



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
VASA YRKESHÖGSKOLA
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Linn Höglund

OPERATIV REDOVISNING – UTMANINGAR OCH UTVECKLINGAR

Företagsekonomi och turism
2015

ABSTRAKT

Författare	Linn Höglund
Lärdomsprovets titel	Operativ redovisning - utmaningar och utvecklingar
År	2015
Språk	svenska
Sidantal	58 + 1 bilaga
Handledare	Niklas Kallenberg

Detta lärdomsprov ska ge läsaren en inblick i vad begreppet operativ redovisning innebär, hur den operativa redovisningen har utvecklats och vad som anses vara utmanande i arbetet. Målet är att genom intervjuer få svar på vad som intervjupersonerna anser vara utmanande i arbetet och hur de tycker att den operativa redovisningen har utvecklats med åren.

I den teoretiska delen kommer jag att kort behandla den externa redovisningen och sedan gå djupare in på vilka olika delområden den operativa redovisningen består av, så som budget, kostnadskalkylering samt investeringskalkyler. Jag kommer även att gå djupare in på vad rapportering innebär. Den empiriska delen består av tre intervjuer med personer, som under en längre tid har jobbat med operativ redovisning och har en bred erfarenhet.

Resultatet visar att den största utvecklingen som skett inom den operativa redovisningen är att arbetet har blivit mera elektroniskt och att arbetet har automatiserats under åren. En stor utveckling är även att företagen nuförtiden satsar sina resurser på att analysera, reagera och förutse. En stor utmaning som finns i arbetet är bristen på bra verktyg. Resultatet visar även att den operativa redovisningen prioriteras på olika sätt inom olika företag.

VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
Utbildningsprogrammet för företagsekonomi

ABSTRACT

Author	Linn Höglund
Title	Management accounting - challenges and improvements
Year	2015
Language	Swedish
Pages	58 + 1 Appendices
Name of Supervisor	Niklas Kallenberg

This thesis will give the reader an insight on the concept of management accounting, how it has evolved overtime and what the challenges are in working with it. The goal is to by conducting interviews find out what are the challenges of the work and how management accounting has evolved through the years.

The theoretical framework describes accounting shortly and then goes more into detail about the different areas of management accounting, such as budget, cost calculations and investing calculations. I will also look more deeply into what reporting includes. The empirical part of this thesis includes three interviews with people who have been working with management accounting for a long time and have a broad experience in it.

The results show that the biggest changes within management accounting are that the work has become more electronic and that it has been automatized over the years. Another big improvement is that these days the companies focus more on analyzing, reacting and foresee. A big challenge is that the market does not have a lot of programs to offer to analyze the reports. The results also show that management accounting is prioritized differently in different companies.

Keywords management accounting, reporting, programs, challenges, improvements

INNEHÅLL

ABSTRAKT

ABSTRACT

1	INLEDNING	5
1.1	Problemformulering	6
1.2	Syfte och avgränsning	6
1.3	Uppbyggnad av arbetet	6
2	REDOVISNING	8
2.1	Extern redovisning	9
2.1.1	Bokföring	9
2.1.2	Bokslut	11
2.1.3	Periodiseringar	12
2.2	Operativa redovisningens olika delområden.....	12
2.2.1	Kostnadsberäkning	14
2.2.2	Styrning, planering och budgetering	15
2.2.3	Investeringskalkyler	19
2.2.4	Bokslutsanalys.....	21
2.3	Utmaningar och utveckling inom den interna redovisningen	21
3	LEDNINGENS RAPPORTERING	26
3.1	Organisationens rapporteringsnivåer	27
3.2	Rapportering i praktiken	27
3.2.1	Källor.....	28
3.2.2	Rapporteringsområden, förverkligande och distribution	28
3.2.3	Reliabilitet	29
3.3	Uppföljningskrav	30
3.3.1	Begriplighet och validitet	30
3.3.2	Rätt tidpunkt och rätt mängd.....	31
3.4	Det balanserade styrkortet.....	31
3.5	Nyckeltal	33
4	EMPIRISKA DELEN	35
4.1	Val av intervjupersoner	35

4.2	Kort presentation av företagen.....	35
4.3	Genomförande.....	36
4.4	Intervjufrågorna	36
4.5	Forskningsmetodik, reliabilitet och validitet	37
5	RESULTATREDOVISNING	39
5.1	Intervjun med Krister Höglund.....	39
5.1.1	Arbetsbeskrivning, den operativa redovisningens olika delområden och utveckling samt utmaningar	39
5.1.2	Åt vilket håll är den operativa redovisningen på väg?.....	41
5.1.3	Nyckeltal och styrkort	41
5.1.4	Rapporteringens utmaningar och utveckling samt rapporteringsnivåer	41
5.1.5	Rapporteringsverktyg.....	43
5.2	Intervjun med Anders Back och Hannu Uusi-Pohjola.....	43
5.2.1	Arbetsbeskrivning, den operativa redovisningens olika delområden och utveckling samt utmaningar	43
5.2.2	Åt vilket håll är den operativa redovisningen på väg?.....	46
5.2.3	Nyckeltal och styrkort	46
5.2.4	Rapporteringens utmaningar och utveckling samt rapporteringsnivåer	47
5.2.5	Rapporteringsverktyg.....	48
6	DISKUSSION	49
6.1	Operativa redovisningens olika delområden samt utveckling och utmaningar	49
6.2	Åt vilket håll är den operativa redovisningen på väg?.....	51
6.3	Nyckeltal och styrkort.....	51
6.4	Rapporteringens utmaningar och utveckling samt rapporteringsnivåer .	52
6.4.1	Rapporteringsverktyg.....	53
7	AVSLUTNING	55
	KÄLLOR.....	57
	BILAGA	

FÖRTECKNING ÖVER FIGURER OCH TABELLER

Figur 1.	Operativa redovisningens uppgifter	s. 13
Figur 2.	Olika typer av planering	s. 16
Figur 3.	Budgetering som verktyg för ledningen	s. 17
Figur 4.	Processen från information till beslutsfattande	s. 24
Tabell 1.	Redovisningens problem	s. 22

FÖRTECKNING ÖVER BILAGAN

BILAGA 1. Intervjufrågor

1 INLEDNING

Redovisningen är indelad i två huvudgrupper: intern- och externredovisning. Till externredovisningen hör bokföring och bokslut och den interna redovisningen fungerar som stöd för beslutsfattandet. Sådana kalkyler kan t.ex. vara investeringskalkyler och nyckeltal. Den interna redovisningen styrs inte av lagen på något sätt. För att företagen skall kunna nå sina mål behövs det ledning och framförallt ekonomiledning. Ekonomiledningens viktigaste uppgift är att se till att företaget når sina ekonomiska mål. Ekonomiledningen skall även känna till nyckeltalen och kunna utnyttja dem på bästa möjliga sätt. Internredovisning kan även kallas för operativ redovisning och detta uttryck kommer att användas i detta arbete. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 10–15)

Ekonomiförvaltningens uppgift är att hjälpa företagsledningen. Ekonomiförvaltningen tar fram rapporter som beskriver företagets ekonomi och fungerar som stöd vid beslutsfattandet för både ledningen och andra intressenter. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 10–15)

Redovisningen är en bred helhet som kräver mångsidigt yrkeskunnande. Som redovisningsexpert skall man ha kunnande om datasystemen som ständigt utvecklas. Det är även viktigt att man kan jobba tillsammans med andra personer i organisationen och kommunicera för att kunna utnyttja information på bästa möjliga sätt. Det är även viktigt att man använder rätt verktyg och tar ut information i rätt tid. (Ikäheimo, Malmi & Walden 2012, 22)

Mitt intresse för ämnet är stort och därför var valet av ämnet mycket självklart för mig. Eftersom jag har sommarjobbat med redovisning så har mitt intresse väckts för hur den operativa redovisningen fungerar inom företagen. Jag ville även utföra intervjuer för att få en bra bild av hur den operativa redovisningen fungerar i företagen och vad som intervjupersonerna anser vara utmanande och krävande samt vilka utvecklingar som skett under tiden de har jobbat.

1.1 Problemformulering

I mitt lärdomsprov kommer jag att ta upp vad begreppet redovisning innebär och lägga min tyngdpunkt på den operativa redovisningen och vilka olika delområden den består av. Arbetet kommer att svara på följande frågor:

- Vad är redovisning?
- Vilken roll har redovisningen och vilka delområden består den operativa redovisningen av?
- Vad är rapportering?
- Hur har den operativa redovisningen utvecklats?
- Vilka är utmaningarna i den operativa redovisningen?

1.2 Syfte och avgränsning

Syftet med detta lärdomsprov är att ta reda på hur den operativa redovisningen har utvecklats och vilka utmaningarna är. Jag kommer att beskriva de delområden som hör till den operativa redovisningen samt reda ut vad rapportering och analysering innebär.

Gällande teoridelen kommer jag att avgränsa mig till att fokusera på den operativa redovisningen och endast ta med grundläggande saker gällande den externa redovisningen. Jag avgränsar mitt arbete till endast två företag och jag har därför valt två företag som verkar inom olika branscher för att få svar från två möjligtvis olika synvinklar.

1.3 Uppbyggnad av arbetet

Den teoretiska referensramen beskriver redovisningen ur en allmän synvinkel. Efter det går jag djupare in på den operativa redovisning och vilka delområden den består av. I sista kapitlet behandlas rapporteringen och analyseringen. Den empiriska delen utförs med hjälp av en kvalitativ forskningsmetod och består av tre intervjuer. Intervjupersonerna jobbar med operativ redovisning och inom två olika företag. I intervjuerna går det djupare in på vilka utmaningarna är i ekono-

mistyrningen och vilka betydliga förändringar som har skett under årens gång. I slutet av arbetet finns det en resultatredovisning där intervjuerna sammanfattas och slutsatserna diskuteras.

2 REDOVISNING

Redovisningen har en betydande roll i företagen och finns till för att man skall kunna kontrollera lönsamheten. Utan informationen som fås från redovisningen skulle företagen inte veta vilka produkter eller tjänster som ger vinst och ifall investeringarna är lönsamma. Redovisningen är en av företagets stödprocesser som samlar information från olika avdelningar inom företaget. (Alhola & Lauslahti 2003, 27-28) Redovisning kan definieras som en mätning av ekonomisk aktivitet och kommunikation av resultatet av mätningen till en mottagare. Redovisningen är inte gratis och därför krävs det resurser för att man skall kunna producera informationen. Intressenterna får direkt nytta av redovisningen och samhället och ekonomin har även nytta av redovisningen. (Johansson, Marton & Pautsch 2006, 3–5)

Redovisningen har två huvuduppgifter: att registrera och utnyttja information. Redovisningen samlar in och registrerar information som beskriver ekonomin i företaget och utav informationen görs rapporter som är som beslutsunderlag. Det handlar alltså om att kunna samla rätt sorts information och ha förmågan att utnyttja informationen på bästa möjliga sätt. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 12–13) Redovisningen tar ställning till hurudan information man samlar. Företagen fokuserar på kvantitativ och penningmässig information. Informationen registreras så att det är möjligt att utnyttja informationen. Det är även viktigt att man tar fram sådan information som är relevant och som man kan ha nytta av. Informationen skall även vara pålitlig och den skall inte vara vilseledande eller bristande. Information skall även vara sådan som är jämförbar med andra år och möjligen även med andra företag. Det är även viktigt att informationen är lättförståelig och väsentlig. (Ikäheimo m.fl. 2012, 12–17)

Redovisningen som verksamhet motsvarar ekonomiförvaltningen på företaget och kallas ofta för ekonomiavdelningen på ett företag. Chefen för denna avdelning är oftast ekonomichefen eller ekonomidirektören. Ekonomichefen anses vara verk-

ställande direktörens högra hand som hjälper till att göra ekonomiskt förnuftiga beslut. (Ikäheimo m.fl. 2012, 20)

Mottagarna av information som fås ut av redovisningen delas ofta upp i två grupper: företagets interna och företagets externa. Den interna informationen är till för att förbättra resultatet, för att ta bättre beslut och för att fungera mera effektivt. Denna information styrs inte av lagen och företagen tar fram den information som de anser ha behov av. (Pellinen 2006, 15–21) Exempel på information som fås från den interna redovisningen är budgeter, investeringskalkyler, priskalkyler och prognoser. (Jormakka, Koivusalo 2009, 9–10). I de följande kapitlen behandlar jag kort den externa redovisningens olika delområden samt går djupare in på den operativa redovisningens delområden. Till den operativa redovisningens olika delområden hör bland annat budgetering samt kostnadskalkylering.

2.1 Extern redovisning

Extern redovisning och informationen som fås ut från den finns till för intressenter som aktieägare och långgivare. Den externa redovisningen styrs av lagar och normer och ger en bild över företagets ekonomiska ställning. (Pellinen 2006, 15–21) Information som fås från den externa redovisningen är resultat- och balansräkning, finansieringsanalys och skattemälan. (Jormakka & Koivusalo 2009, 9–10) Externredovisningens viktigaste beräkningar är bokslutets som görs på basis av händelserna i bokföringen. Till dessa händelser hör t.ex. investeringar, löner och hyresutgifter och dessa beräkningar kallas för informationsberäkningar. (Alhola & Lauslahti 2003, 30) Den externa redovisningen brukar kallas för finansiärernas redovisning och med hjälp av normer strävar man till likhet medan lagen reglerar formen och tajmningen. (Ikäheimo m.fl. 2012, 13–15)

2.1.1 Bokföring

Bokföringen styrs av bokföringslagen och beroende på bolagsform så styrs bokföringen även av lagar som t.ex. aktiebolags, bostadsbolags och kommanditbolagslagen. Alla som bedriver näringsverksamhet är bokföringsskyldiga och även aktiebolag, andelslagar, öppna bolag och kommanditbolag, föreningar och stiftelser

är bokföringsskyldiga fastän de inte skulle bedriva näringsverksamhet. (Anttonen & Hakonen 2010, 11) Enligt lagen skall företagen ha möjlighet att ta ut dessa rapporter ur sin bokföring: dagbok, huvudbok, kontokarta, balans- och resultaträkning. Företagen kan dock utnyttja sin bokföring på bästa möjliga sätt och ta ut rapporter enligt sina egna behov. (Ikäheimo m.fl. 2012. 61–62)

Bokföringens huvudsyfte är att ta reda på ifall företaget går på vinst eller förlust. Ifall inkomsterna är större än utgifterna så gör företaget vinst och ifall utgifterna är större än inkomsterna så går företaget på förlust. Med hjälp av bokföringen ser man även varifrån inkomsterna har kommit och vilka som är utgifterna och vad pengarna har använts till. I bokföringen kan man även se företagets tillgångar och skulder och med hjälp av dessa poster göra kalkyler inför följande år. Bokföringen fungerar även som en grund för beskattningen och mervärdeskatten betalas enligt bokföringen. (Anttonen & Hakonen 2010, 12–13)

Företagens normala räkenskapsperiod är 12 månader. Räkenskapsperioden behöver inte vara ett kalenderår och kan vara kortare eller längre t.ex. då man börjar verksamheten. Räkenskapsperioden får dock maximalt vara 18 månader. Under räkenskapsperioden bokförs händelserna och i slutet av räkenskapsperioden görs bokslutet. Skatterna betalas på basis av resultatet och eventuella vinster delas ut till ägarna. (Anttonen & Hakonen 2010, 13)

Bokföringsmaterialet skall samlas och sparas antingen elektroniskt eller i pappersform. Räkningar, avtal och fraktbrev är exempel på dokument som finns i pappersform och som skall arkiveras. Skannade dokument och annat material som finns i elektronisk form skall även arkiveras och det är viktigt att det finns säkerhetskopior på dessa dokument. Enligt bokföringslagen skall bokföringsmaterialet som hör till bokslutet sparas i minst 10 år efter räkenskapsperiodens utgång. Hit hör huvudboken, balansboken och dagboken. Annat bokföringsmaterial så som verifikat, skall sparas i minst sex år från att räkenskapsperioden har slutat. (Anttonen & Hakonen 2010, 14–19)

Konto är ett begrepp som ofta förekommer i samband med bokföring. Kontot har alltid ett namn och den högra sidan kallas kredit och den vänstra sidan debet. De

positiva förändringarna bokas på debetsidan och de negativa förändringarna på kreditsidan. Vid en bokning skall den totala summan alltid vara lika stor på båda sidorna. Med dubbel bokföring menas att man alltid skall göra bokningarna på minst två olika konton. (Jormakka & Koivusalo 2009, 46–47)

Den bokföringsskyldige bör notera transaktioner som sker mellan olika ekonomienheter. Affärshändelser som noteras i bokföringen är inkomster (försäljning), utgifter (inköp), finansiella transaktioner (lån) och därtill hörande rättelse- och överföringsposter (rabatter). (Ikäheimo m.fl. 2012, 47)

2.1.2 Bokslut

Till den externa redovisningen hör även bokslutet som är lagstadgat. Bokslutet skall ge en bra bild av företagets ekonomiska resultat och ställning och innehåller balansräkningen och dess bilagor. Bokslutet offentliggörs varje år och de publika aktiebolagen offentliggör ofta även periodboksluten. (Ikäheimo m.fl. 2012, 13–14) Bokslutet är styrelsens ansvarsområde och bokslutet och bokföringen granskas av en revisor. Revisorn ger ett utlåtande och gör en revisionsberättelse där bokföringen utvärderas. (Ikäheimo m.fl. 2012, 60–61) Bokslutet består av tre delar: balans- och resultaträkningen samt bilagor. Publika aktiebolag samt större bolag skall även ha med verksamhetsberättelse och finansieringskalkyl. Bokslutet skall göras inom fyra månader efter räkenskapsperiodens slut. (Ikäheimo m.fl. 2012, 64)

Balansräkningen består av en aktiv och en passiv sida, även kända som tillgångar och skulder. Den aktiva sidan består av företagets tillgångar om kan delas in i bestående aktiva och rörliga aktiva. Den aktiva sidan beskriver alltså vart företaget har placerat sina pengar som de skaffat. Den passiva sidan består däremot av företagets eget kapital och främmande kapital. Den passiva sidan är en bra beskrivning av varifrån företaget har skaffat sina pengar till verksamheten. Till det egna kapitalet hör de pengar som ägarna har satsat i bolaget men också tidigare perioders vinster/förluster samt räkenskapsperiodens vinst/förlust. Det främmande kapitalet kan delas in i kortfristigt främmande kapital och långfristigt främmande kapital. (Ikäheimo m.fl. 2012, 64–72)

Resultaträkningen delas in i fyra olika delområden och innehåller den egentliga verksamhetens intäkter och kostnader, finansieringens intäkter och kostnader samt tillfälliga intäkter och kostnader. Förutom försäljningsintäkter som fås via den egentliga verksamheten så kan företaget även få hyresintäkter från utrymmen företaget äger och försäljningsvinster från sålda tillgångar. Utgifterna delas oftast in i material och tjänster, lagerförändring, personalkostnader, avskrivningar och värdeminskningar samt övriga kostnader. Skillnaden på företagets intäkter och kostnader kallas för rörelsevinst. (Ikäheimo m.fl. 2012, 72–76)

2.1.3 Periodiseringar

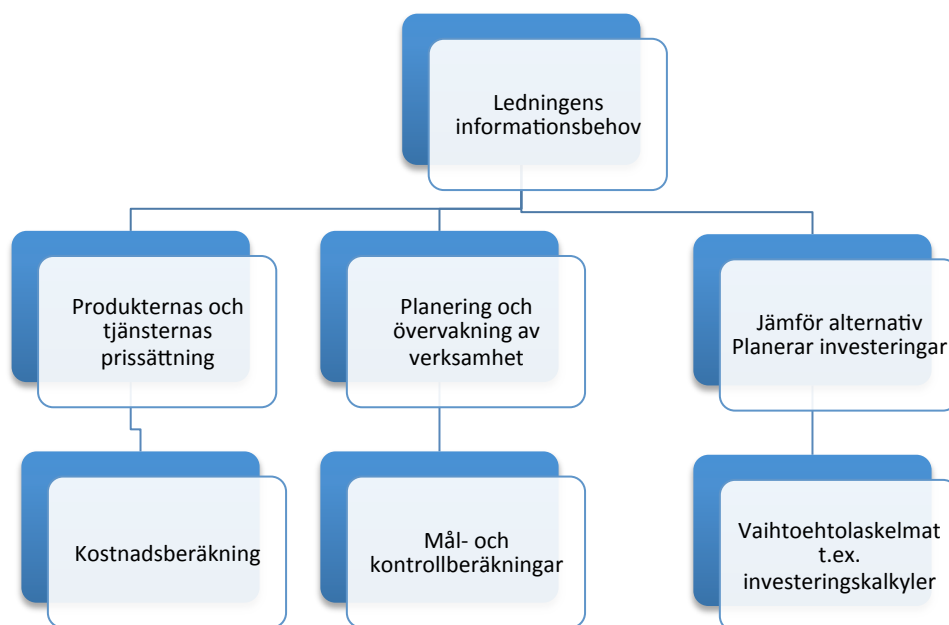
Periodiseringens syfte är att hänföra inkomster och utgifter till en specifik period. Det tas alltså hänsyn till att vissa affärshändelser kanske bara hör till en viss del till den aktuella perioden. Vissa poster finns kanske inte heller bokförda till den trots att de hör till den aktuella perioden. Därför är det viktigt att man noggrant periodiserar så att inkomsterna och utgifterna verkligen finns med vid rätt period och på så sätt ger bokslutet ett korrekt resultat. Det är mycket vanligt att löner betalas i förskott eller att elräkningar betalas för flera månader framåt och därför skall dessa poster periodiseras. (Johansson, Marton & Pautsch 2006, 146–147)

Enligt väsentlighetsprincipen skall man periodisera sådana poster som klart kan hänföras till en viss period och som är av väsentliga belopp. Den del som inte hör till den aktuella perioden redovisas som en tillgång eller skuld i balansräkningen. (Johansson m.fl. 2006, 148) Enligt prestationsprincipen skall företagets inkomster och utgifter styras till den period den hör till. Den del av utgiften som hör till den aktuella perioden kallas för kostnad medan den del av inkomsten som hör till den aktuella perioden kallas för intäkt. (Ikäheimo m.fl. 2012, 84)

2.2 Operativa redovisningens olika delområden

Den operativa redovisningen är den andra delen av företagets redovisning och kallas även för intern redovisning. Den operativa redovisningen fungerar som beslutsunderlag för ledningen i företaget. Det finska uttrycket *johdon laskentatoimi* beskriver bättre vad uttrycket innebär, alltså ledningens redovisning. Kalkylerna

inom den operativa redovisningen fungerar som planeringsverktyg och hjälper företaget att uppnå sina mål. De vanligaste kalkylerna kan exempelvis vara investeringskalkyler, budgeter och prognoser. Ledningens viktigaste uppgifter är att granska och övervaka företagets ekonomi, sätta upp ekonomiska mål och att styra ekonomin. Ledningen analyserar kontinuerligt företagets lönsamhet och jämför med budgeterna som gjorts. Delmålen sätts upp för kortare och längre perioder och därför granskas budgeterna och målen månatligen. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 14–15)



Figur 1. Operativa redovisningens uppgifter. (Jormakka & Koivusalo 2009, 11)

I Figur 1 presenteras den operativa redovisningens struktur samt vilka uppgifter redovisningen har. Figuren beskriver hur man enligt behoven tar fram behövlig information och med hjälp av informationen gör olika slags kalkyler som stöd för ekonomistyrningen. Rapporteringen sker med korta mellanrum eftersom rapporterna skall vara aktuella och informationen ny. Den operativa redovisningens in-

formation är till för företagets egna bruk och det är sällan informationen är till för allmänheten. (Jormakka & Koivusalo 2009, 11)

Den operativa redovisningen kan delas in på olika sätt i delområden. I de följande kapitlen beskrivs de olika delområden och processer som hör till den operativa redovisningen. Kostnadskalkylering och investeringskalkyler är en stor del av den operativa redovisningen eftersom dessa kalkyler fungerar som beslutsunderlag. Strategisk planering är även en stor del av den operativa redovisningen och därmed är budgeterna en mycket viktig del. I de följande kapitlen kommer det närmare beskrivas vilka de olika delområdena är.

2.2.1 Kostnadsberäkning

För att man skall kunna utreda verksamhetens lönsamhet och ekonomiska ställning så är det viktigt att man känner igen kostnaderna. Det finns olika typer av kostnadskalkyler som används vid olika situationer. Vid beslutsfattandet går man ofta till väga från att man granskar utgifterna och inkomsterna. Det är viktigt att den som gör beräkningarna känner igen begreppens innehåll, resurserna och hur mycket tid företaget har på sig. Endast de relevanta kostnaderna skall tas med i beräkningarna för att få så pålitligt resultat som möjligt. Matchningsprincipen innebär att man riktar kostnaderna och inkomsterna till den händelse som har förorsakat dem. Riktas kostnaderna till fel händelser så visar inte beräkningarna den rätta informationen (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 46–48) Vid kostnadsberäkningen börjar man oftast med att fastställa kostnaderna enligt typ och därefter riktar man kostnaderna till rätta kostnadsställen. Till de olika kostnadstyperna hör arbetet, råmaterial, utrymmen och frakt och dessa kostnader riktats till det rätta kostnadsstället. Olika kostnadsställen som används är till exempel lager, marknadsföring och administration. Till sist beräknar man produktens eller tjänstens kostnader. Problemet och utmaningen i kostnadsberäkningen är att allokera kostnaderna till det rätta kostnadsstället. (Jormakka & Koivusalo 2009, 193–194)

Varje produktionsfaktor har ett motsvarande kostnadsställe och dessa fungerar som grund för kostnadsberäkningen. Kostnaderna kan delas upp på flera olika sätt men det vanligaste sättet är att dela upp kostnaderna i fasta och rörliga kostnader.

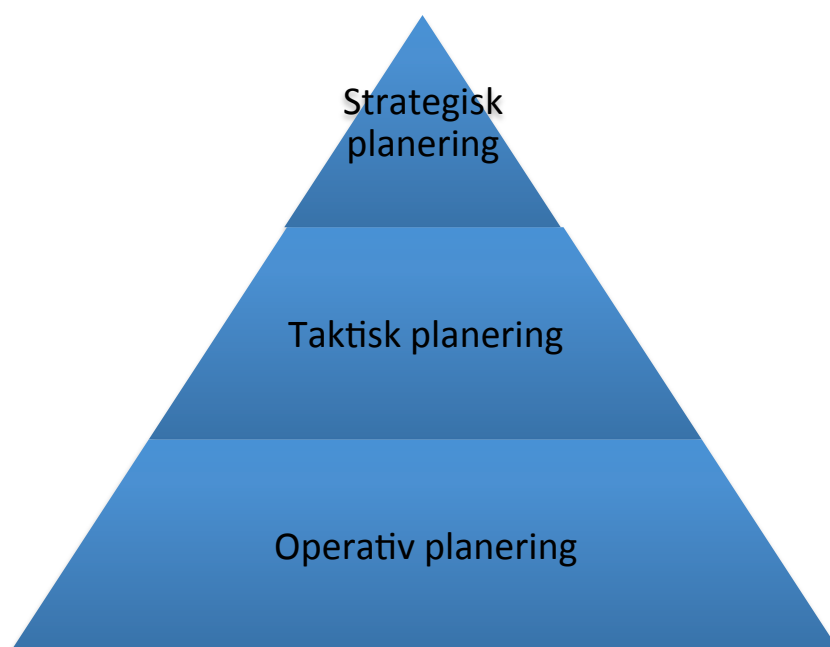
De rörliga kostnaderna antas öka och minska i och med att verksamheten ökar eller minskar. Det är mycket svårt att säga vilka kostnader som hör till de fasta eller rörliga kostnaderna och därför är det bra att behandla endast sådana kostnader som är tillräckligt tydliga som rörliga kostnader. Vanliga exempel på rörliga kostnader är råvaror, energiförbrukning, frakt och underhåll av maskiner och verktyg. Vissa kostnader kan vara både rörliga och fasta och ett bra exempel är el, som oftast faktureras som en fast grundavgift och även efter förbrukning. Fasta kostnadernas mängd beror på förändringar i kapaciteten. Som typiska fasta kostnader betraktas hyresutgifter, elens grundavgift, städning, löneutgifter och det investerade kapitalets räntor och avskrivningar. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 56–57)

Vid kostnadsberäkningen delas de fasta och rörliga kostnaderna upp i direkta och indirekta kostnader. Direkta kostnaderna är oftast rörliga och riktas redan i arbetsskedet till den specifika produkten eller produktgruppen. Typiska direkta kostnader är materialkostnader samt arbetstagarnas löner. De indirekta kostnaderna och dessa kostnader kan inte direkt inriktas till specifika produkter och kräver därför en skild behandling. Företagets fasta kostnader anses ofta höra till de indirekta kostnaderna. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 58)

2.2.2 Styrning, planering och budgetering

För företagen är det mycket viktigt att planera sin verksamhet. Budgetering fokuserar på den närmaste framtiden. Budgeter görs oftast för det kommande året och även indelat i mindre perioder med delmål. Budgeter görs oftast för olika delar och som sedan sammanställs till en huvudbudget. De vanligaste budgeterna som används är resultatbudget, likviditetsbudget och budgeterad balansräkning. Budgeter är även till för att skapa motivation för de anställda. Budgeterna beskriver företagets förväntningar och vad som företaget förväntar sig ska inträffa. Budgeterna består även av åtaganden och bedömningar och olika aktiviteter utförs för att uppnå de budgeterade värden. Som måtenheter kan man använda finansiella och icke-finansiella aspekter och euron används inte alltid som måttstock utan även antal timmar och enheter. (Ax, Johansson & Kullvén 2009, 202–205)

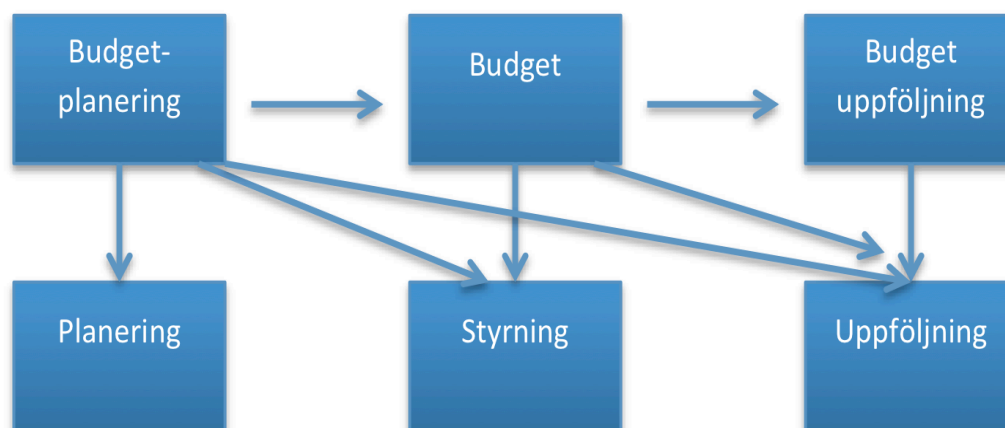
Budgetering är en process som består av flera olika delbudgeter vars syfte är att styra verksamheten. En mycket viktig del av budgeteringen är den fortsatta användningen som även kallas för uppföljning. (Ax m.fl. 2009, 206)



Figur 2. Olika typer av planering. (Ax m.fl. 2009, 206)

I Figur 2 kan man se att planeringen är uppdelad i tre olika grupper: strategisk planering, taktisk planering och operativ planering. Strategisk planering har att göra med verksamhetens inriktning och frågorna är långsiktiga. Som grund för planerandet finns vision. I den strategiska planeringen fokuserar företag sig på målgrupper, tjänster och varor. Det pratas mycket om att strategisk ledning är en av företagets framgångsfaktorer. Den strategiska ledningen fungerar som grund för annan ledning och därmed även som grund för företagets utveckling och framgång. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 331) Den taktiska planeringen är mer detaljerad än den strategiska planeringen. Den strategiska planeringen ger underlag för den taktiska planeringen. Exempel på frågor som funderas på i den taktiska planeringen är prissättning och planering av leverans. Budgeteringen brukar vanligen placeras under den taktiska planeringen men har oftast en koppling till den strategiska och operativa planeringen. Den operativa planeringen rör de kommande må-

naderna och veckorna och är mera internt inriktad och kvantitativ. (Ax m.fl. 2009, 206–207)



Figur 3. Budgetering som verktyg för ledningen (Neilimo & Uusi-Rauva)

I Figur 3 beskrivs det bra på vilket sätt budgetering fungerar som ett verktyg för ledningen. Budgetering innebär planering och konturering och fungerar som ett styrmedel. Budgetering innebär att man analyserar och planerar och genomför rättelser ifall det behövs. Budgeten görs för en viss tidsperiod och innehåller oftast en måldel, resurs- och verksamhetsplan samt en ekonomisk resultatdel. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 230–232)

Budgeten och budgeteringen anses ha flera olika uppgifter och uppgifterna betonas på olika sätt i olika organisationer. Budgeten används av ledningen men även andra intressenter som styrelsen och finansiärer. Uppskattning, styrning samt uppföljning är som tidigare nämnt viktiga uppgifter inom budgetering. Budgeten fungerar även som motivation för arbetstagarna och ökar därför prestationen på företaget. Arbetstagarna har möjlighet att följa olika slags budgeter och på så sätt sträva till att uppnå olika mål. (Ikäheimo m.fl. 2012, 174–175)

Företagets storlek påverkas vilken betydelse budgeteringen har. De mindre företagen betonar planeringen mera och har inte samma behov att skapa samordning. I större företag skapar budgeteringen förståelse för verksamhetens villkor. Budgeteringen förbättrar även kommunikationen och anses därför vara viktigare i större företag. Även andra faktorer så som strategi och branschtillhörighet påverkar budgeteringens betydelse i företagen. (Ax m.fl. 2009, 248)

Budgeteringen består av fyra olika faser. Det är ofta många personer involverade i budgetuppställandet. Företagsledningen är dock den som har den starkaste påverkan i budgetuppställandet. Företagsledningen anger förutsättningarna för budgetarbetet och bedömer och godkänner förutsättningarna i senare skeden. Styrelsen, verkställande direktören och kontrollern har stor inverkan i budgetarbetet. Budgeterna görs upp oftast för räkenskapsperioden eller kalenderåret och innehåller även mindre del budgeter. Uppföljningen har en mycket viktig roll i budgetarbetet och då ställs värden mot de verkliga värdena. Det är viktigt att uppföljningen sker i samma dimensioner som budgeterna har gjorts. Uppföljningen fungerar som underlag för nya budgeter och ger därmed information och diskussionsunderlag. Budgeter kan även fungera som belöningsystem och är därför mycket motiverande. Budgeterna analyseras mycket noggrant och man söker avvikelser och försöker hitta förklaringar till dessa. Avvikelse räknas oftast i euro men det är även vanligt att man räknar avvikelserna i procent. (Ax m.fl. 2009, 248–259)

2.2.3 Investeringskalkyler

Investeringskalkyler görs inom företaget då det är aktuellt att göra någon ny investering. Begreppet investering har enligt Ax m.fl. tre olika definitioner. ”En satsning av ekonomiskt värde med grundad förhoppning om framtida avkastning”, ”En kapitalsatsning som ger betalningskonsekvenser under en längre period” och ”En uppoffring i nutiden i syfte att kunna öka inkomsterna i framtiden”. Syftet med nya investeringar är att öka företagets lönsamhet men lönsamheten är inte alltid målet eller det ända målet. För att kunna ta förnuftiga beslut bör det finnas kalkyler som underlag och även flera olika så att det finns möjlighet att jämföra de olika alternativen. Investeringarna som görs inom ett företag kan vara reala, immateriella och finansiella investeringar. Reala investeringar är fysiska objekt så som maskiner och utrustning medan de immateriella investeringarna är t.ex. forskning och utveckling. Till de finansiella investeringarna hör aktier och fonder. (Ax m.fl. 2009, 380–383)

Investeringarna har en betydande roll i företagen och kan avgöra företagets framtid. Dåliga och misslyckade beslut kan i värsta fall leda till att företaget läggs ner. Det är även mycket viktigt att hitta den rätt tidpunkten för investeringar och därför även ta i beaktande att omgivningen ständigt förändras. En investering kan anses vara mycket bra då beslutet tas men efter några månader kanske man ser beslut från en annans synvinkel. Planeringen av investeringen beskrivs enligt Neilimo och Uusi-Rauva på följande sätt. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 206–208)

1. Behovet av investeringen uppstår
2. Investeringsproblemet och-behovet konstateras.
3. Behoven utvecklas.
4. Investeringsidéer söks.
5. Idéerna utvecklas till investeringsalternativ.
6. Alternativa beräkningar upprättas, alternativ jämförs och gallras.
7. Investeringarnas kapital och finansieringsbehov planeras.
8. Riskerna granskas
9. Beslutet görs

10. Projektet sätts igång och framskridandet bevakas.

I de första faserna av planeringen granskar man olika alternativ och tar dem fram som förslag till ledningen. Information söks fram och man granskar faktorer som påverkar lönsamheten. Efter att de olika alternativen har granskats och studeras så görs det investeringskalkyler. De olika investeringskalkylerna lönsamhet jämförs med varandra och beslutet kan påverkas av till exempel omgivningen. Efter att man har hittat det lönsammaste alternativet så planeras finansieringen. Beslutet görs först efter att finansieringen är under kontroll. Investeringarna följs upp kontinuerligt och avvikelser i kalkylerna analyseras. Då investeringens lönsamhet granskas är det flera saker som skall tas i beaktande. Investeringskalkylerna grundar sig på uppskattningar om framtida utveckling samt lönsamhetsberäkningar och därför är det viktigt att man beaktar anskaffningspriset, restvärdet, investeringens livslängd samt kalkylräntan. Det är även bra att ta i beaktande oväntade kostnader som kan uppstå under åren. Livslängden kan anses vara t.ex. maskinens fysiska längd men oftast är den ekonomiska livslängden kortare och med den tiden menas hur länge man antar att investeringen ger avkastning. (Jormakka & Koivusalo 2009, 225–226)

Investeringskalkyler kan göras enligt flera olika metoder och slutresultatet kan vara mycket varierande beroende på vilken metod som används. Oftast är en viktig fråga ifall man tar pengarnas tidsvärde i beaktande eller inte. Vanligtvis tas tidsvärdet i beaktande både i Finland och i stora internationella företag och då beaktas även räntan och nuvärdet. Paybackmetoden beskriver hur lång tid det tar innan investeringen har återbetalat sig. Detta är en av de vanligaste och enklaste metoderna. Paybackmetoden tar dock inte i beaktande hur pengarnas värde förändras. Nuvärdemetoden däremot beräknas vad de framtida inkomsterna och utgifterna har för värde i nuläget. Metoden berättar ifall investeringen är lönsam och hur mycket mervärde investeringen ger. Ifall nuvärdet är större än grundinvesteringen så innebär det att investeringen är lönsam.

2.2.4 Bokslutsanalys

Bokslutet ger en bild av företagets ekonomiska ställning och informationen är något som intressenterna är intresserade av. Informationen är till nytta för de externa intressenterna men bokslutet ger även mycket information till ledningen i företaget. Olika nyckeltal kan räknas ut på basis av bokslutet och för ledningen är det mycket viktigt att analysera dessa nyckeltal. Verksamhetens omfattning och utveckling kan analyseras på basis av bokslutet men också lönsamhetens och effektiviteten. Bokslutet fungerar som källa för information som används i nyckeltalen. Det är också vanligt att man analyserar affärsverksamheten och analyserar faktorer som påverkar utvecklingen. Ledningen granskar vanligtvis riskerna som finns och ledningen samlar även in information från andra källor för att få en bättre bild av vad som sker på marknaden och hurdana saker som kan påverka företaget. Med hjälp av analysering av verksamheten och nyckeltalen så kan man försöka förutse framtiden. Ledningen försöker alltså förutspå åt vilket håll verksamheten kommer att gå och hur utvecklingen kommer att se ut inom den närmaste framtiden. (Ikäheimo m.fl. 2012, 114–116)

2.3 Utmaningar och utveckling inom den interna redovisningen

Företagen stöter ofta på problem och utmaningar gällande redovisningen och problemen ser olika ut för olika branscher. För att ledningen skall kunna göra goda och pålitliga kalkyler krävs det mycket kunnande och smarta beslut. Den som gör kalkylerna bör göra många beslut och val förrän kalkylen är färdig och klar för användning. Det krävs kunnande och förståelse för att kunna tolka kalkylerna rätt och utnyttja dem på rätt sätt vid beslutsfattandet.

Följande tabell beskriver redovisningens problem och vilka nycklar till lösningar det finns.

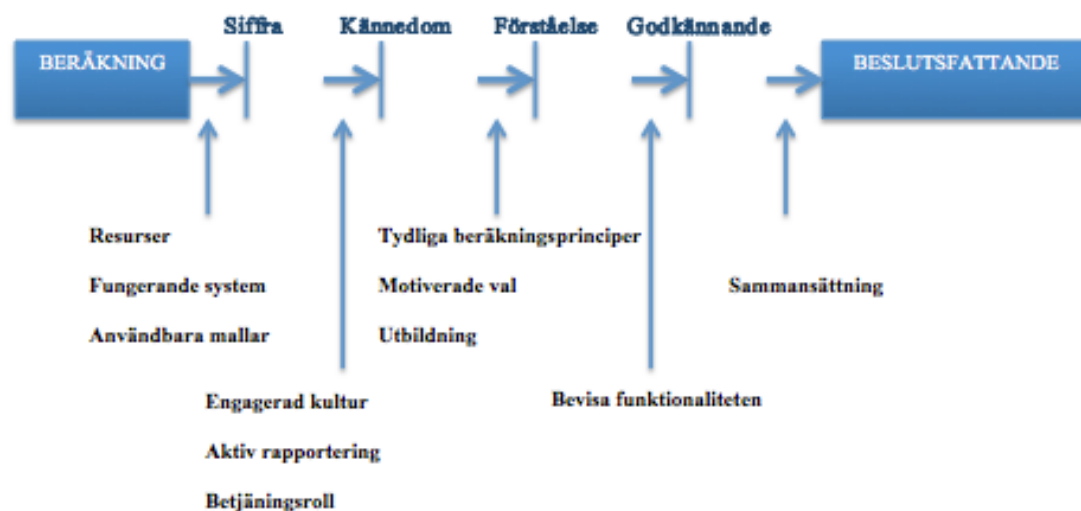
Tabell 1 Redovisningens problem. (Suomala, Manninen & Lyly-Yrjänäinen 2011, 100)

Redovisningens problem	Fråga	Problem	Nyckeln till lösning
Omfattning	Vilka intäkter och kostnader skall tas med?	Alla intäkter och kostnader är inte relevanta	Att kunna förstå beräkningssituationen
Uppskattning	Vilka enhetspriser och kostnader skall användas?	Det finns inget ändra rätta värde	Att kunna förstå beräkningssituationen
Mätning	Hur och med vilken noggrannhet skall man reda ut intäkterna och kostnadernas mängdkomponent?	Uppskattnings- och mättningsproblem	Noggrann och pålitlig dokumentation
Periodisering	Hur skall man periodisera intäkterna och kostnaderna?	Periodiserings- och allokeringsproblemen uppstår av kostnader som är gemensamma för beräkningsobjekten eller tidsperioden.	Att respektera principen som förorsakade problemet
Allokering	Hur skall man allokera intäkterna och kostnaderna till de olika beräkningsobjekten?		

Tabellen ger en överblick över problem som kan uppstå inom redovisningen och vad det finns för lösningar. De största problemen är att man är tvungen att uppskatta mycket, ta beslut, få med det väsentliga och på så sätt göra kalkylerna relevanta. Lösningarna som finns till dessa problem är att man skall kunna förstå beräkningssituationerna och förstå vad som är relevant och som är viktigt att ha med i kalkylerna. Det är även viktigt att kalkylerna och informationen förstås på rätt sätt och därför skall de som gör beräkningarna ha kunnande så att slutresultatet också är det rätta. Ifall man inte har kunnande och förståelse för det man gör blir slutresultatet också oftast missledande och den som tolkar information gör då felaktiga tolkningar och slutsatser. Källorna bör vara pålitliga och de är även en grundförutsättning för att kalkylerna skall tas i beaktande i beslutssituationerna. (Suomala m.fl. 2011, 100–102)

För att man skall tolka rapporterna rätt är det viktigt att veta hur företaget har gjort sina rapporter och vilka lösningar som gjorts. Omfattningen är oftast ett problem och frågan är oftast ifall man endast skall ta med en del av verksamhetens intäkter och kostnader i beräkningarna eller ifall man skall ta med alla intäkter och kostnader. Beräkningarna man gör ger olika resultat beroende på omfattningen och därför är det viktigt att fundera ut vilka intäkter och kostnader som är relevanta och som bör tas med i beräkningarna. Priset och värdet är något som ställer till problem och oftast har man svårt att bestämma ifall man skall använda anskaffningspriset, dagspriset eller återanskaffningsvärde i beräkningarna. Vid mätning är det även viktigt att man är mycket noggrann och att mätningsresultatet dokumenteras bra. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 41–43)

Utmanande med redovisningen är att det krävs mångsidigt kunnande och ekonomikännedom. Datatekniken har utvecklats mycket med åren och därför är det viktigt att man har bra kunnande inom området. Den snabba utvecklingen inom tekniken och internationalisering medför utmaningar. Alla bör ständigt utveckla och uppdatera sitt kunnande för att hänga med i utvecklingarna. Det krävs även färdigheter i att planera och förstå sig på kostnads- och lönsamhetsberäkningar samt att vara delaktig i att planera och utveckla företagets rapportering. (Jormakka & Koivusalo 2009, 245)



Figur 4. Processen från information till beslutsfattande. (Suomala m.fl. 2011, 103)

I Figur 4 presenteras processen från att informationen fås till att beslutet fattas. Processen kan brista i vilket skede som helst ifall det inte finns tillräckligt med förutsättningar. I slutet av processen anses informationen vara pålitlig och korrekt tolkad. (Suomala m.fl. 2011, 103)

Rapporteringen förändras hela tiden och företagen prioriterar att utveckla deras rapporteringssystem hela tiden. Det råder en allmänt dålig ekonomisk ställning just nu i samhället och därför är det viktigt för företagen att kunna förutse framtiden och därför krävs det en rapportering som fungerar bra. Den dåliga ekonomin gör det betydligt svårare och utmanande att förutse framtiden än för ett par år sedan. Den elektroniska ekonomiförvaltningen berör även rapporteringen och därför sköts även en stor del av rapporteringen automatiskt. Det sätt höga krav och förväntningar på rapporteringen men tyvärr sköter en stor del av företagen sin rapportering manuellt och det förekommer även stora brister i rapporteringen. Det är viktigt att företaget har grunderna för rapporteringen i skick före företaget tar i bruk nya rapporteringsredskap. Företagens utveckling kan vara mycket snabb och förändringarna kan vara mycket dramatiska. (Lahti & Salminen 2014, 171–180)

I en artikel säger Vuokko Mäkinen (2014) att automatiseringen bara växer och växer och informationen föds automatiskt. Hon nämner också att det är bra eftersom ekonomiförvaltningen uppgift inte är att samla ihop en massa olik information utan fokusen skall ligga på analysering och styrning. Mäkinen säger dock att det krävs att automatiseringen växer mer och utvecklas förrän det går att enbart fokusera sig på analysering och styrning. Det görs dock mycket onödigt arbete med system som inte fungerar fullständigt och den tiden borde man i stället lägga på analysering och styrning. Hon säger dock att automatiseringen inte riskerar arbetssituationen eftersom att robotar inte klarar av kreativ tänkande. Rapporteringen kommer inte heller att minska utan det är något som vi alla skall kunna. (Jokinen, J. 2014)

3 LEDNINGENS RAPPORTERING

Företaget behöver information för att kunna följa upp de strategiska målen samt kunna rätta till saker ifall inte informationen går mot rätt håll. Utan uppföljning kan inte företaget veta ifall siffrorna är på väg mot rätt riktning och ifall de strategiska målen är uppnådda. Uppföljningens behov och innehåll beror på företagets egna strategiska utgångspunkter. Då företaget har gjort upp ett bra mätningssystem så skall de även utveckla ett motsvarande uppföljningssystem och med hjälp av dessa två så uppstår det ett bra och användbart rapporteringssystem. (Vilkumaa 2005, 423–424)

Med hjälp av rapporteringen styr man organisationens energi till rätta saker och rapporteringens uppgift är därmed att kolla på det förflutna, fokusera sig på nutiden men även fokusera sig på framtiden. Tyngdpunkten förflyttar sig allt mer mot framtiden och huvuduppgifterna är att analysera, reagera och förutse. Rapporterna skall inte endast vara innehållsmässigt korrekta och relevanta utan det är även mycket viktigt att rapporterna kommer i tid. Rapporteringen genomförs med hjälp av rapporter, nyckeltal och styrkort. Rapporteringen innebär inte bara att organisationen analyserar, följer upp och förutser utan med hjälp av rapporteringen kan man påverka hela organisationen. Rapporteringen hjälper personalen att göra rätta saker och att tillsammans sträva till att nå gemensamma mål. Rapporteringen motiverar även personalen och då målen uppnås så kan personalen känna att de har lyckas. (Alhola & Lauslahti 2003, 316–317)

Rapporteringens utmaningar är att det är svårt att få med den väsentliga informationen med i rapporterna samt hur man skall analysera information så effektivt som möjligt. En annan utmaning som finns är verktygens osäkerhet. På grund av att verktygen är osäkra är även rapporteringen en långsam process och goda möjligheter kan gå till spillo eftersom informationen redan har hunnit bli gammal. (Visma)

I de följande kapitlen kommer jag att behandla rapporteringens rapporteringsnivåer och samt hur rapporteringen sker i praktiken och vilka grundfrågor som är bra att tänka på gällande rapporteringen.

3.1 Organisationens rapporteringsnivåer

Företagsledningen samt personalen behöver olika typer av rapporter beroende på arbetsuppgifterna och rapporterna görs till tre olika nivåer. Den strategiska nivån eller med andra ord högsta ledningen består av styrelsen, verkställande direktören samt ledningsgruppen. Rapporteringens syfte är då att ta fram hur företagets utveckling ser ut på långsikt. Rapporter som tas fram är finansieringsrapporter, resultat- och balansräkning, nyckeltal och styrkort samt marknadsanalyser och trender inom teknologin.

Den andra nivån som behöver information är affärsverksamhetsnivån eller ledningen som ansvarar för verksamheten. Till denna nivå hör avdelningschefer, marknadsföringschefer samt fabrikschefer. Rapporteringens mål är då att ta fram information som berör de olika ansvarsområden och informationen skall vara reaktiv. Hit hör rapporter som gäller personalen så som lönerapporter, frånvarotimmar samt skolning. Andra rapporter som även hör till denna nivå är försäljningsrapporter för de olika ansvarsområden, styrkort och nyckeltal så som effektivitet och kundnöjdhet samt specialrapporter som berör de olika ansvarsområden.

Den tredje nivån som hör till rapporteringsnivåerna är den operativa nivån och till denna nivå hör förmännen samt arbetstagarna. Förmännen är intresserade av kostnadsrapporter, personalrapporter samt olika nyckeltal och styrkort. Arbetstagarna är intresserade av rapporter som berör deras arbete och hit hör olika nyckeltal och styrkort som de själv kan påverka. (Alhola & Lauslahti 2003, 319–320)

3.2 Rapportering i praktiken

Grundlig planering är mycket viktigt och bidrar till att rapporteringens effekt förstärks. Då rapporteringen byggs upp kan man tänka på fyra grundfrågor. Frågorna beror källorna, rapporteringsområden, förverkligande och pålitligheten. Det är viktigt att fundera ut från vilka källor informationen fås och vad som skall samlas

in, vilka rapporteringsområden som anses vara viktiga för organisationen och hur informationen levereras till de som behöver informationen. Vid planeringsfasen skall man även fundera ut hur man skall säkerställa att informationen är pålitlig, tillräckligt omfattande samt kontinuerlig. (Alhola & Lauslahti 2003, 322)

3.2.1 Källor

Varje företag har sina datasystem där informationen samlas. Mindre företag samlar informationen med hjälp av endast ett datasystem medan större företag använder sig av flera olika datasystem. Informationen som behövs för rapporteringen kan fås från grundsystemen och andra källor. Exempel på information som fås från grundsystemen kan vara information om lager inköp, försäljning och personaladministration. Information är dock inte endast händelser utan också personalens grunduppgifter, kundsegmentering och betalningsvillkor. Information som fås från andra källor kan vara kundernas omsättning och personalmängd eller information om marknader. All denna information samlas till datasystemet och lagras där med information från tidigare år. Med hjälp av olika parametrar kan man koppla ihop information och på så sätt undvika att onödigt information tas med i rapporteringen. (Alhola & Lauslahti 2003, 323–324)

3.2.2 Rapporteringsområden, förverkligande och distribution

Rapporteringen varierar mycket beroende på vilken information användaren vill ha samt hur omfattande och noggrann rapporteringen skall vara. Rapporteringsområden är delvis bestämda redan i samband med budgeteringen och den strategiska planeringen. De viktigaste rapporteringsområden ur ledningens synvinkel är kopplade till företagets framgångsfaktorer, vision, strategier och mål. Rapportens layout påverkar pålitligheten och rapporterna kan vara i tabell- eller grafikform, text eller som styrkort. Fördelen med de grafiska rapporterna samt mätarna är att de är lättöverskådliga men dock fås inte alla små detaljer med i rapporterna. Rapporterna kan kompletteras med tabeller och slutsatserna kan presenteras i textform. Det är viktigt att rubrikerna syns tydligt samt att måttenheterna och tidsperioderna är synliga. (Alhola & Lauslahti 2003, 325)

Rapporteringens tidpunkt beror mycket på för vilket ändamål rapporten görs. Planeringsrapporter behövs i samband med strategisk planering och budgetering och dessa rapporter tas ut i början av planeringsskedet. Rutin- och periodrapporter används för att följa upp planeringen som gjorts och även vid beslutsfattandet. Uppföljningsrapporterna görs kvartalsvist eller endast på årsnivå. Alarmrapporter skrivs ut då siffrorna överstiger gränserna som gjorts. (Alhola & Lauslahti 2003, 325–326)

Rapporterna kan distribueras på många olika sätt allt från pappersform till elektroniska rapporter. Rapportering i pappersform har minskat betydligt i synnerhet då det gäller massiva rapporter. Elektroniskt kan rapporterna distribueras via företagets Intranet eller e-post. Det är mycket vanligt att rapporterna först testas på några användare för att få åsikter om hur layouten, tidpunkten och distributionen fungerar. Då man testar de färdiga rapporterna på olika användare så får man oftast många utvecklingsförslag. (Alhola & Lauslahti 2003, 326)

3.2.3 Reliabilitet

Med reliabilitet menas att mätningarna som görs är tillförlitliga. Ifall det inte går att lita på rapporternas innehåll samt ifall rapporteringen inte är kontinuerlig så medför det ingen nytta för företaget och kan i värsta fall vara skadande. Faktorer som påverka pålitligheten är informationens korrekthet. Även fel som uppstår vid parametern kan förorsaka rapporteringsproblem. Kvaliteten på informationen som fås från olika informationskällor är inte alltid ett problem för endast stora företag. Faktorer som också påverkar pålitligheten är hur man samlar in information och hur man sammankopplar dem. Informationen skall fastställas på rätt sätt och kontrollberäkningar bör göras för att säkra informationens riktighet. Ett litet misstag vid insamlandet av informationen kan förorsaka stora problem i slutändan. (Alhola & Lauslahti 2003, 327)

3.3 Uppföljningskrav

Vid uppföljningen är det mycket viktigt att mottagaren förstår och internaliserar informationen som fås och endast då har man nytta av informationen. Då uppföljningen görs skall följande krav uppfyllas. (Vilkkumaa 2005, 425–426)

3.3.1 Begriplighet och validitet

Den som mottar uppföljningsinformation skall kunna förstå innehållet och även förstå vilken betydelse informationen har. Det är även viktigt att mottagaren kan använda informationen på rätt sätt. Detta uppfylls bäst då mottagarna tillsammans finslipar innehållet och på så sätt är begripligheten för alla på samma nivå. (Vilkkumaa 2005, 425–426)

Denna punkt har även koppling till föregående krav och det betyder att mottagaren skall kunna samla ihop den information som behövs för att uppfylla företagets strategi. Validitet innebär att företaget verkligen mäter det som de vill mäta. Informationens vidd och detaljernas mängd varierar mycket från företag till företag. Ifall företagets strategi förstås och internaliseras rätt så innebär det även att innehållet är rätt i den information som uppsamlas. Med rätt innehåll menas även att var och en får den information som man behöver. Varje team inom organisation skall få den information som berör det egna teamet. Uppföljningen visar hur bra företaget uppfyller den strategiska planeringen och därmed skall uppföljningsinformationen motsvara planeringen som gjorts. (Vilkkumaa 2005, 427)

Användaren skall kunna förstå informationen som fås och även kunna använda och utnyttja informationen. Därför är det viktigt att företaget ser till att all information som ges ut är tillräckligt tydlig och klar och att mottagaren kan tolka informationen utan att behöva använda en ordbok eller större tolkningar. Språket kan ofta orsaka problem och därför är det bra att rapporterna görs på det språk som är starkast för den som skall tolka rapporterna. Ofta tror man att kunskap är makt och ju mera information man har desto bättre är det. Inom rapporteringen är det dock bra att inte ta fram allt för mycket information som inte är relevant utan hålla sig till det viktiga. (Vilkkumaa 2005, 425–427)

3.3.2 Rätt tidpunkt och rätt mängd

Med rätt tidpunkt avses att informationen fås tillräckligt tidigt så att informationen kan utnyttjas. I allmänhet fås resultatuppföljningen redan i början av nästa månad. Ju mera företaget vill använda sig av estimat desto mer krävande är det att få information i precis rätt tid. (Vilkkumaa 2005, 425–426)

Ju mer omfattande informationen är desto större risk är det att informationen inte leder till någonting. Ifall det finns för mycket information så kan det ofta leda till att mottagaren börjar tvivla och därför vill ha ytterligare information för att kunna göra förnuftiga beslut. Detta kan i slutändan leda till att verksamhetens standard sjunker i stället för att bli bättre. För att den rätta mängden skall kunna tas emot är det viktigt att strategin och målen skall kännas igen. En av de största utmaningarna inom den operativa redovisningen är att få fram proaktiv information. (Vilkkumaa 2005, 423–424)

Uppföljningen är en mycket viktig del av rapporteringen och därför är det viktigt att man kontinuerligt följer upp kalkylerna som gjorts. Företagsledningen gör uppföljningen på årsnivå och jämför och analyseras då differenserna som uppstått i budgeterna. Uppföljningen görs även kvartalsvist och månatligen och oftast på försäljningsbudgeter. Denna uppföljning fokuserar dock inte lika mycket på analyseringen utan man mera granskar och jämför med föregående perioder. Olika avdelningar inom företaget kan följa upp sina egna försäljningsbudgeter. Om uppföljningen görs på vecko- och dagsnivå så koncentrerar sig företaget oftast bara på åt vilken riktning siffrorna är på väg och inga analyser kan göras på information från så kort tid. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 246–247)

3.4 Det balanserade styrkortet

Det är mycket viktigt att även mäta icke-penningmässig information och samla information från realprocesserna. Hit hör sådana styrkort som mäter företagets strategiska beslut och sociala processer. Ledningen styrs alltid via människan och målet är att motivera, uppnå och sporra. Mätning bidrar till en motiverad personal och styr personalen att göra rätta saker och förbättra kommunikationen. För att få

den bästa möjliga bilden av företaget skall man kombinera funktionella och penningmässiga mätare. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 300–302)

Då man väljer ut mätare är det viktigt att tänka på de olika faktorerna som påverkar slutresultatet. Det är bra att eliminera sådana faktorer som personalen inte kan påverka och sådana faktorer kan till exempel vara vädret och tekniska problem. Saker går att mäta både rakt och med relationstal och därför är det bra att fundera ut på vilket sätt man vill mäta saker inom företaget och på vilket sätt man kan påverka värdet. Då man sätter upp mål skall de vara krävande men dock möjliga att nå. Det är inte alltid heller lätt att hitta den rätta nivån på styrkortet och mål som är för krävande motiverar inte personalen. Målen som sätts upp skall även vara tydliga och inte flummiga. Det är lättare att mäta mål som är noggranna och var det finns delmål. (Ikäheimo m.fl. 2012, 169–170)

Balanserat styrkort är en benämning på en metod som används för att styra organisationer och företag. Begreppet kommer från det engelska ordet Balanced Scorecard och har sitt ursprung i det sena 1900-talets USA. Styrkortets mål var att mäta organisationens verksamhet samt dess utveckling ur många olika synvinklar. Ursprungligen mätte man utvecklingen ur fyra olika synvinklar: ekonomi, kunder, interna processer och inläring. Nuförtiden använder man sig av tre olika styrkort. Key Performance Indicator (KPI) består av styrkort som anses vara strategiskt viktiga. Detta styrkort skall ge en bra överblick över företagets verksamhet. Strategiska styrkort är den andra formen av styrkort. Hit hör styrkort som följer orsak-följdrelationslogiken. Till denna grupp hör betydligt mindre styrkort än till KPI eftersom att det vid beslutstillfällen bör finnas mycket bra information men det kan dock inte finnas för många styrkort och mål att sträva efter. Det tredje och ovanligaste styrkortet i praktiken är intressentstyrkort. Den mäter företagets framgång ur intressenternas synvinkel och enligt vilka förväntningar intressenterna har. Med hjälp av styrkortet försöker man förmedla till ägarna, kunderna och personalen om vilka fördelar företaget producerar. (Ikäheimo m.fl. 2012, 166–168)

Det balanserade styrkortet byggs upp baserat på företagets vision och strategiska planering och då granskar man även företagets kritiska framgångsfaktorer. Målen

görs upp på basis av de kritiska framgångsfaktorerna samt företagets vision och styrkortet byggs i sin tur upp på basis av målen. Ifall det inte går att mäta målen så är även det svårt att leda företaget. Det är mycket vanligt att styrkortet går igenom hela företaget både vertikalt och horisontalt. Detta innebär att styrkortet behandlar både hierarkin och processerna i företaget. (Alhola & Lauslahti 2003, 328–334)

3.5 Nyckeltal

Nyckeltalen hjälper företaget att se ifall verksamheten går enligt förväntningarna eller inte. Nyckeltalen kan räknas ut från både den ekonomiska redovisningen och från den interna redovisningens datasystem. Alla nyckeltal är dock inte lämpliga för alla företag och därför skall företagen välja ut de nyckeltal som passar för deras verksamhet. Företagets lönsamhet kan granskas på både kort och lång sikt och lönsamhetens som granskas på kort sikt är oftast ett år eller under en kortare period medan på lång sikt är tiden 2–5 år. Lönsamheten kan granskas från flera olika synvinklar men de vanligaste synvinklarna är oftast ut ägarnas och ledningens perspektiv. Då företaget sätter upp mål gällande lönsamheten är det bra ifall ledningen fundera på lönsamheten både på kort och lång sikt. Exempel på nyckeltal som använd på kort sikt är försäljningsbidrag i procent, rörelsevinst i procent och bruttoresultat i procent. Ett nyckeltal som mäter lönsamheten på lång sikt är avkastning på investerat kapital (ROI). Detta nyckeltal är ett av världens mest använda nyckeltal och förkortningen ROI kommer från engelskans Return on Investment. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 274–280)

Företagen använder sig oftast av nyckeltal som mäter likviditeten. Likviditeten mäter ifall företaget har tillräckligt med resurser för att klara av sina betalningar på kort sikt. Till likvida medel hör de pengar som finns i kassan men även på företagets olika konton men hit hör inte aktier och obligationer. Likviditeten kan mätas med hjälp av nyckeltalet Quick ratio. Formeln för Quick ratio är: omsättnings-tillgångarna delat med de kortfristiga skulderna. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 282–285)

Företagen mäter även ofta soliditeten, det vill säga betalningsförmågan på lång sikt. Soliditeten visar hur stor del av företagets tillgångar är finansierade med det egna kapitalet. Soliditeten räknas ut med hjälp av formeln: egna kapitalet dividerat med det totala kapitalet. Lönsamheten, likviditeten och soliditeten är de vanligaste nyckeltalen som används vid företagen men det finns mängder med andra nyckeltal som kan användas som till exempel varulagrets omsättningshastighet och andra omsättningshastigheter samt vinst per aktie. Nyckeltalen kan analyseras på flera olika sätt men det finns även riktvärden som är riktade till finländska företag. Vanligtvis jämför man nyckeltalen med värden från de föregående åren eller så jämför man med företaget inom samma bransch. Dock får man den bästa bilden på företagets ställning ifall man jämför nyckeltalen på lång sikt som till exempel på en period på fem år. (Jormakka & Koivusalo 2009, 131–141)

4 EMPIRISKA DELEN

I den empiriska delen av arbetet använder jag mig av en kvalitativ forskningsmetod. Jag kommer att utföra tre stycken intervjuer för att få djup i arbetet och för att få tankar och åsikter om ämnet av personer som jobbar med operativ redovisningen och som har flera års erfarenhet. Med hjälp av intervjuerna vill jag få en överblick över hur den operativa redovisningen har utvecklats med åren och vilka som är utmaningarna i arbetet.

4.1 Val av intervjupersoner

I den empiriska delen kommer jag intervjuar tre personer i två olika företag, en verkställande direktör, en ekonomichef samt en bokförings- och redovisningsansvarig. I intervjuerna vill jag få fram vad dessa personer anser vara utmanande i deras arbete och på vilket sätt den operativa redovisningen har utvecklats med åren. Intervjupersonerna jobbar inom olika branscher och har olika mängd arbets- erfarenhet. Min första intervjuperson är Krister Höglund som jobbar på Keski-Pohjanmaan Kirjapaino Oyj i Karleby. Höglund har 30 års erfarenhet av arbetet och känner till tidningsbranschen mycket väl. Höglund jobbar i en koncern och har därför flera olika ansvarsområden. Min andra intervju är med Anders Back som är bokförings- och redovisningsansvarig på Backman-Trummer Ab i Vaså. Back jobbar inom speditorsbranschen och har 15 år erfarenhet av branschen. Den tredje intervjupersonen är Hannu Uusi-Pohjola som är Backman-Trummer Ab:s verkställande direktör och har jobbat 11 år på företaget.

4.2 Kort presentation av företagen

Keski-Pohjanmaan Kirjapaino Oyj är den största mediekoncernen på sitt marknadsområde och företaget grundades år 1917. Keski-Pohjanmaa Kirjapaino koncernens huvud affärsverksamhetsområde är publicering av tidningar (sammanlagt 10 stycken tidningar) men även tryckeriverksamhet och digitala tjänster. Verksamheten ligger i Karleby med omnejd. Dessa tio tidningar har en gemensam webb-

tjänst som går under namnet KP24. Keski-Pohjanmaan Kirjapaino Oyj har ungefär 180 anställda och koncernens omsättning år 2013 var 26,7 miljoner euro. Moderbolaget Keski-Pohjanmaan Kirjapaino Oyj har över 730 aktieägare och bolagets verkställande direktör är Vesa Pihlajamaa. Till Keski-Pohjanmaan Kirjapaino Oyj koncernen hör moderbolaget Keski-Pohjanmaan Kirjapaino Oyj, dotterbolagen Art-Print Oy, Kokkolan Jakelu Oy, Kiinteistö Oy Ylivieskan Uusitori, Kiinteistö Oy Mediakulma och Kiinteistö Oy Kokkola Väyla 4. Tidningens redaktion samarbetar med MTV3 vilket betyder att tv-kanalen gör nyheter från Karleby med omnejd.

Oy Backman- Trummer Ab ä specialiserad på export- och importtransporter samt hamnoperatörtjänster. Företaget erbjuder skräddarsydda logistiklösningar för sina kunder. Företaget finns i Vasa och är ett av bolagen som tillhör Backman- Trummer koncernen. Företaget erbjuder globala logistiklösningar så som landsväg-, järnväg-, flyg-, container-, tankcontainer- och projekttransporter. Koncernen har sin verksamhet i tio olika hamnar på västkusten i Finland ända från Kalajoki till Hangö men även i Fredrikshamn som ligger vid ryska gränsen. Företaget grundades år 1882.

4.3 Genomförande

Intervjuerna utfördes enskilt och intervjupersonerna hade fått intervjufrågorna på förhand för att kunna förbereda sig för intervjun. Intervjun med ekonomichefen Krister Höglund gjordes 07.01.2015 i Karleby. Intervjun med bokförings- och redovisningsansvarige Anders Back och verkställande direktör Hannu Uusi-Pohjola gjordes 15.01.2015 i Vasa. Intervjun med Höglund och Uusi-Pohjola spelades in med tillstånd medan intervjun med Back inte spelades in.

4.4 Intervjufrågorna

Intervjufrågorna (se Bilaga 1) är upplagd enligt den teoretiska referensramen och jag har börjat med att fråga hur länge intervjupersonen har arbetat på branschen och vad arbetsuppgifterna består av. I frågorna behandlas utmaningar i den operativa redovisningen samt utvecklingar som skett inom den operativa redovisningen.

Totalt finns det 8 stycken frågor och frågorna är öppna så att intervjupersonerna kan svara fritt. Höglund besvarade alla frågor medan Back och Uusi-Pohjola besvarade frågorna enligt vilka som hörde till deras ansvarsområde.

4.5 Forskningsmetodik, reliabilitet och validitet

Kvalitativ forskningsmetodik innebär att man tar reda på människors synpunkter och åsikter bland annat genom intervjuer och diskussioner. Intervjuer kan ske på flera olika sätt bland annat via telefon eller ansikte mot ansikte. Den som intervjuar skall ha bra förståelse i ämnet för att få ut så mycket av intervju som möjligt. Det är även bra att skicka ut frågorna till intervjupersonen på förhand eftersom personen då kan förbereda sig bättre inför intervjun. Frågorna som man ställer kan vara strukturerade, semistrukturerade eller ostrukturerade. I en strukturerad intervju innebär det att man har gjort upp ett frågeformulär som fylls i. I en semistrukturerad intervju är frågorna mera öppna och flexibla och det ger intervjupersonen en möjlighet att svara fritt på frågorna. (Bryman & Bell, 2013)

Min intervju var en semistrukturerad intervju och därmed gav jag intervjupersonerna möjligheten att svara fritt på frågorna. Jag valde att göra intervjuer för att få mera komplexa och djupa svar. Intervjuer är en kvalitativ forskningsmetod och det är viktigt att undvika ledande frågor som inte ger respondenten möjlighet att svara på bästa möjliga sätt. Jag valde att ställa öppna och enkla frågor vilket gav respondenten möjlighet att svara på frågorna ur eget perspektiv. (Bell 2006, 159)

Med reliabilitet menas det att man skulle kunna göra liknande undersökningar med samma metod och då även få samma svar. Begreppet validitet beskriver undersökningens giltighet. Reliabilitet och validitet är ett mått på hur tillförlitlig undersökningen är. Validiteten är viktig och därför skall man utforma frågorna så att svaret verkligen motsvarar det man söker efter. Ifall frågan inte mäter det som skall mätas är validiteten dålig. (Bell 2006, 117–118)

I min undersökning har jag tänkt på validiteten och reliabiliteten. Jag har intervjuat personer som har jobbat länge inom sina branscher vilket bidrar till att deras åsikter är yrkesmässiga. Jag har även valt att välja intervjupersoner som jobbar

inom olika branscher för att få svar för möjligtvis olika perspektiv. Jag har även valt att ställa öppna och neutrala frågor som inte styr svaret åt något håll. Jag har även strävat efter att göra frågorna enkla och lättförstådda för att undvika tolkningsfrågor.

5 RESULTATREDOVISNING

I det här kapitlet kommer jag att gå igenom resultatet från intervjuerna som gjordes med Krister Höglund, Hannu Uusi-Pohjola samt Anders Back. Resultaten från dessa tre intervjuer kommer att presenteras i separata kapitel på så sätt att Krister Höglunds intervju behandlas i ett skilt kapitel medan Uusi-Pohjolas och Backs svar presenteras i samma kapitel. Frågorna behandlar jag i samma ordning som i Bilaga 1.

5.1 Intervjun med Krister Höglund

I följande kapitel kommer jag att redovisa svaren som jag fick av Krister Höglund i intervjun.

5.1.1 Arbetsbeskrivning, den operativa redovisningens olika delområden och utveckling samt utmaningar

Höglund har jobbat i branschen sedan år 1985 och till en början som ekonomi direktör och under de senaste åren som ekonomichef. Till arbetsbeskrivningen hör den traditionella ekonomiförvaltningen alla delområden samt löne- och personaladministration. Enligt Höglund är en av de största utvecklingarna som skett att ekonomiförvaltningen i sin helhet har blivit mera elektronisk under de senaste 10 åren mycket snabbt och det har medfört mera effektivitet i arbetet. En annan betydlig utveckling som Höglund nämner är att den operativa redovisningens roll har förändrats betydligt och enligt Höglund är den operativa redovisningens roll numera en stödverksamhet samt rådgivande verksamhet och rollen har gått från bokföringen till rapportering, utveckling och analysering. Analyseringen görs inte längre endast på ekonomiförvaltningens siffror utan man analyserar även marknaden och ekonomin i samhället och därmed är det viktigt att känna till vad som sker på marknaderna. Enligt Höglund fungerar den nutida operativa redovisningen som ekonomichefens högra hand. Höglund anser även att marknaden har föränd-

ras betydligt och därför är det viktigt att känna till internet och därmed sociala median.

Kostnads kalkylering hör till Höglunds dagliga arbetsuppgifter så som olika typer av beräkningar. I och med att det sker förändringar i företaget just nu är det viktigt att det görs kalkyler och kostnader jämförs. Höglund anser inte att det finns några större utmaningar i kostnadsberäkningen men han nämner att det finns metoder gällande prissättningen som kan vara mycket tidskrävande och tröga.

Enligt Höglund behandlar han inte lika ofta investeringskalkyler eftersom att det inte har gjorts stora investeringar på den senaste tiden inom företaget och ersätande investeringar kräver inte lika mycket kalkyler som nya investeringar kräver. Då nya kalkyler görs är det mycket planering, jämförelse och riskerna granskas. Utmaningarna i investeringskalkylerna är att det är mycket svårt att se vad som kommer att hända om till exempel fem år. Det är svårt att uppskatta inkomsterna under de följande åren medan kostnaderna är betydligt lättare att uppskatta.

Budgeteringen är en stor del av Höglunds arbetsuppgifter. Budgeteringen är ständigt och man gör inte budgeter som håller ett år utan under åren är man tvungna att följa upp och göra förändringar. Prognoserna görs åtminstone 6 gånger om året om inte månatligen. Utmaningarna i budgeteringen är att göra prognoser på försäljningen och inkomsterna eftersom det sker stora fluktuationer redan under ett år. Den största utmaningen i budgeteringen är verktygen som behövs och Höglund anser att det inte finns flexibla och tillräckligt bra verktyg för att göra flytande budgeter, inte i alla fall verktyg med rimligt pris.

Höglund säger att han ständigt gör bokslutsanalyser och även jämför vissa nyckeltal med konkurrenterna eller med andra företag på marknaden. Benchmarking är något som Höglund gör ofta. Enligt Höglund finns det bra verktyg som hjälper företaget att ta ut olika typer av nyckeltal. Han nämner även att det skett överraskat lite utveckling inom operativa redovisningen olika delområden. Nya metoder och system har man tagit i bruk men grunderna har hållits oförändrade. En utveckling som han dock nämner i budgeteringsarbetet är att det bör vara mycket noggrant och man bör vara mycket noggrann då man behandlar stora tal.

5.1.2 Åt vilket håll är den operativa redovisningen på väg?

Enligt Höglund har den operativa redovisningen roll förändrats i och med att ekonomiförvaltningen har blivit elektronisk och automatiserad så är det viktigt att man frigör den arbetsmängd och fokuserar mera på analysering och rapportering. Han anser alltså att den operativa redovisningen är på väg åt det hållet att man analyserar mera och enligt honom är det även det rätta hållet för utvecklingen. Han nämner att den operativa redovisningens roll förändras mot en mera kontrollertypisk roll alltså en stödjande och hjälpande verksamhet. Automatiseringen kommer att bidra till att det frigörs arbete som kan utnyttjas till rapportering och analysering. Höglund nämner att deras företag kommer ha behov av annan typ av information i framtiden i och med att det sker förändringar i verksamheten. Han nämner också att i och med att de har börjat med en ny affärsverksamhet inom koncernen så är det viktigt att de ständigt gör kostnads kalkyler och investeringskalkyler

5.1.3 Nyckeltal och styrkort

Höglund nämner att de har vissa nyckeltal som följs upp på årsnivå och företaget har riktlinjer för dessa siffror. Styrkortet anser han vara något som de borde utveckla inom den snaraste framtiden och han anser att det är viktigt att följa upp även icke-finansiella styrkort. Han nämner även att det inte har skett stora förändringar gällande nyckeltalen och styrkortet och de är sådana som ständigt intresserar finansiärer och andra intressenter.

5.1.4 Rapporteringens utmaningar och utveckling samt rapporteringsnivåer

När jag frågade vilka som är de största utmaningarna gällande rapportering nämnde Höglund att de inom företaget i två år ha arbetat för att få ett fungerande rapporteringssystem och därmed har det fått ett system som hjälper dem att se på verksamheten från olika synvinklar. Han säger att den största utmaningen och svagheten är att rapporteringen är kopplad till den information som fås från ekonomiförvaltningen och att det därmed borde finnas ett system där all information

är samlad så att det är lättare att göra rapporter. Ekonomiförvaltningens information borde finnas samlad på samma plats som information om försäljningen, tryckeri och distribution. Han anser att det borde finnas system som skulle samla all information på samma ställe och på så sätt skulle man kunna koppla ihop flera typer av information och därmed skulle man få ut mera av rapporterna. Sådana typer av system finns det inte många av på marknaden och han anser att det skulle vara allt för dyrt för ett medelstort företag att göra en sådan anskaffning. Utmaningen är att alltså den att det inte finns sådana system som de skulle behöva. Han säger att de största utmaningarna är just det att det inte finns tillräckligt bra och lätta rapporteringssystem.

Höglund nämner att utmaningarna i rapporteringen även ligger i att informationen skall vara snabbt tillgänglig och ifall rapporterna från inom t.ex. 10 dagar efter månadens slut så är informationen egentligen redan gammal. Utmaningen är även den att människorna frågar efter information och i sådana fall skall information och rapporterna finnas snabbt tillgängliga. Behov av olika rapporter finns hela tiden och då skall informationen kunna tas fram inom några timmar. Det skall finnas resurser och tillgång till att producera sådan typ av information. Informationen skall framför allt även vara tillförlitlig och rätt så att man inte drar felaktiga slutsatser av felaktig information. Höglund säger att det är mycket viktigt att rapporterna mäter det relevanta, han säger att validiteten har en stor betydelse.

Då jag frågar Höglund vilka rapporteringsnivåer de använder sig av och ifall det har skett förändringar så svarar han att det är ledningen, verkställande direktören, ekonomichefen och ekonomiförvaltningen som till största del gör rapporterna. Han nämner att även olika avdelningschefer och försäljningschefer gör olika typer av rapporter men utmaningen är den att de kanske inte kan tolka informationen rätt och på så sätt ger inte siffrorna en rätt bild. Han nämner även att t.ex. avdelningschefer är intresserade av viss typ av information och gör därför sådana rapporter som de har nytta av men Höglund menar att det finns en stor skillnad i intresset och vissa använder sig mera av rapporter medan andra inte är så intresserade av informationen. Utvecklingen som har skett i rapporteringsnivåerna är att det inte längre endast är ledningen som är intresserade av rapporterna. Arbetsta-

gare lägre ner i hierarkin är även intresserade av olika typer av information och detta anser han vara mycket positivt men han säger att det dock är en lång väg tills situationen är perfekt. Det är vanligare att arbetstagarna längre ner i hierarkin märker ifall det har skett avvikelser i siffrorna och då meddelar de oftast om saken till ledningen som reder ut vad avvikelserna beror på.

5.1.5 Rapporteringsverktyg

Då jag frågar ifall det finns tillräckligt bra rapporteringsverktyg i dagsläget så svarar han nej. Som Höglund tidigare i intervjun har nämnt så finns det inte det tillräckligt bra system där man kan granska informationen ur från flera olika perspektiv. Ett system där informationen skulle uppdateras automatiskt och där man skulle kunna gå djupare in på information vid behov är något som saknas. Det skulle behövas ett system där all information skulle samlas, både finansiell- och icke finansiell information. Då man får finansiell och icke finansiell information parallellt så får man ut mycket mera av rapporterna och informationen kan då utnyttjas fullständigt.

5.2 Intervjun med Anders Back och Hannu Uusi-Pohjola

I följande kapitel kommer jag att redovisa svaren som jag fick av Anders Back samt Hannu Uusi-Pohjola i intervjun.

5.2.1 Arbetsbeskrivning, den operativa redovisningens olika delområden och utveckling samt utmaningar

Anders Back har jobbat på företaget i 18 år. Han började som sommarjobbare på 80-talet och för 18 år sedan började han som vikarie och han har nu i 15 år varit bokförings- och redovisningsansvarig på Backman-Trummer Ab. Back ansvarar även för rapporteringen. Till hans arbetsuppgifter hör att ta hand om bokföringen och ansvara för rapporteringen.

Hannu Uusi-Pohjolas arbetsuppgifter är egentligen uppdelade i två olika ansvarsområden. Hans ena uppgift är att vara moderbolagets Oy Backman-Trummer Ab:s verkställande direktör samt att vara chef över KWH-logistic, dit alla Oy Back-

man-Trummer Ab:s dotterbolag hör. Han har jobbat 11 år som verkställande direktör.

Den största utvecklingen som har skett inom den operativa redovisningen är enligt Back att IT har förbättrats betydligt med åren. Enligt Back är programmen nuförtiden mera utvecklade. Det som han anser vara utmanande i den operativa redovisningen är att bokslutet görs varje månad och därför är det viktigt att informationen kommer snabbt och att rapporterna görs genast. Han nämner även att fast IT har förbättrats och utvecklats med åren så har företaget bevarat Excel som ett av rapporteringsverktygen. Gällande rapporterna så har layouten bevarats med åren eftersom det är lättare att läsa rapporterna då de inte ständigt förändras. Innehållet i rapporterna har dock blivit bättre och man har utvecklat rapporterna så att man får mera information ut av dem. En betydlig utveckling gällande rapporteringen är att rapporteringen skall vara mycket snabbt nuförtiden och rapporterna skall göras klart mycket snabbt och rapporterna skall även vara betydelsefulla.

Enligt Uusi-Pohjola är även den största utvecklingen den att det har kommit massvis med nya moderna dataprogram som är till stor hjälp i det operativa arbetet. Programmen har även utvecklats så att programmen är passande för denna bransch. Han anser även att det är mycket viktigt att företaget hänger med i dessa utvecklingar och att man möjligtvis även är ett steg före.

Budgeterna görs vid dotterbolagen och Back och Uusi-Pohjola går tillsammans igenom dem och kontrollerar prognoserna. Därmed har Back och Uusi-Pohjola många budgeter som skall gås igenom och Back konsoliderar budgeterna och Uusi-Pohjola för fram budgeterna till styrelsen. Back ansvarar för modellbotten för budgeterna och han fyller i avskrivningarna och räntorna för varje bolag. Back säger att utvecklingen i budgetarbetet är att företagen satsar mera på verksamheten och verkligt utfall och att själva budgeten inte kanske längre fungerar som ett styrmedel.

Utmanande i budgetarbetet är enligt Back att hålla tidtabellen eftersom allting skall vara gjort på en gång. Eftersom han har ansvar för genomgången av dotterbolagens budgeter så säger han att ifall det uppstår fördröjningar i någon fas så

leder det till att hela budgetprocessen blir betydligt långsammare än planerat och på så sätt är det svårt att hålla deadlinen. Enligt Uusi-Pohjola är den taktiska och strategiska planeringen även en stor del av företagets styrning. Han nämner att han lägger stor fokus vid den strategiska planeringen och fokuserar därför mycket på företagets vision och mål. Neilimo & Uusi-Rauva nämner i teorin att strategisk ledning är en av företagens framgångsfaktorer.

Uusi-Pohjola nämner att investeringskalkyler görs endast på stora och långvariga investeringar och då skall det göras noggranna kostnadskalkyler och investeringskalkylerna skall presenteras för styrelsen. Uusi-Pohjola nämner att utmanande i arbetet med investeringskalkylerna är att kunna räkna ut kommande kostnader på förhand och just därför använder de sig av en viss procent som läggs till i budgeten för oväntade kostnader. Uusi-Pohjola säger att kalkylerna är mycket viktiga vid stora investeringar och han nämner att det just har gjorts noggranna kalkyler i samband med att företaget köpte ett mindre företag. ROI-procenten är något som tas i beaktande i investeringskalkylerna och detta nyckeltal har en stor betydelse då kalkylerna presenteras för styrelsen.

Back ansvarar för bokslutsanalysen och eftersom företaget gör månatliga bokslut analyseras resultatet varje månad och avvikelserna tas i beaktande. Uusi-Pohjola ansvarar för den skriftliga rapporten av bokslutsanalysen. Back nämner att bokslutsanalysen är till för att företaget skall ha en bra intern kontroll och nyckeltalen analyseras noggrannare på koncernnivå. Utvecklingen som Back säger att har skett i bokslutsanalysen är att det nuförtiden är mycket lätt och enkelt att analysera. Med hjälp av verktygen som finns får man ut relationstal som ger en bra bild över avvikelser, Back skrattar och säger att det blinkar ju rött och grönt. Utmanande i bokslutsanalysen är enligt Back att det verkligen finns mycket som skulle kunna analyseras. Han nämner dock att det verkligen inte finns resurser till att analysera allt som man möjligen skulle vilja analysera. Han säger att det tyvärr inte finns tid att gå in djupt i informationen och analysera utan att företaget satsar resurserna på att verksamheten löper bra. Han säger att utmaningen är ju vad företaget egentligen skall prioritera.

5.2.2 Åt vilket håll är den operativa redovisningen på väg?

Uusi-Pohjola nämner att tyngdpunkten för den operativa redovisningen är på väg åt det hållet att informationen och rapporteringen skall vara online hela tiden. Det skall vara möjligt att hela tiden få ut information och rapporter skall göras mycket snabbt så att informationen inte hinner bli gammal. Back är också av samma åsikt och han säger att den operativa redovisningen är på väg mot det hållet att all information skall vara mycket exakt och snabb. Enligt Backman-Trummers behov skulle den operativa redovisningen behöva gå mot det hållet att verktygen och själva operativa redovisningen skulle vara snabb och enkel Back nämner att processerna borde vara lätta och enkla och därmed skulle företaget spara betydligt med energi. Själva operativa redovisningen och rapporteringen som hör till den skulle inte behöva vara så komplicerad.

5.2.3 Nyckeltal och styrkort

Nyckeltal och styrkort används en hel del inom företaget. Varje enskilt bolag samt avdelning använder sig av sådana nyckeltal som passar in bäst. Uusi-Pohjola nämner att nyckeltalen har en stor betydelse och att man tydligt kan se avvikelser som skett och därför är det bra att följa upp dessa nyckeltal och jämföra med föregående perioder. Nyckeltalen analyseras och man jämför även nyckeltalen med konkurrenterna. På koncernnivå används egentligen endast finansiella nyckeltal men varje enskilt dotterbolag använder sig av de nyckeltal som de anser ha behov av. Icke-finansiella nyckeltal och styrkort som används är t.ex. sjukfrånvaron, reklamation, kundnöjdhet och fakturerings snabbhet. Balanced scorecard har de försökt ta i bruk men Uusi-Pohjola säger att de inte har fått något vettigt ur detta styrkort, eftersom information från olika verksamheter kopplas samman. Uusi-Pohjola nämner även att nyckeltalen har hållits likadana med åren och vissa nya har tagits i bruk men han säger att det är viktigt att tänka på att nyckeltalen har betydelse så att man inte använder sig av nyckeltal vars information inte spelar någon roll. Han nämner även att de försöker bevara samma nyckeltal inom företaget och inte allt för ofta göra ändringar. Då blir det svårt att följa upp dessa nyck-

eltal och jämförelsen försvåras. Uusi-Pohjola nämner att nyckeltalen inte har utvecklats så mycket med tiden utan företag använder sig även i dagsläget av samma nyckeltal som man använde sig av för 10 år sedan.

5.2.4 Rapporteringens utmaningar och utveckling samt rapporteringsnivåer

Enligt Back är rapporteringens största utmaningar att hålla alla deadlines. Enligt Back är det mycket viktigt att rapporterna görs vid rätt tidpunkt och att rapporterna fås snabbt. Back säger även att det är mycket svårt att uppskatta faktureringen och efter att kontona avslutas varje månad så är det svårt att uppskatta vilka kostnader som ännu skall komma in och hör till denna period. Det är utmanande och mycket tidskrävande att söka upp och uppskatta vilka betalningar som saknas och vilka summor det rör sig om. Eftersom man inom speditorsbranschen använder egna maskiner, egen arbetskraft men även inhyrda maskiner så är det svårt att uppskatta alla kostnader. Även hamnavgifter är sådant som måste uppskattas och dessa kostnader finns inte med i eTrance-systemet som används. Back nämner även att allokeringen är utmanande och det är inte alltid lätt att dela upp kostnader rätt. Olika kostnader delas upp på olika sätt i bolaget och ibland är det frågan om ett procenttal och ibland delas kostnader upp enligt antalet anställda på olika avdelningar.

Då jag frågar Back vilka rapporteringsnivåer som används säger han att det som ligger högst upp är rapporterna till styrelsemöten. Dessa rapporter gör han tillsammans med verkställande direktören och rapporterna presenteras på styrelsemöten. Excel-rapporterna som görs är till för internt bruk och då är det endast de som är högst upp i hierarkin som kontrollerar och tar ut rapporter. Enligt Back borde avskalade resultatrapporter finnas längre ner i nivåerna. Uusi-Pohjola nämner att det varierar mycket inom koncernen. Det är varje enhets chef som väljer vem som ser rapporterna och vem som har möjlighet att göra rapporter. Han nämner att vissa är mera öppna med rapporteringen och på så sätt känner sig personalen mera delaktig i arbetet och siffrorna motiverar personalen. Uusi-Pohjola säger dock att

det kan finnas en risk att information används fel och på så sätt tar sig information ut från företaget i ett för tidigt skede.

5.2.5 Rapporteringsverktyg

Enligt Back är rapporteringsverktygen inte tillräckligt bra för att ta ut kvalitativa resultatrapporter. Han nämner även att det nya programmet de tagit i bruk är mycket bristfälligt och fungerar långsamt. Inom varje bransch har man behov av olika typer av rapporteringsverktyg och enligt Back skulle det bli dyrt ifall man skulle skaffa sådana verktyg som man har stort behov av. För att bolaget i dagsläget skulle få ut perfekta rapporter så krävs det att man tar ut information ur ett program, importerar det i ett annat och så vidare och detta skulle vara mycket krävande. Enligt Back så borde det alltså finnas ett verktyg som kopplar samman alla sorters information och som är lättillgängligt från ett ställe.

6 DISKUSSION

I det här kapitlet kommer jag att jämföra svaren som jag fått från intervjupersonerna med den teoretiska referensramen. Jag kommer även att jämföra intervjupersonernas svar och hur deras åsikter om den interna redovisningens utveckling och utmaningar skiljer sig åt. Detta arbete hade som syfte att redogöra för vad den interna redovisningen är och vilka som är utmaningarna och utvecklingarna. Genom dessa intervjuer har jag fått svar på vad intervjupersonerna anser vara utmanande och på vilket sätt den interna redovisningen har utvecklats med åren. Intervjupersonerna jobbar på olika företag och inom olika branscher och därför kunde man märka att intervjupersonerna svarade på frågorna ur lite olika perspektiv men man kunde dock se många likheter i svaren. Jag märkte även att svaren hade en koppling med teorin som tagits upp i den teoretiska referensramen.

6.1 Operativa redovisningens olika delområden samt utveckling och utmaningar

Den operativa redovisningen är en mycket viktig del av företagets ekonomiförvaltning. Med åren sker det stora utvecklingar men grunden för den operativa redovisningen förändras dock inte mycket. Det finns dock mycket utmaningar inom den operativa redovisningen och utmaningarna varierar beroende på företag och bransch. Både Höglund, Back och Uusi-Pohjola var eniga om att den största förändringen och utvecklingen som har skett inom den operativa redovisningen är att IT har utvecklats betydligt under åren och arbetet har blivit allt mer automatiserat. Höglund nämnde även att arbetet är mycket mera effektivt nuförtiden och fokus ligger på analyseringen.

Utmaningarna som företagen stöter på inom kostnadskalkylering och investeringskalkyler liknar varandra mycket. Ett problem som nämndes i teorin är att det är mycket svårt att räkna ut kommande kostnader och intäkter och därför är det svårt att kunna göra upp prognoser inför framtiden. Allokeringen är mycket viktig och är det viktigt att endast de relevanta intäkterna och kostnaderna tas med i beräkningarna och att posterna riktas till rätt händelser för att informationen skall ge

en korrekt bild. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 46–48) Uppskattning och noggrannhet var enligt både Back och Höglund de största utmaningarna gällande kostnadskalkylering och investeringskalkyler och att det just inom investeringskalkyler är svårt att kunna uppskatta vilka kostnader och intäkter som investeringen har i framtiden eftersom att ekonomin är så orolig.

I teorin nämndes det att budgeteringen är till för att styra företagets verksamhet samt att analyseringen är en stor del av budgetarbetet. Bokslutet analyseras oftast mycket noggrant och förklaringar söks till de avvikelser som finns. Budgeterna uppföljs konstant och förändringar görs efter behov. (Ax, Johansson & Kullvén 2009, 248–259) Bokslutsanalysen ger en bra bild av åt vilket håll verksamheten är på väg åt och med hjälp av nyckeltalen kan man förutspå framtiden. (Ikäheimo & Malmi & Walden 2012, 114–116) Enligt Back fungerar dock inte budgeten längre som ett styrmedel medan Höglund poängterar att budgeterna är viktiga och det går lätt att följa upp verksamheten med hjälp av budgeter och analysering. I teorin nämns det att budgetens betydelse varierar mycket beroende på företagets storlek och att mindre företag betonar planeringen i stället. (Ax, Johansson & Kullvén)

Höglund nämner dock att det har skett överraskande lite utveckling inom den operativa redovisningen olika delområden och att grunderna är ganska oförändrade. Back säger att budgeteringen samt bokslutsanalysen är utmanande på grund av resurserna. Det finns stora mängder tal som skulle vara möjliga att analysera men problemet är vad företaget skall prioritera och om det finns tid för allt detta. Höglund däremot nämner att det är mycket viktigt att analysera och att han använder sig mycket av benchmarking och jämför tal med andra företag och marknader. Jag anser detta vara ett tecken på att företagen prioriterar olika saker och att det även skiljer sig inom branscherna vad som prioriteras inom den operativa redovisningen. Det är även resurserna som spelar en stor roll. Lahti & Salminen tar upp att den ekonomiska situationen just nu är mycket orolig och att det på grund av detta är svårt att kunna förutse och uppskatta kostnader och intäkter i framtiden. Både Höglund och Back är av samma åsikt som Lahti & Salminen och nämner att det är svårt att kunna uppskatta olika siffror som skall vara med i kalkylerna och att det är utmanande att göra kalkyler eftersom framtiden är så osäker.

Jormakka & Koivusalo tar upp att IT-utvecklingen har varit stor och medfört utmaningar och det krävs mera kunskap av personalen. Höglund och Back nämner dock att det inte finns tillräckligt bra verktyg på marknaden som är tillräckligt enkla och flexibla. Fastän tekniken utvecklas hela tiden ser man att det ändå inte finns tillräckligt bra verktyg som lämpar sig för olika branscher. Jag anser att detta är ett tecken på att det borde finnas verktyg som är lämpade för olika branscher eller att företagen själva skulle ta fram ett verktyg som lämpar sig för deras behov. Detta är dock någonting som skulle medföra stora kostnader men som troligtvis skulle medföra stor nytta.

6.2 Åt vilket håll är den operativa redovisningen på väg?

Enligt teorin kommer tyngdpunkten i den operativa redovisningen att förflytta sig i framtiden. Enligt Alhola och Lauslahti så kommer tyngdpunkten att ligga på att analysera, reagera och förutse. Rapporterna skall göras snabbt och smidigt och rapporteringen skall även motivera personalen. Enligt Höglund är det just ditåt utvecklingen är på väg. Höglund säger att automatiseringen frigör mycket arbete och därför fokuserar man nu mera på att analysera och rapportera. Han säger att den operativa redovisningen fungerar som en stödjande och hjälpande verksamhet. Back och Uusi-Pohjola säger att den operativa redovisningen är på väg att bli allt mera internetbaserad och rapporterna skall göras mycket snabbt. Back nämner dock att på basis av Backman- Trummer Ab:s behov borde förändringen gå åt det hållet att den operativa redovisningen och rapporteringen skulle vara mycket enklare och mindre energikrävande i framtiden. Vart är den operativa redovisningen på väg och åt vilket håll borde den egentligen gå? Jag märker att denna fråga gav lite olika svar och det är ett tecken på att personerna ser frågan ur olika perspektiv och att företagen även har olika krav på och behov av åt vilket håll den operativa redovisningen borde utvecklas.

6.3 Nyckeltal och styrkort

Det är viktigt att företagen även mäter icke-finansiella saker och därför kan det vara bra att företaget har i bruk ett styrkort. Företagen skall dock minnas att det som mäts skall vara relevant och därför kan det vara utmanande att ta med den

rätta informationen i mätningen. (Ikäheimo m.fl.) Uusi-Pohjola nämnde i intervjun att det balanserade styrkortet inte är något som de gett sig in på eftersom han anser att det inte har gett dem några vettiga tal. Höglund nämnde att det också är viktigt att följa upp icke-finansiella styrkort och att nyckeltalen som de använder även jämförs med andra företag.

Nyckeltalen går att analyseras på flera sätt och det är även vanligt att företagen jämför med riktvärden eller med andra företags värden. Företagen väljer själva vilka nyckeltal som passar företaget och hur noggrant man analyserar dessa. Den bästa bilden av företaget fås dock då man analyserar en längre period på till exempel 5 år. (Jormakka & Koivusalo) Uusi-Pohjola nämnde också att det är viktigt att bevara samma nyckeltal under en längre tid eftersom det då är lättare att jämföra och analysera nyckeltalen.

6.4 Rapporteringens utmaningar och utveckling samt rapporteringsnivåer

Med hjälp av rapporteringen styr man organisationens energi till rätta saker och rapporteringens uppgift är därmed att kolla på det förflutna, fokusera sig på nutiden men även fokusera sig på framtiden. Tyngdpunkten förflyttar sig allt mer i framtiden och huvuduppgifterna är att analysera, reagera och förutse. Rapporterna skall inte endast vara innehållsmässigt korrekta och relevanta utan det är även mycket viktigt att rapporterna görs i tid. Rapporteringen genomförs med hjälp av rapporter, nyckeltal och styrkort. Rapporteringen innebär inte bara att organisationen analyserar, följer upp och förutser utan med hjälp av rapporteringen kan man påverka hela organisationen. Rapporteringen hjälper personalen att göra rätt saker och att tillsammans sträva efter att nå gemensamma mål. Rapporteringen motiverar även personalen och då målen uppnås kan personalen känna på sig att de har lyckas. (Alhola & Lauslahti 2003, 316–317)

Enligt Alhola och Lauslahti är det viktigt att layouten i rapporteringen är klar och tydlig och det håller även Back med om. Back nämner att de länge har använt sig av samma layout inom rapporteringen och att detta beror på att det då är enkelt att tolka rapporterna. Alhola och Lauslahti tar även upp i teorin att layouten och ett snyggt grafiskt utseende påverkar pålitligheten mycket.

Rapporteringen har som syfte att även motivera personalen och att personalen har möjlighet att ta ut sådana rapporter som de själv kan påverka. Det är även mycket vanligt att rapporteringen sker på olika nivåer i hierarkin inom företagen. (Alhola & Lauslahti 2003, 319–320) Höglund nämner att det har skett en stor utveckling i rapporteringsnivåerna och att man har gått allt längre ner i hierarkin. Detta beror på att personalen är allt mer intresserade av rapporterna och de vill ha möjlighet att påverka siffrorna. Det är alltså inte längre endast ledningen som tar ut rapporter och analyserar dessa. Back säger däremot att det i stort sett är ledningen och de större cheferna som tar ut rapporterna och personalen är inte så delaktig i rapporteringen. Uusi-Pohjola nämner att det i koncernen finns chefer som är mera öppna med rapporteringen och på så sätt når rapporteringen lägre ner i hierarkin. Höglund poängterar att det är viktigt att rapporteringen är möjlig på olika nivåer eftersom detta bidrar till motivation och på så sätt har personalen möjlighet att påverka siffrorna. Jag kunde här se att företagen hade olika synpunkter på vem som skall få se på rapporteringen och vilken information som i så fall visas.

6.4.1 Rapporteringsverktyg

Enligt teorin fås informationen till rapporteringen från olika källor och information samlas i ett datasystem. Det viktiga är dock att information går att använda på bästa möjliga sätt och att man med hjälp av parametrar kan koppla samman informationen. (Alhola & Lauslahti 2003, 323–324) Enligt Höglund är det största problemet inom rapporteringen att det inte finns tillräckligt bra verktyg och att det borde finnas ett bra system där man kan fördjupa sig i olika vyer och även koppla samman finansiella och icke finansiella siffror. Back nämner även att verktygen är mycket bristfällande och långsamma. Det är även tidskrävande då informationen finns i många olika program och man blir tvungen att koppla samman information från många olika program för att få ut en vettig rapport.

7 AVSLUTNING

Alla företag sköter sin operativa redovisning på olika sätt. Vissa företag prioriterar att analysera mycket medan andra företag inte satsar sina resurser på detta så mycket. Varje företag väljer själv hur mycket man vill analysera företaget internt och enligt bransch varierar det även mycket vilka metoder man vill använda. I detta arbete har jag lagt märke till att olika personer på olika företag ser på den operativa redovisningen ur olika perspektiv. Utmaningarna inom det operativa arbetet är många men var och en har sin egen åsikt om vad som är utmanande och vad som inte är det. Utvecklingen har varit stor under åren på grund av att arbetet blivit mera elektroniskt och automatiserat.

Under tiden jag har skrivit detta lärdomsprov har jag märkt att det största problemet och utmaningen klart och tydligt är att ett enkelt och effektivt verktyg saknas och att detta bidrar till att den operativa redovisningen inte kan utnyttjas till 100 procent. Det finns många olika verktyg på marknaden men problemet är att det inte finns ett verktyg som skulle passa alla branscher. För företagen vore det alltså viktigt att hitta ett verktyg som lämpar sig för deras bransch och företag.

En stor utmaning gällande de olika kalkylerna inom företagen är att man inte säkert kan uppskatta vilka kostnader som kommer emot inom en snar framtid och vilka intäkter som olika investeringar medför. Eftersom ekonomin är orolig och man aldrig kan vara säker på vad som sker under de kommande månaderna och åren så är det svårt att göra kalkyler som motsvarar de verkliga händelserna.

I och med att det hela tiden sker utvecklingar borde företagen och marknaden göra sitt bästa för att hänga med. Företagen ställer allt större krav på den operativa redovisningen och behoven av olika typer av verktyg växer. Varje företag har sina egna behov men ofta går inte alla behov att tillfredsställa. Utmaningarna finns kvar i arbetet och företagen försöker utveckla arbetet och systemen för att göra arbetet mera smidigt och enkelt.

I arbetet valde jag att begränsa mig till endast den operativa redovisningen och utmaningen var att få den teoretiska och empiriska delen sammankopplade eftersom det inte finns så mycket teori om vad som är utmanande i det operativa arbetet och vilka utvecklingarna är. Eftersom jag vill undersöka synpunkter på ämnet från olika personer så ansåg jag att intervju är den bästa forskningsmetoden. En annan utmaning i arbetet var att jag valde att använda mig av finskspråkiga källor för att få en bättre bild på hur den interna redovisningen sköts i Finland. Detta ansåg jag vara en utmaning eftersom det inte alltid var lätt att hitta de svenskspråkiga motsvarigheterna till olika begrepp. I den empiriska delen var det utmanande att göra frågorna så öppna som möjligt utan att styra svaren mot något håll.

Som fortsatt forskning skulle jag kunna föreslå att man går djupare in på ämnet med hjälp av en större undersökning. Möjligtvis skulle man kunna intervjua en stor mängd personer med liknande arbetsuppgifter och därmed få en bättre bild av vilka som är utmaningarna och utvecklingen inom den operativa redovisningen.

KÄLLOR

Böcker

Alhola, K. & Lauslahti, S. 2003. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. Upplaga 4. Vanda. Dark Oy.

Anttonen, M. & Hakonen, M. 2010. Taloushallinnon taitajaksi. Upplaga 1. Helsingfors. WSOYpro Oy.

Ax, C., Johansson, C. & Kullvén, H. 2009. Den nya ekonomistyrningen. Upplaga 4. Malmö. Liber.

Bell, J. 2006. Introduktion till forskningsmetodik. Studentlitteratur.

Bryman, A. & Bell, A. 2013. Företagsekonomiska forskningsmetoder. Upplaga 2. Stockholm. Liber Ab.

Ikäheimo, S., Malmi, T. & Walden, R. 2012. Yrityksen laskentatoimi. 5 förnyade upplagan. Helsingfors. Sanoma Pro Oy.

Johansson, C., Johansson, R., Marton, J., & Pautsch, G. 2006. Extern redovisning. Upplaga 1, 3 tryckningen. Stockholm. Bonnier Utbildning Ab.

Jormakka, R., Koivusalo, K., Lappalainen, J., & Niskanen, M. 2009. Laskentatoimi. Helsingfors. Edita Prima Oy.

Järvenpää, M., Partanen, V., & Tuomela, T-S. 2001. Moderni taloushallinto. Haasteet ja mahdollisuudet. Helsinki. Edita Oyj.

Lahti, S & Salminen, T. 2014. Digitaalinen taloushallinto. Upplaga 1. Helsinki. Sanoma Pro Oy.

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2005. Johdon laskentatoimi. 6 förnyade upplagan. Helsingfors. Edita Prima Oy.

Pellinen, J. 2005. Talusjohtaminen. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Pellinen, J. 2006. Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu. 2 förnyade upplagan. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Suomala, P., Manninen, O., & Lyly-Yrjänäinen, J. 2011. Laskentatoimi johtamisen tukena. Upplaga 1. Helsinki. Edita Prima Oy.

Elektroniska publikationer

Yleisimmät haasteet johdon raportoinnissa. Visma. Hänvisat 13.02.2015.
<http://www.visma.fi/tietopankki/artikkelit/yleisimmat-haasteet-johdon-raportoinnissa/>

Artiklar

Jokinen, J. 2014. Taloushallintoliiton puheenjohtaja Vuokko Mäkinen: Historian kirjaamisesta asiakastyöhön. Tilisanomat. 4/2014, 16-19.

Intervjuer

Höglund, K. 2015. Ekonomichef. Keski-Pohjanmaan Kirjapaino Oyj. Intervju 07.01.2015.

Back, A. 2015. Bokförings- och redovisnings ansvarig. Backman- Trummer Ab. Intervju 15.01.2015.

Uusi-Pohjola, H. 2015. Verkställande direktör. Backman- Trummer Ab. Intervju 15 .01.2015.

INTERVJUFRÅGOR

1. Hurudan är din arbetsbeskrivning och hur länge har du jobbat på branschen?
2. Vilka är de största förändringarna och utvecklingarna i ditt arbete som har skett under tiden du jobbat inom branschen?
3. Hur mycket jobbar du med de olika delområden inom den operativa redovisningen och vilka är utmaningarna samt hurudan har utvecklingen varit i arbetet under åren?
 - a. Kostnadskalkylering
 - b. Investeringskalkyler
 - c. Budgeter
 - d. Bokslutsanalys
4. Åt vilket håll är den operativa redovisningen på väg och åt vilket håll borde utvecklingen gå på basis av företagets behov där du jobbar?
5. Använder ni nyckeltal och styrkort och hur borde ni utveckla dessa?
6. Vilka är rapporteringens största utmaningar i dagsläget?
7. Vilka rapporteringsnivåer använder ni Er av på företaget och har det skett förändringar i nivåerna?
8. Finns det i dagsläget tillräckligt bra verktyg för operativ redovisning och rapportering?