteita. (Laitala 2003.)

Nykypäivänä ongelmana on se, että tietoa on valtavasti. Kun tietoa tulvii ovista, ikkunoista ja tietojärjestelmistä, se voi ennemminkin halvaannuttaa kuin auttaa. Siksi on tärkeää löytää juuri se tieto, jolla on yritykselle todellista merkitystä. Tulevaisuuden skenaarioilla hahmotetaan, miten yrityksen toiminta kehittyy ympäristön muuttuessa parhaan, pahimman ja siltä väliltä olevan vaihtoehdon mukaan. Nykyaikaisella tietotekniikalla ja ohjelmistoilla tiedon analysointi on aivan eri tasolla kuin aiemmin. Siitä huolimatta ennusteet ovat juuri niin hyviä kuin tiedot joihin ne perustuvat. (Laitala 2003.)

6.2 BI-ratkaisun ominaispiirteet ja tavoitteet

BI on informaation analyttistä hyödyntämistä. Toiminnanohjausjärjestelmät ja muut sisäisten prosessien tehostamiseen tähtäävät ratkaisut tukevat yrityksen päivittäistä toimintaa. BI-ratkaisu hyödyntää niihin järjestelmiin kerättyä dataa ja jalostaa siitä uutta informaatiota. Yleensä käsiteltävä informaatio on luonteeltaan numeerista, kuten myyntilukuja tai asiakkaiden lukumääriä. Näitä lukuja käsitellään tietojen ulottuvuuksien (esimerkiksi aika, paikka tai tuote) avulla niin, että informaatio saa käsitettävissä olevan raamin ympärilleen. Esimerkiksi Tuotteen Y tuotantovolyymi neljän viimeisen viikon aikana tämän tehtaan linjalla kolme voisi olla kysymys,

johon BI-ratkaisun avulla voidaan löytää vastaus. Se voi olla jokin absoluuttinen luku, jonka tiedon tarvitsija osaa suhteuttaa vallitseviin olosuhteisiin. (Hovi, Hervonen & Koistinen 2009, 82.)

BI on älykästä liiketoiminnan johtamista. Se on seikka joka voi jäädä vähemmälle huomiolle, kun BI-ratkaisuja lähdetään kehittämään puhtaasti teknologisista lähtökohdista. Monesti hankitaan monipuolisia ohjelmistoja, joilla kaikki onnistuu helposti, mutta dialogi liiketoiminnan kanssa jätetään tekemättä. Silloin voi syntyä tilanne, että IT-osasto vain rakentaa ratkaisun ja odottaa, että business-käyttäjät löytävät sieltä jotain kiinnostavaa itse kukin. Niin kuitenkin harvemmin käy ja lopulta koko BI-ratkaisu jää vähälle käytölle. Tämän tilanteen välttämiseksi on tärkeää, että koko organisaatio on mukana BI-projekteissa ja sekä liiketoiminnan johto että IT on edustettuna. (Hovi ym. 2009, 82.)

Nopeasti voisi kuvitella, että tunnuslukujen tärkeys ja parempi informaatio koskettaa vain yrityksen ylintä johtoa. Näin ei kuitenkaan enää ole. BI-ratkaisujen käyttäjäryhmät koostuvat kolmesta kerroksesta, jossa ylin johto edustaa vain ylintä ja pienintä ryhmää. Lisäksi BI-tiedon tarvitsijoita löytyy keskijohdosta ja ns. kuluttajakerroksesta, jossa operatiivisten tietojen tarve korostuu jokapäiväisessä tekemisessä. Voidaan siis hyvin sanoa, että BI-ratkaisut palvelevat nykypäivänä kaikkia organisaation osia, jopa organisaation fyysisten rajojen ulkopuolella olevia käyttäjiä (extranet). (Hovi ym. 2009, 82.)

Kaksi BI-ratkaisujen keskeisintä tavoitetta on:

- Organisaation päätöksentekokyvyn edistäminen
- Käyttäjien tietotarpeisiin vastaaminen oikea-aikaisesti

Tavoitteita ovat lisäksi organisaation strategian ja tavoitteisiin pääsyn tukeminen, käyttäjien omatoimisuuden parantaminen tietotarpeiden suhteen ja operatiivisen tehokkuuden parantaminen sekä kustannusten vähentäminen. Liike-elämässä tehtävien investointien kolme päätavoitetta ovat joko myynnin lisääminen, kustannussäästö tai uusien liiketoimintamahdollisuuksien avaaminen. BI-ratkaisut eivät ole poikkeus tästä säännöstä. Yritykselle voi tulla kalliiksi, jos oikea tieto ei saavuta oikeaa henkilöä oikeaan aikaan. Viiveen lyhentäminen tuottaa jo paljon kustannussäästöä ja lisää operatiivista tehokkuutta. BI-ratkaisujen mitattava hyöty

tulee juurikin kustannussäästöistä ja operatiivisen tehokkuuden parantumisesta. (Hovi ym. 2009, 80-81.)

6.3 Business Intelligence ja raportointi

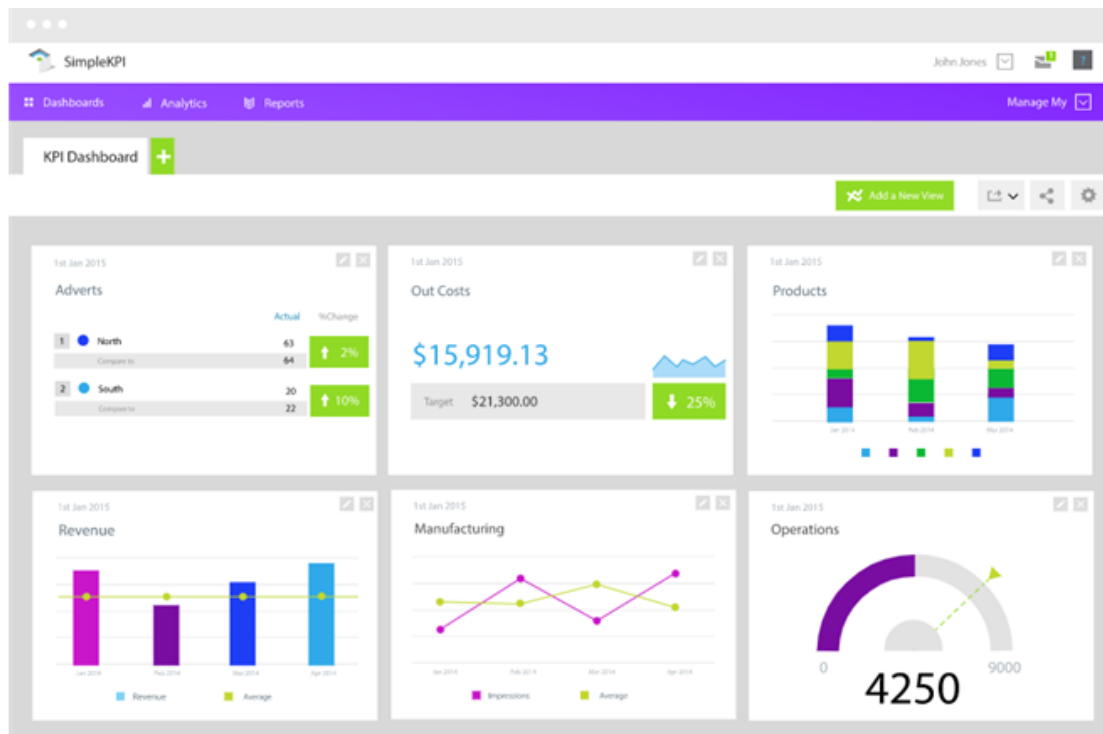
Raportointi on tärkein BI-ratkaisuissa ilmenevä tapa hyödyntää tietoa. Nykyisessä yritysmailmassa raportoinnin asema on edelleen vankkumaton. Raportoinnissa tahti kiihtyy jatkuvasti; tietojen pitää olla oikein ja yhä nopeammin saatavilla. Siten myös BI-ratkaisujen raportointiominaisuuksien on kehityttävä. Eräänä raportointiratkaisujen suuntauksena on ollut siirtyminen yhä enemmän selainkäyttöliittymiin. Raportit tehdään ja julkaistaan nykyään hyvin pitkälti web-ympäristössä. Tosin taulukkolaskentaohjelman merkitys raportoinnissa on yhä hyvin suuri. (Hovi ym. 2009, 87.)

Yrityksissä ja organisaatioissa seurataan myös tärkeimpiä tunnuslukuja BI-ratkaisujen avulla. Nämä niin sanotut Key Performance Indicators (KPI) eli liiketoiminnan avainindikaattorit on usein johdettu organisaation ylimmän strategisen tason tavoitteista, jotka konkretisoituvat organisaation alemmilla tasoilla selkeiksi tavoiteluvuiksi. Yritys voi esimerkiksi asettaa strategiseksi tavoitteeksi markkinaosuuden kasvattamisen 15 prosentista 20 prosenttiin. Tästä johdettuja konkreettisia mittareita voivat olla esimerkiksi Tuoteperhe X:n myynnin kasvu kahdella miljoonalla eurolla. Tämä taas voi johtaa tuoteperheen sisällä olevien tuotteiden myyntitavoitteiden erilaisiin kasvulukuihin. Tämän esimerkin avulla voidaan kuvitella, miten mittarit voivat muodostua strategisen kartan avulla, jossa kaikki alimman tason tavoitteet ovat johdettavissa ylemmiltä tasoilta. Suurin osa tästä mittaamisesta voidaan tehdä myös vakioraporteilla ja tässä tapauksessa normaaleilla myyntiraporteilla. Mutta nykYTEKNOLOGIALLA voidaan seurata tilanteen kehittymistä reaaliaikaisemmillaakin työkaluilla. (Hovi ym. 2009, 95.)

6.3.1 Dashboard

Dashboard on paljon käytetty termi BI-ratkaisujen mittareita kuvattaessa. Tämä "kojelauta" antaa yhdellä silmäyksellä hyvän tilannekatsauksen siitä, miten juuri sillä

hetkellä eri toiminnoissa, kuten myynissä, tuotannossa tai markkinoinnissa menee (Kuva 1). Sen lisäksi tiettyjä tunnuslukuja voidaan tarkastella jonkin ajan päähän ja voidaan pyrkiä ennustamaan tulevaa kehitystä. Tällainen mittaristoratkaisu voi olla hyvä lisä perinteisen raportointiratkaisun päälle. (Hovi ym. 2009, 95-96.)



Kuva 1. Dashboard (SimpleKPI www-sivut)

Hyvin visuaalisella tavalla tietoa antavan dashboardin käyttäminen voi auttaa yritystä keskittymään paremmin strategiaan painopisteisiin ja tekemään nopeampia päätöksiä. Tiedon kertominen yksinkertaisesti ja tehokkaasti kuvien kautta helpottaa kommunikointia ja yhteistyötä yrityksen kaikilla tasoilla ja yrityksen johdolla on enemmän aikaa analysoida tietoja ja tehdä tärkeitä päätöksiä. Ihmisen aivot käsittelevät luvut ja kuvat erillisinä tiedon osina. On hankalaa ja aikaa vievää käsitellä raportteja ja taulukoita, jotka ovat täynnä lukuja, mutta kuvan tai kaavion nähdessään ihminen ymmärtää sen heti. Kun tiedon näkee kuvana taulukon sijaan, on siihen sisältyvään informaatioon helpompi keskittyä. (Wolf 2016, 24.)

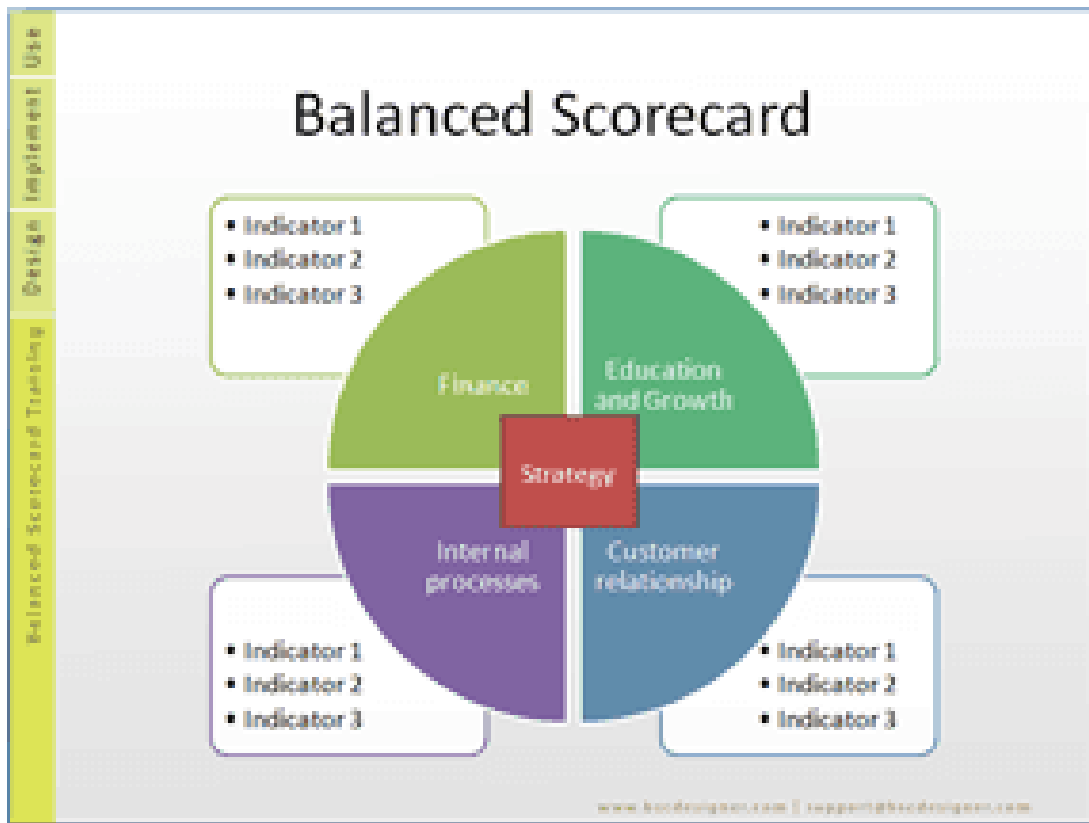
Ennen dashboardin suunnittelua pitää miettiä tarkasti, mitä viestiä tai tietoa sillä halutaan välittää, kuka on yleisö eli ketkä dashboardia käyttävät ja miten usein tietoa pitää päivittää ja miten usein tietoa pitäisi välittää. On tärkeää ymmärtää dashboardin

yleisöä eli käyttäjiä ja määrittää, millaista tietoa heistä kukin tarvitsee. Esimerkiksi hallituksen jäsenet tai ylin johto tarvitsee dashboardin, joka keskittyy sellaiseen tietoon, minkä avulla voidaan tehdä korkean tason strategisia päätöksiä. Keskitason esimiehet taas tarvitsevat dashboardin, joka keskittyy yksityiskohtaisiin, täsmällisiin ja teknisiin tietoihin, jotka ovat välttämättömiä lyhyen aikavälin operatiivisten päätösten tekemiseksi. (Wolf 2016, 24.) Dashboardin tulisi kuvata tietoa selkeästi ja sopivan suppeasti sekä merkitsevällä ja tehokkaalla tavalla. Siitä on tarkoitus saada tietoa yhdellä silmäyksellä. (Wolf 2016, 27.)

6.3.2 Balanced Scorecard

Scorecard perustuu lähes 30 vuotta sitten lanseerattuun amerikkalaisten Kaplanin ja Nortonin teoriaan tasapainotetusta mittaristosta/tasapainotetusta tuloskortista (Balanced Scorecard, BSC). Siinä yrityksen tärkeimmät seurantakohteet jaetaan neljään osa-alueeseen: talous, asiakkaat, sisäiset prosessit ja oppiminen. Näiden osa-alueiden sisältä tunnistetaan keskeisiä mitattavia tunnuslukuja, joiden seuraamiseen johtamisessa keskitytään. (Hovi ym. 2009, 96.) Kuvassa 2 on esitetty yksi vaihtoehto, miltä Scorecard voi näyttää.

BSC koostuu siis toisiinsa kytketyistä tavoitteista ja mittareista. Esimerkiksi jos sijoitetun pääoman tuottoprosentti on talouden mittari, voidaan ajatella, että korkea pääoman tuottoaste saavutetaan asiakkaille tapahtuvan myynnin kasvulla. Se saavutetaan asiakasuskollisuudella, jota voidaan parantaa hyvällä toimitusvarmuudella. Jotta hyvään toimitusvarmuuteen päästäisiin, tarvitaan hyvät sisäiset prosessit, joiden tunnusmerkki on lyhyt läpimenoaika. Se saavutetaan kouluttamalla työntekijöitä. (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 307.) BSC on yksi johtamisen menetelmä ja sen vaikutukset näkyvät myös BI-ratkaisuissa. BSC-ratkaisut perustuvat usein vielä manuaalisesti kerättävän tiedon työstämiseen pitkin aikavälein. (Hovi ym. 2009, 96.)



Kuva 2. Balanced Scorecard (BSC Designer www-sivut)

Scorecard päivitetään yleensä neljännesvuosittain tai vuosittain, mutta se ei enää nykyään ole riittävän usein. Nyt halutaan jopa päivätason seuranta ja siksi myös BSC-ympäristöissä määritellyt tunnusluvut pyritään tuomaan osaksi BI-ratkaisujen automatisoitua jalostusketjua. Siten voidaan tuottaa valmiit tuloskortit useimmista tärkeimmistä seurannan kohteista. Tulokorttien luomisessa voidaan luopua tiukasta alkuperäisestä neljään osa-alueeseen jaosta ja sen sijaan edetä suoraviivaisesti kohti yrityksen itsensä kannalta olennaisten tunnuslukujen seuranta. (Hovi ym. 2009, 96.)

6.4 Benchmarking

Benchmarking on osa Business Intelligence-toiminnon tietojen keräämistä. Se on yrityksen omien tunnuslukujen vertailua hyvin menestyneiden yritysten saavuttamiin arvoihin. Niiden avulla omassa organisaatiossa voidaan asettaa tavoitteita. Benchmarking on hyvä apuväline yrityksen kehittämisessä, sillä tunnuslukujen vertailun lisäksi päästään myös tutustumaan parhaiden organisaatioiden toimintamalleihin. Ennen tätä on yritysten välillä tehty sopimus tietojen

vaihtamisesta ja yhteistyöstä. Kaikkia tietoja ei kuitenkaan aina saada yhteistyösopimusten kautta ja osa tiedoista joudutaan keräämään muista lähteistä kuten vuosikertomuksista, kaupparekisteritiedoista, kyselytutkimuksista ja asiakkailta. Yritykselle benchmarking tuo monia hyötyjä, koska sen lähtökohdat ovat arvon luomisessa ja tehokkuudessa. Benchmarkingin avulla voidaan parantaa tuottavuutta, luoda paremmin asiakkaiden tarpeita vastaavia tuotteita, parantaa hintakilpailukykyä ja yleistä kilpailukykyä. Lisäksi voidaan parantaa tehokkuutta, laatua ja prosesseja tai uudistaa niitä. (Alhola & Lauslahti 2000, 340.)

Benchmarkingia voidaan tehdä kolmella tavalla:

- Sisäinen benchmarking – verrataan konsernin tytäryrityksiä tai yrityksen eri osastoja. Hyvänä puolena on tietojen keruun helppous, huono puoli taas on se, että näkökulma voi jäädä suppeaksi. Sisäinen benchmarking sopii esimerkiksi kaupp- tai ravintolaketjuille, koska niissä voidaan verrata eri toimipisteitä toisiinsa.
- Ulkoinen benchmarking – verrataan oman yrityksen toimintaa toiseen samanlaiseen toimintaan. Vertailtavana voi olla vaikka kilpailija tai toimittaja. Tärkeää on se, että toiminnat ovat vertailukelpoisia keskenään.
- Toiminnallinen benchmarking – vertailua voidaan tehdä eri toimialoilla toimivien yritysten kesken. Siinä vertaillaan samoja työtehtäviä ja toimintoja toisiinsa, kuten esimerkiksi laskutusprosessia. Lähes kaikista yrityksistä voidaan löytää samoja toimintoja, prosesseja ja tehtäviä, kuten laskutus, myynti ja asiakashallinta. (Alhola & Lauslahti 2000, 341.)

7 RAPORTOINTITYÖKALUT

7.1 Toiminnanohjausjärjestelmä

Toiminnanohjausjärjestelmä on yrityksessä keskeinen tietojärjestelmä. Se on tyypillisesti laaja järjestelmä, joka koostuu yrityksen toimintoja palvelevista osista. Se voi sisältää myös erityisiä johdon laskentatoimeen suunnattuja osia, joka kytkeytyy järjestelmän toisiin osiin, kuten esimerkiksi tuotantoon, myyntiin ja

laadunhallintaan. Toiminnanohjausjärjestelmä on hyvä järjestelmä hallitsemaan erityisesti jalostusprosessin ajantasaista tietoa, mutta usein sitä kritisoidaan esimerkiksi tuotekohtaiseen laskentaan liittyvistä ongelmista. Ongelmaksi koetaan järjestelmän jäykkyys tilanteessa, jossa prosessit ja näin myös tuotteen kustannukset muuttuvat. Toiminnanohjausjärjestelmään liitetyt laskennan ongelmat eivät läheskään aina ole niinkään sen omia ja pysyviä ongelmia, vaan ne voivat johtua käyttöönoton aikana tehdyistä valinnoista tai järjestelmään tallennettavan tiedon laadusta. Hyvänä esimerkkinä tästä voidaan pitää tuoterakennetiedoissa esiintyviä puutteita tai virheitä, jotka tuotekohtaisessa laskennassa aiheuttavat virheitä. (Suomala, Manninen & Lyly-Yrjänäinen 2011.)

Toiminnanohjausjärjestelmät ovat kehittyneet varaston- ja materiaalinhallinnasta laajempaan, koko yrityksen toiminnan ohjaukseen. Nykyaikaiset järjestelmät mahdollistavat lähes kaikkien yrityksen liiketoimintaprosessien automatisoinnin ja integroinnin keskenään sekä tuottavat reaaliaikaista tietoa yrityksen toiminnasta. Erityisen tärkeitä ominaisuuksia ovat kattavat raportointi- ja liiketoiminnan suunnittelujärjestelmät, joiden avulla toiminnan seuranta, ohjaaminen ja kehittäminen nopeutuvat. Toiminnanohjausjärjestelmässä yrityksen eri yksiköt ja toiminnot integroidaan yhteen tietojärjestelmään, joka palvelee koko yrityksen tarpeita. Integroitu järjestelmä koostuu toisiinsa kytketyistä moduuleista, joista kukin palvelee erityisesti jotain toimintoa, kuten:

- Valmistus
- Myynti
- Hankinta
- Jakelu
- Varasto
- Laatu
- Henkilöstö
- Taloushallinto

Tällainen moduulirakenne mahdollistaa järjestelmän asteittaisen kehittämisen. Kaikkia moduuleja ei tarvitse hankkia samalla kertaa ja siten järjestelmää voidaan yrityksen kehittyessä muokata ja tarvittaessa laajentaa vastaamaan kunkin tilanteen tarpeita. (Viitala & Jylhä 2013.)

7.2 Taulukkolaskentaohjelma

Taulukkolaskentaohjelma on kenties yhä johdon laskentatoimen suosituin työkalu. Sen vahvuutena on helppokäyttöisyys ja joustavuus monissa tilanteissa. Esimerkiksi tuotannon toimintojen tuntikustannuksia, investointivaihtoehtojen vertailua ja erilaisia budjetteja toteutetaan sujuvasti taulukkolaskennan avulla. (Suomala ym. 2011.) Laskentatoimen raportit sisältävät yleensä suuren määrän numeerista tietoa, joka usein esitetään erilaisina taulukoina. Taulukoiden lisäksi ja joskus niiden sijaan käytetään graafisia esityksiä, joiden avulla raportin sanomaa on helppo havainnollistaa. Ne voivat olla käyriä (esimerkiksi myynnin kehitys), histogrammeja (budjetin tarkkailu) tai pinta-alakuvioita (jonkin suoritteiden kustannusrakenteen havainnollistaminen). (Jyrkkiö & Riistama 2004, 279.)

Joku voisi epäillä taulukkolaskentaohjelman tehokkuutta ja toimivuutta yrityksen BI-työkaluna, mutta se on väistämättä oleellinen osa yritysten raportointi- ja BI-kokonaisuutta. Etuja ovat muun muassa:

- Ohjelman tuttuus – melkein kaikki ovat käyttäneet taulukkolaskentaohjelmaa, joten kynnys on hyvin matala ottaa ohjelman raportointiominaisuudet käyttöön eikä tarvitse opetella uutta ohjelmistoa.
- Joustavuus – monissa raportointijärjestelmissä käyttäjä ei voi analysoida dataa muuten kuin valmiiksi määritellyissä näkymissä, mutta taulukkolaskentaohjelman ominaisuudet, kuten pivot-raportit, alasvetovalikot ja muut interaktiiviset toiminnot mahdollistavat näkymän muokkaamisen. Lisäksi työkirjaan voi lisätä käytännössä lukemattoman määrän sivuja, joten käyttäjällä on tilaa lisätä omia analysointiaan samaan työkirjaan.
- Nopeus – taulukkolaskentaohjelmassa on korkea itsepalveluaste. Kun käyttäjä osaa itse tehdä omiin muuttuviin tarpeisiinsa sopivat raportit, niitä ei tarvitse pyytää IT-osastolta tai järjestelmätoimittajalta.
- Datayhteydet ja automatisointiaste – ennakkoluuloista huolimatta taulukkolaskentaohjelmasta on kattavine tietolähteineen kehittynyt todellinen raportointiohjelma, joka kilpailee muiden ohjelmien kanssa.
- Pienet kustannukset – monissa yrityksissä ja organisaatioissa on uusien laitteiden ja ohjelmistojen hankinta tarkkaan rajoitettu, mutta taulukkolaskentaohjelma on kustannustehokas tapa kohdata yrityksen

raportointitarpeet ilman, että käytettävyydestä tai toiminnallisuuksista tarvitsee tinkiä. (Suominen & Suominen 2015, 12.)

Ongelmana taulukkolaskentaohjelman perinteisessä käytössä on tietojen hallittu ylläpito ja kommunikointi. Monet asiat jäävät helposti pöytälaatikkoon tai ne tallennetaan vain omiin tiedostoihin. Kun näin tapahtuu, yrityksessä ei kehity laajempaa tietoa ja ymmärrystä siitä, millaisia laskelmia yksittäisillä henkilöillä on käytettävissä. (Suomala ym. 2011.)

8 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS, TULOKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET

8.1 Tutkimuksen taustaa

Toimeksiantajayrityksessä oli tarve kehittää johdon raportointia ja tarkoituksena oli tutkia, mitä kehitettävää raportoinnissa on ja mitä kehityskohteille voidaan tehdä. Kehitysehdotukset ja parannukset halutaan ottaa yrityksessä käyttöön mahdollisimman pian. Yrityksessä johdon raportointia pidetään riittämättömänä, tehottomana ja aivan liian suuren henkilökohtaisen työn takana olevana. Se kaikki vaikuttaa suoraan päätöksentekoon ja sitä kautta koko yrityksen menestymiseen.

Työ aloitettiin olemassa olevan teorian tutkimisella. Teorian avulla haluttiin nähdä, miten raportointia on tutkittu aiemmin ja mitä asioita raportointiin liittyy. Lisäksi teorian tutkiminen auttoi työn aiheen rajaamisessa. Teorian avulla saatiin aiheeseen liitettyä niitä asioita, jotka ovat toimeksiantajalle hyödyllisimpiä. Aihetta tutkittiin myös keskustelun ja haastattelun avulla. Ne olivat tärkeimmät tutkimusmenetelmät, sillä siten saatiin arvokkain tieto yrityksen raportoinnin tilasta ja tarpeista.

Sekä keskustelussa että haastattelussa esille tuli samat asiat. Haastattelu ikään kuin vahvisti keskusteluissa esille tulleet ongelmat. Teoria ja empiria nojasivat toisiinsa hyvin. Keskustelu toteutettiin marraskuussa 2017 sähköpostilla. Se alusti tulevaa haastattelua. Sähköpostikeskustelu käytiin toimeksiantajayrityksen toimitusjohtajan

ja tutkijan välillä. Haastattelu toteutettiin tammikuussa 2018. Haastattelumuoto oli avoin teemahaastattelu. Sillä saatiin tällaisessa tutkimuksessa enemmän tietoa kuin esimerkiksi kyselylomakkeella. Haastattelun aikana sekä haastateltava että haastattelija saivat mahdollisuuden tehdä tarkentavia kysymyksiä.

Haastateltavan valinta oli helppoa; haastateltavaksi valikoitui yrityksen toimitusjohtaja. Hän on se henkilö, joka tekee yrityksen raportit ja hänellä on eniten tietoa yrityksestä ja yrityksen talousasioista. Hän oli siis oikea henkilö kertomaan, mitä parannettavaa raportoinnissa olisi. Haastattelu täydensi aiemmin käytyä sähköpostikeskustelua; esille tuli samoja asioita ja ongelmia, mutta niistä keskusteltiin vapaammin kasvotusten. Haastattelu toteutettiin yhden kerran, mutta voidaan todeta, että haastattelun tulos olisi sama, vaikka se tehtäisiin uudelleen.

8.2 Tutkimuksen tulokset

Tällä hetkellä toimeksiantajayrityksessä raporteihin tarvittavat tiedot ja luvut ovat lukuisissa tiedostoissa ja toiminnanohjausjärjestelmässä. Kun tietoa joudutaan hakemaan eri paikoista, se hankaloittaa ja hidastaa raportointityötä ja raporttien valmistelua. Eri paikoissa olevat tiedot halutaan tuoda yhteen, se yksinkertaistaisi raporttien tuottamistyötä. (Toimitusjohtaja henkilökohtainen tiedonanto 14.11.-26.11.2017.)

Yrityksessä halutaan raporteja tuotekohtaisesta kannattavuudesta, asiakaskohtaisesta kannattavuudesta ja ostolaskuista ja myyntisaatavista. Lisäksi halutaan kassavirtaennuste vähintään seuraavalle kahdelle kuukaudelle. Yrityksen johtoa kiinnostaa kirjanpidon ja tilinpäätöksen luvuista eniten liikevaihto, ostolaskut ja myyntisaamiset. (Toimitusjohtaja henkilökohtainen tiedonanto 14.11.-26.11.2017.)

Tällä hetkellä yrityksen toiminnanohjausjärjestelmästä haetaan varastoarvo ja tilauskanta. Järjestelmästä halutaan saada lisäksi kassavirtaennuste eli halutaan nähdä jopa viikoittain, miten paljon kassaan on tulossa rahaa ja miten paljon sitä on menossa. Se voi korvata yrityksessä pitkään käytetyn taulukkolaskentaohjelmalla luodun kuluseurantataulukon. Lisäksi toiminnanohjausjärjestelmästä halutaan saada

tuote- ja tuoteryhmäkohtaisia myyntejä. Niiden avulla voidaan seurata tuotekohtaista kannattavuutta. (Toimitusjohtaja henkilökohtainen tiedonanto 4.1.2018.)

Toimeksiantajayrityksessä ei tällä hetkellä lasketa tärkeitä tunnuslukuja, vaikka tarvetta maksuvalmiuden, kannattavuuden ja vakavaraisuuden tunnusluville olisi. Nykyiset raportit ja niiden pohjalla olevat tiedot eivät näytä tarpeeksi pitkälle tulevaisuuteen. Yrityksessä ei kuitenkaan haluta investoida uusiin, kalliisiin ohjelmistoihin, vaan raportointia halutaan parantaa nykyisillä ja jo olemassa olevilla ohjelmilla ja työkaluilla. Toiminnanohjausjärjestelmästä esimerkiksi saa tulostettua monia valmiita raportteja ja tätä halutaan hyödyntää paremmin. (Toimitusjohtaja henkilökohtainen tiedonanto 14.11.-26.11.2017.)

Yrityksessä tehdään tällä hetkellä erilaisia kuukausiraportteja taulukkolaskentaohjelmalla perinteiseen tapaan lukuina ja kuvaajina. Näissä kuukausiraportteissa esitetään liikevaihto (työmyynti ja tuotemyynti eriteltynä), liiketoiminnan tulos, uudet tilaukset, kassan tilanne, ostot, myyntikate, palkkakulut ja muut kulut. Toimitusjohtaja tekee kaikki raportit esimerkiksi hallituksen kokousta varten ja se vie paljon hänen työaikaansa, joka on pois yrityksen johtamiselta. Toimitusjohtaja haluaa delegoida raporttien valmistelutyön työntekijöille. (Toimitusjohtaja henkilökohtainen tiedonanto 14.11.-26.11.2017.)

Toimitusjohtajan raporttien lisäksi yrityksen myyntijohtaja tekee oman raporttinsa. Kuitenkin tilanne on tällä hetkellä se, että myyntijohtajalla ei ole tarpeeksi ajankohtaista tietoa asiakaskohtaisesta myynnistä. Myyntijohtaja ei esimerkiksi saa tietoa siitä, ketä asiakasta laskutetaan eniten eikä tietoa asiakaskannattavuuksista. Myyntijohtajan on tärkeää saada tietoa asiakaskohtaisista myynneistä ja asiakaskannattavuuksista. Raportointimalliksi ehdotetaan, että neljännesvuosittain laaditaan raportti viiden suurimman asiakkaan myynneistä, maksukäyttäytymisestä, asiakassuhteen kestosta ja jatkuvuudesta. Samankaltaisia raportteja pitää tehdä myös tuotekohtaisista myynneistä hallitusta varten. Tällä hetkellä yrityksen hallituksessa saadaan huonosti tietoa siitä, millainen kannattavuus eri tuotteilla ja tuoteryhmillä on.

Toimeksiantajayrityksessä ongelmana on myös kassavaje. Kassavajeen vuoksi yrityksen taloutta joudutaan usein seuraamaan reaaliajassa, vaikka raporttien kautta sitä olisi tarkoitus tarkastella. Yrityksessä pitää alkaa raportoida aina kuunvaihteessa ostovelat ja myyntisaamiset. Yrityksen kassavajetta voidaan helpottaa mittaamalla varaston, ostovelkojen ja myyntisaamisten kiertoaikoja. Kun kiertoaikoja lasketaan, niistä voi paljastua kassavajeen syitä. Kiertoaikoja parantamalla voidaan edistää yrityksen kassatilannetta. Jos myyntilaskujen perintää tehostetaan, se voi helpottaa maksutilannetta. Asiakkaille myönnetään usein liian pitkiä maksuaikoja ja asiakkaat maksavat laskunsa myöhässä pitkästä maksuajasta huolimatta. Myyntisaamisia ja myyntilaskujen maksutilannetta pitää seurata tehokkaasti ja jatkuvasti. Yrityksen laskutusohjelmassa ei ole järjestelmää, joka hälyttäisi erääntyneistä myyntilaskuista. Myyntilaskujen maksamista seurataan manuaalisesti. Ostolaskuille kannattaa neuvotella pidempiä maksuaikoja. Ne ovat usein lyhyitä, 7 tai 14 päivää.

Lisäksi yrityksessä otetaan käyttöön taulukkolaskentaohjelmalla luotu kassavirtalaskelma. Yritykselle tehdään oma kassavirtalaskelma-malli tämän tutkimuksen yhteydessä. Malli annetaan toimeksiantajalle, mutta se ei tule osaksi julkista työtä. Tavoitteena on luoda kassavirtalaskelma ja kannattavuuslaskelma rinnakkain samalle ajanjaksolle, esimerkiksi kuukausittain, ja niitä vertaillaan. Kannattavuuslaskelmaa voidaan käyttää aluksi osoittamaan, miten erilaista maksutilannetta kassavirtalaskelma ja kannattavuuslaskelma näyttävät. Kannattavuuslaskelma voi näyttää, että toiminta on kannattavaa ja sen perusteella maksutilanne olisi hyvä, mutta samaan aikaan kassavirtalaskelma osoittaa, että rahavarat eivät tahdo riittää maksuihin. Näin saadaan realistisempi kuva yrityksen maksutilanteesta.

Yrityksessä kannattaa alkaa käyttää benchmarkingia hyväksi, vaikka vain tunnuslukuja toimialalla toimiviin yrityksiin vertaillen. Toisiin yrityksiin vertailemalla voidaan saada uusia tavoitteita ja niiden avulla omaa toimintaa voidaan kehittää. Benchmarking on myös hyvä osa yrityksen Business Intelligenceä. Yrityksessä pitää alkaa laskea kannattavuuden, maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden tunnuslukuja kuukausittain tai neljännesvuosittain, seurata niitä ja lisätä raportteihin. Tunnuslukujen avulla on helppo pysyä kartalla siitä, miten yrityksellä menee ja tunnuslukuja tarvitaan, jos halutaan tehdä toimialavertailua.

Toimeksiantajayrityksen talousraportit tuotetaan toiminnanohjausjärjestelmän ja taulukkolaskentaohjelman avulla. Näitä ohjelmistoja on hyödynnettävä enemmän. Taulukkolaskentaohjelmassa on erinomaiset raportointimahdollisuudet, joita ei ole otettu kunnolla hyötykäyttöön. Taulukkolaskentaohjelma ja toiminnanohjausjärjestelmä ovat yhteensopivia eli toiminnanohjausjärjestelmästä voidaan helposti tuoda numeerista tietoa taulukkolaskentaohjelmaan, jossa tietoja voidaan muokata hyödyllisiksi raporteiksi. Yrityksessä tarvitaan lisää taulukkolaskentamuotoisia raportteja, joiden luomisessa toiminnanohjausjärjestelmä on hyvä apu.

Taulukkolaskentaohjelman Business Intelligence-ominaisuudet on otettava käyttöön raportointityön helpottamiseksi. Tarpeen mukaan hankitaan henkilöstölle koulutusta toiminnanohjausjärjestelmän ja taulukkolaskentaohjelman käyttöön ja niiden yhteiskäyttöön. Mahdollisesti tarvittaessa ohjelma päivitetään uusimpaan versioon. Toimeksiantajayrityksessä ohjelman nykyinen versio on 2010. Rahallinen panostus tarvitaan, mutta se on pieni, sillä taulukkolaskentaohjelman päivitys uudempaan on edullista. Uusimmassa versiossa käytössä on kaikki BI-työkalut.

9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tutkimuksessa tuli ilmi, että raporttien tekeminen on hankalaa ja hidasta, koska tarvittavat tiedot ja luvut ovat tallennettuina eri tiedostoissa sekä toiminnanohjausjärjestelmässä. Toiminnanohjausjärjestelmää haluttaisiin hyödyntää enemmän raportoinnissa ja sen yhteiskäyttöä taulukkolaskentaohjelman kanssa halutaan tehostaa. Nykyään raporttien generointi vie paljon toimitusjohtajan työaika, ja siihen halutaan muutos; toimitusjohtajan toiveena on saada raportointityö delegoitua työntekijöille.

Raportit puuttuvat asiakas- ja tuotekohtaisista myynneistä, myyntisaamisista ja ostoveloista. Myyntijohtaja tarvitsee enemmän tietoa myynneistä, varsinkin

asiakaskohtaisesta myynnistä. Ongelmallista on se, että myyntijohtaja ei esimerkiksi tiedä, keitä asiakkaita laskutetaan eniten.

Maksuvalmiuden seurantaakaan ei tehdä riittävällä tarkkuudella. Yritys kärsii kassavajeesta, jota on mahdollista helpottaa raportointia tehostamalla. Tärkeitä kannattavuuden, maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden tunnuslukuja ei lasketa, seurata eikä raportoida. Nykyinen raportointi ei auta ennustamaan yrityksen taloutta riittävän pitkälle tulevaisuuteen. Yrityksessä pitää alkaa laskea kannattavuuden, maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden tunnuslukuja kuukausittain tai neljännesvuosittain, seurata niitä ja lisätä raporteihin.

Yrityksen hallituksella on huonosti tietämystä eri tuotteiden kannattavuuksista, mikä huolestuttaa yrityksen johtoa. Jotta yrityksen hallituksella olisi selkeämpi käsitys siitä, millaista katetta kukin tuote tai tuoteryhmä tekee tai mitkä tuotteet ovat kannattavampia ja mitkä vähemmän kannattavia, yrityksessä pitää alkaa seurata tuotekohtaisia myyntejä ja tuotekohtaista kannattavuutta. Tuotekohtaisia myynti- ja kannattavuuslukuja saadaan helposti tuotua toiminnanohjausjärjestelmästä. Myös asiakaskohtaisia myyntilukuja niistä johdettuja kannattavuuslukuja voidaan tuoda toiminnanohjausjärjestelmästä.

Pohdinta

Toimeksiantajayrityksen toiminta on kasvanut ja kehittynyt viimeisten 10 vuoden aikana ja vaikuttaa siltä, että yrityksessä on jumituttu tekemään raportointi samalla tavalla kuin se tehtiin toiminnan alkuaikoina sen ollessa pienimuotoisempaa. Raportointi ei ole kehittynyt vaikka yritys on. Toimeksiantajayrityksen tämän hetkinen talousraportointi ei ole riittävää nykyiseen toimintaan nähden. Kun yritys kasvaa ja kehittyy, raportointia pitää myös kehittää ja kasvattaa vastaamaan yrityksen tarpeita. Yrityksen toiminta kärsii, jos talousraportointi ei ole riittävää, koska se vaikuttaa suoraan päätöksentekoon. Kun tärkeät päätökset viivästyvät tai jäävät tekemättä raportoinnin puutteiden vuoksi, yritys ei voi toimia täydellä teholla ja menestyä, vaikka potentiaalia olisi.

On hyvä pitää silmällä raporttien ajantasaisuutta tilanteiden muuttuessa eli kannattaa tarkistaa talousraporttien kattavuus ja tarpeellisuus silloin tällöin. Esimerkiksi kerran vuodessa tarkistetaan, ovatko raportit sitä mitä tällä hetkellä tarvitaan, ovatko ne hyödyllisiä, puuttuuko niistä jotain ja tukevatko ne yleensä tämänhetkistä liiketoimintaa. Vuosittainen raporttien tarpeellisuuden seuranta on järkevä ja hyvä uudistus.

Hyvin toimivalla raportoinnilla, joka sisältää kaikki tärkeät tiedot, yrityksen johto ja hallitus saa enemmän ja parempaa tietoa yrityksen tilasta. Silloin yrityksen johto voi toimia tehokkaammin ja tehdä tärkeitä päätöksiä nopeammin. Se vaikuttaa positiivisesti koko yrityksen menestymiseen. Kannattava ja menestyvä yritys on johdon raportoinnin perimmäinen tavoite.

Tämä työ vastaa kaikkiin luvussa 2.3 esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Tutkimus kertoo lukijalle, mitä hyvä ja toimiva johdon raportointi on, mitkä asiat vaikuttavat raportoinnin laatuun ja sitä myöten päätöksentekoon, miten johdon raportointi on toimeksiantajayrityksessä toteutettu nykyhetkellä sekä mitä kehityskohteita yrityksen raportoinnista löytyi.

Tulevaisuudessa toimeksiantajayrityksessä voidaan raportoida muutakin kuin talousasioita. Jatkotutkimuksena voisi selvittää, mitä ei-taloudellisia asioita toimeksiantajayrityksessä voidaan tulevaisuudessa raportoida. Lisäksi yrityksen tuotanto-osaston oma raportti tulee osaksi raportointia tulevaisuudessa.

LÄHTEET

- Alhola, K. & Lauslahti, S. 2000. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. Porvoo; Helsinki: WSOY
- Alhola, K. & Lauslahti, S. 2005. Taloutta johtamista varten: esimiehille ja asiantuntijoille. Helsinki: Edita
- Balance Consulting www-sivut. 2018. Viitattu 20.2.2018.
<http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut>
- BSC Designer www-sivut. 2017. Viitattu 31.12.2017. <https://bscdesigner.com/bsc-templates.htm>
- Haapanen, M., Lainema, M., Lehtinen, L. & Lähdesmäki, T. 2002. Hallitus: omistajan asialla, johdon tukena. Helsinki: WSOY
- Heikinmatti, K. 2017. Yritystutkimuksen tilinpäätösanalyysi. Helsinki: Gaudeamus
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi
- Hirvonen, A., Niskakangas, H. & Steiner, M-L. 2003. Corporate governance: hyvä omistajaohjaus ja hallitustyöskentely. Helsinki: WSOY
- Hovi, A., Hervonen, H. & Koistinen, H. 2009. Tietovarastot ja Business Intelligence. Porvoo: WSOY
- Ikäheimo, S., Malmi, T. & Walden, R. 2016. Yrityksen laskentatoimi. Helsinki: Talentum Pro
- Jyväskylän yliopisto www-sivut. 2015. Viitattu 9.4.2017.
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>
- Jyrkkiö, E. & Riistama, V. 2004. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. Helsinki; Juva: WSOY
- Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2013. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Helsinki: Sanoma Pro
- Laitala, M. 2003. Business Intelligence on yritysten kristallipallo. Tekniikka & talous 9.1.2003. Viitattu 9.11.2017. <http://www.tekniikkatalous.fi/tekniikka/ict/2003-01-09/Business-intelligence-on-yritysten-kristallipallo-3279821.html>
- Leppiniemi, J. & Kykkänen, T. 2015. Kirjanpito, tilinpäätös ja tilinpäätöksen tulkinta. Helsinki: Talentum Pro

- Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2014. Johdon laskentatoimi. Porvoo: Edita
- Nevasoja, T. 2017. Business Intelligence. Bonnier Pro. Talous ja rahoitus. Viitattu 9.11.2017. <http://www.bonnierpro.fi/lillukka.samk.fi>
- Niskavaara, E. 2010. Yritystaloutta esimiehille. Helsinki: WSOYpro
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 8.4.2017. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus>
- SimpleKPI www-sivut. 2017. Viitattu 31.12.2017. <https://www.simplekpi.com>
- Suomala, P., Manninen, O. & Lyly-Yrjänäinen, J. 2011. Laskentatoimi johtamisen tukena. Helsinki: Edita
- Suominen, S. & Suominen, J. 2015. Laatu raportointiin Excelillä. Jyväskylä: Docendo
- Toimitusjohtaja. 2017. Toimeksiantajayritys. Sähköpostikeskustelu 14.11.-26.11.2017. Muistiinpanot tutkijan hallussa.
- Toimitusjohtaja. 2018. Toimeksiantajayritys. Haastattelu 4.1.2018. Haastattelijana Krista Aittomäki. Muistiinpanot haastattelijan hallussa.
- Tomperi, S. 2014. Yrityksen taloushallinto 3: kannattavuus ja kustannuslaskenta. Porvoo: Edita
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen: menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita
- Vilkkumaa, M. 2010. Yrityksen menestyksen mittarit: tunnusluvut, yrityksen hinnan määrittäminen ja tilinpäätösanalyysi. Helsinki: Yrityskirjat Oy
- Wolf, R. 2016. Dashboard Design. Strategic Finance 06/2016. Viitattu 18.1.2018. <https://search-proquest-com.lillukka.samk.fi>

LIITE 1

Haastattelu

Haastattelija: Krista Aittomäki

Haastateltava: Toimeksiantajayrityksen toimitusjohtaja

Paikka ja aika: Toimeksiantajayrityksen tiloissa torstaina 4.1.2018 klo 16.00 – 17.00

Haastattelurunko

1. Mikä on mielestänne raportoinnin tärkein tehtävä?
2. Mitä raporteja toiminnanohjausjärjestelmästä saadaan ja voisiko sieltä saada enemmän?
3. Koetaanko yrityksen johdossa että raportit saadaan oikea-aikaisesti?
4. Seurataanko yrityksen taloutta reaaliajassa vai raporttien kautta?
5. Mitkä asiat mielestänne voisivat parantaa nykyisiä raporteja?
6. Mitkä (taloushallinnon) raportit ovat tärkeimpiä
 - kuukausitasolla?
 - vuositasolla?
7. Kuka yrityksessä laatii raportit?
 - pitäisikö olla enemmän/vähemmän osallistujia/laatijoita?
8. Millä tietojärjestelmillä ja ohjelmilla raporteja tuotetaan?
 - onko se toimiva tapa, onko siinä kehitettävää?
9. Kuinka usein ja millä tavalla seurataan, ovatko raportit ajantasaisia, kattavia ja tarpeellisia?
 - jos ei seurata, pitäisikö seurata?