

Linda Kanninen

# Taloushallinnon raportoinnin kehittäminen

Autovahinkokeskus Oy

Metropolia Ammattikorkeakoulu

YAMK

Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen

Opinnäytetyö

18.11.2016

Tekijä(t) Otsikko	Linda Kanninen Taloushallinnon raportoinnin kehittäminen
Sivumäärä Aika	50 sivua + 11 liitettä 18.11.2016
Tutkinto	Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Koulutusohjelma	Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja(t)	Lehtori Ritva Salmela
<p>Kehittämistehtävän tarkoituksena oli kehittää Autovahinkokeskus Oy:n sisäistä talousraportointia käyttäjälähtöisesti. Tavoitteena oli löytää raporttien käyttäjiä hyödyttäviä raportteja. Lisäksi haluttiin helpottaa raportointiprosessia ja varmistaa raportoinnin laadukkuus.</p> <p>Viitekehys muodostui raportoinnin taustalla vaikuttavan tiedon laadullisista näkökulmista sekä johtamisen tukemisesta. Talousraportoinnin kehittämisessä on oleellista selvittää raportoinnin taustalla vaikuttavien taloustietojen oikeellisuus, sillä se vaikuttaa suoraan raportoinnin luotettavuuteen. Tuotettavan raportoinnin tulee olla myös tarpeellista käyttäjilleen.</p> <p>Kehittämistehtävä toteutettiin toimintatutkimuksena. Nykytilan kartoittamisen osana haasteltiin johtoryhmjäseniä talousraportoinnin nykytilasta ja heidän toiveistaan raportoinnin kehittämisen suhteen. Kehittämistoimenpiteiden jälkeen kartoitettiin johtoryhmän mielipiteet uudesta raportoinnista.</p> <p>Kehittämistehtävä toteutettiin kolmena pienempänä osaprojektina. Raporttien tuottamisessa ja välittämisessä keskityttiin uuden raportointiohjelmiston käyttöönottoon sekä automatisoinnin ja digitalisuuden hyödyntämiseen raportointiprosessissa. Taustatiedon laadun varmistamisessa tutkittiin taloushallinnon prosesseja ja tietovirtoja. Tarvittavat kannattavuuden ja kustannusten seurannan raportit kehitettiin omana osaprojektinaan.</p> <p>Viitekehysten ja nykytilan kartoittamisen kautta tunnistettiin organisaatiossa tarvittavat kannattavuuden ja kustannustenseurannan raportit. Kohdeorganisaatiossa otettiin käyttöön uusi talousraportoinnin ohjelmisto, jonka avulla pystyttiin sujuvoittamaan raportointiprosessia ja tuomaan aiempaa enemmän tietoa raporttien käyttäjille. Tarvittavat raporttipohjat pystyttiin julkaisemaan raportointiohjelmistossa. Taloushallinnon prosessien ja tietovirtojen kuvauksen auttoivat luomaan aiempaa laajemman näkemyksen tiedon liikkumisesta ja korjaamaan taustadatassa esiintyvät virheet. Kuvausten avulla pystyttiin yhtenäistämään toimenpiteitä sekä luomaan ohjeistusta erityisesti taloushallinnon käyttöön.</p>	
Avainsanat	johdon laskentatoimi, sisäinen laskentatoimi, raportointi, kehittäminen

Author(s) Title	Linda Kanninen Developing Management Accounting Reports
Number of Pages Date	50 pages + 11 appendices 18 November 2016
Degree	Master of Business Administration
Degree Programme	Entrepreneurship and Business Competence
Specialisation option	
Instructor(s)	Ritva Salmela, Senior Lecturer
<p>The present thesis dealt with developing management accounting reports for Autovahinkokeskus Oy. The aim of this study was to find reports that create value to users. The existing reporting process needed to be improved and the quality of financial information to be checked. Autovahinkokeskus Oy specializes in to process damaged vehicles that are claimed by insurance companies from their customers. The company has eighty employees.</p> <p>The thesis was carried out as an action research using qualitative research methods. To define the current state of the management reporting an executive team was interviewed. Both existing reporting and future reporting expectances were surveyed. After the development process, the executive team's views of new reporting were checked.</p> <p>The research was based on two theories – information quality and management support. Management accounting is based on financial information gathered around the organization. To improve the quality of the reports one must improve the quality of the information basis. Financial reports should produce value to the decision-making process. It is vital to have knowledge on what kind of information and reports are needed in that process.</p> <p>The development process was further divided in three subprojects. New report software was an essential part of producing and distributing the reports. The exploitation of automatization and digitalization were key issues in the project. Financial data and process quality controls were major factors in background data quality check. Making of profitability and cost reports was its own subproject.</p> <p>The theoretical framework and the current state analysis helped define what kind of financial reports were needed in the organization. The new financial reporting software was launched to help the reporting process and to give more financial information to report users. The process and data flow descriptions gave an overview on creating financial information and helped to fix problems in data. That helped to unify the financial process and create instructions to financial management.</p>	
Keywords	management accounting, managerial accounting, reporting, development

**Sisällys**

1	Johdanto	1
1.1	Organisaation esittely	2
1.2	Kehittämistehtävän lähtökohdat	3
1.3	Kehittämistehtävän rajaus	4
2	Tutkimusongelma	4
2.1	Tutkimuskysymykset	5
2.2	Kehittämistehtävän tavoitteet ja mittarit	5
3	Tutkimusmenetelmä	6
3.1	Toimintatutkimus	6
3.2	Aineiston hankinta- ja analysointimenetelmät	7
3.3	Tutkimuksen luotettavuus	8
4	Teoreettinen viitekehys	9
4.1	Informaation luonne	11
4.1.1	Luotettavuus	12
4.1.2	Olennaisuus	13
4.1.3	Vertailukelpoisuus	14
4.1.4	Ymmärrettävyys ja selkeys	15
4.2	Informaation tuottaminen ja välittäminen	16
4.3	Johtamisen tukeminen	18
5	Kehittämistehtävän toteutus	23
5.1	Lähtökohdat ja suunnittelu	23
5.1.1	Lähtötilanteen kuvausta	24
5.1.2	Teemahaastattelun tulokset	25
5.1.3	Sovitut kehittämiskohteet	26
5.1.4	Projektisuunnitelma	27
5.2	Toteutetut muutokset	28
5.2.1	Informaation tuottaminen ja välittäminen	29
5.2.2	Tiedon laadulliset kysymykset	31
5.2.3	Tuotettavat raportit	35

6	Kehittämistehtävän tulokset	39
6.1	Vastaukset tutkimuskysymyksiin	39
6.2	Tulosten mittaaminen	41
6.3	Tutkimuksen luotettavuus	44
7	Yhteenveto ja johtopäätökset	45
7.1	Kehittämistehtävän arviointi	45
7.2	Jatkotoimenpiteet	46
7.3	Itsearviointi	47
	Lähteet	48
	Liitteet	
	Liite 1. Mallit tulosraportoinnin kehityksestä	
	Liite 2. Teemahaastattelun kysymykset	
	Liite 3. Yhteenveto teemahaastattelun vastauksista	
	Liite 4. Taloushallinnon tietovirrat	
	Liite 5. Toiminnanohjauksesta siirtyvät tiedot	
	Liite 6. Aineiston täsmäytysohje	
	Liite 7. Toiminnanohjauksen tiliöinnit	
	Liite 8. Yleismittariston kehitys	
	Liite 9. Kustannusseurannan raportit	
	Liite 10. Loppuhaastattelun kysymykset	
	Liite 11. Loppuhaastattelun yhteenveto	

## 1 Johdanto

Taloushallinnon digitalisaatio on pitkällä ja rutiininomaisia töitä on siirtynyt pois ihmisiltä. Tehokkuuden lisääminen on muuttanut taloushallinnon tehtäväkenttää. Taloushallinnossa pitäisi entistä enemmän pystyä jalostamaan luvuista informaatiota. (Lähteenmäki-Lindman 2015.) Tämä vaatii taloushallinnolta aiempaa vahvempaa liiketoimintaosaamista (Partanen 2007, 67).

Tämä muuttuva ympäristö haastaa vanhat menetelmät myös taloushallinnon raportoinnissa. Digitalisaatio luo uusia mahdollisuuksia taloushallinnon tuottaman tiedon jalostamiseen ja jakamiseen. Toisaalta kasvava tietomäärä vaatii keskittymään olennaisiin asioihin. Näistä lähtökohdista syntyi tarve lähteä tutkimaan, miten Autovahinkokeskus Oy:n sisäistä talousraportointia voitaisiin kehittää.

Kehittämishankkeessa lähdin liikkeelle oman työorganisaationi ja opinnäytetyön kohdeorganisaation Autovahinkokeskus Oy:n esittelystä. Yleisen organisaation esittelyn lisäksi esittelen lyhyesti oman työyksikköni eli taloushallinnon tiimin. Tämän jälkeen analysoin talousraportoinnin nykytilaa taloushallinnon näkökulmasta. Nykytilan kuvauksen avulla pyrin tunnistamaan ja määrittelemään tarkemmin opinnäytetyöhön soveltuvan kehittämiskohteen.

Kehittämiskohdetta tarkennan luvussa kaksi tutkimuskysymysten avulla. Tämän lisäksi pohdin kehittämistehtävän tavoitteita ja tavoitteiden seurantaan asetettavia mittareita. Luvussa kolme käsittelen sovellettavia tutkimusmenetelmiä ja tutkimuksen luotettavuutta. Lisäksi esittelen kehittämissuunnitelman toteutustapaa sekä aineiston hankintamenetelmiä. Opinnäytetyön teoreettista viitekehystä on hahmoteltu luvussa neljä informaation luonteen ja tuottamisen sekä johtamisen tukemisen näkökulmista.

Luvussa viisi paneudutaan kehittämistehtävän toteutukseen jakamalla kehittämistehtävä kolmeen pienempään osaprojektiin: informaation tuottamiseen ja välittämiseen, tiedon laadullisiin kysymyksiin sekä tuotettaviin raporteihin. Tutkimuksen tuloksia verrataan asetettuihin tutkimuskysymyksiin sekä tavoitteisiin ja mittareihin luvussa kuusi. Luvussa seitsemän on kehittämishankkeen yhteenveto ja johtopäätökset.

## 1.1 Organisaation esittely

Vuonna 1966 perustettu Autovahinkokeskus Oy (AVK) on erikoistunut vakuutusyhtiöiden lunastamien ajoneuvojen realisointiin Suomessa. Vuosien saatossa yrityksen perustointi-ajatus on pysynyt muuttumattomana ja realisointiprosessin tuottaminen vakuutusyhtiöille on edelleen yrityksen tärkein tehtävä. Realisoitavia ajoneuvoja yritys käsittelee vuosittain noin 18.000 kappaletta. (AVK 2014.)

Autovahinkokeskuksen toimintaa ohjaavat arvot ovat keskittyminen, kehittyminen ja huomaavaisuus. Käytännössä arvot näkyvät keskittymisenä asiakkaiden tarpeisiin sekä omaan ydinosaan. Kaikissa prosesseissa pyritään huomioimaan kustannustehokkuus ja niitä pyritään kehittämään jatkuvasti asiakkaiden tarpeiden mukaisesti. (Isotalo 2014.)

Viime vuosina vakuutusyhtiöille tuotettavien palveluiden määrä yrityksessä on kasvanut. Nykyään Autovahinkokeskus hoitaa myös vaurioajoneuvojen logistiikkaa, vahinkotarkastusta sekä rekisteröintitoimenpiteitä vakuutusyhtiöiden puolesta sekä suorittaa vahinko- ja korjauslaadun tarkastuksia. Kaikkien edellä mainittujen realisointiprosessiin liittyvien palveluiden lisäksi Autovahinkokeskus purkaa vahinkoajoneuvoja varaosiksi ja on myös merkittävä henkilöautojen purkuosatoimittaja. Yrityksen palveluksessa vuonna 2014 oli 78 henkilöä. (AVK 2014.)

Organisaatiossa vastuualueet on jaettu toimintojen mukaisesti. Realisointi huolehtii vakuutusyhtiöiden lunastamien realisoitujen ajoneuvojen käsittely- ja myyntiprosesseista. Jälkimarkkinointi keskittyy ajoneuvojen purkamiseen ja varaosien myyntiin. Logistiikka huolehtii realisoitujen ajoneuvojen kuljetuksista vahinkopaikoilta välivarastojen kautta AVK:n toimipisteisiin ja myös ajoneuvojen toimittamisesta loppuostajille. Palvelukeskus huolehtii realisointiprosessiin tulevien ajoneuvojen asiapapereiden käsittelystä vakuutusyhtiöiden puolesta. Tekniset palvelut tuottavat vahinkotarkastuspalveluita sekä suorittavat erilaisia tutkintapalveluita vakuutusyhtiöille. Tietohallinto on yrityksessä keskeisessä asemassa ja siksi yrityksellä on oma it-osasto. Taloushallinto toimii omana yksikönään suoraan toimitusjohtajan alaisuudessa.

Itse toimin Autovahinkokeskuksessa talouspäällikkönä ja vastuullani on yrityksen talous- ja palkkahallinto. Hoidamme kaikki yrityksen talous- ja palkkahallinnon tehtävät taloushallinnon tiimissä, jossa on lisäksi kaksi talousassistenttia. Ulkoisen laskentatoimen lisäksi pyrimme tuottamaan sisäistä raportointia.

## 1.2 Kehittämistehtävän lähtökohdat

Autovahinkokeskuksessa on uusittu sekä toiminnanohjausjärjestelmä että taloushallinnon järjestelmät. Lokakuun 2014 alusta saatiin käyttöön kaikki uudet järjestelmät. Vanhoilla järjestelmillä taloushallinnon raportointi oli suppeaa ja hidasta. Muutosten tekeminen raportointiin vaati ennen huomattavia toimenpiteitä sekä toiminnanohjauksen ja taloushallinnon puolella. Osaa toivotuista muutoksista ei edes pystytty tekemään ilman ohjelman toimittajan apua ja osaa oli mahdoton toteuttaa ohjelmalogiikan takia.

Talous- ja palkkahallinnon työaika kului pääasiallisesti lakisääteisten velvoitteiden täyttämiseen. Tämän lisäksi johdolle raportoitiin kuukausittain tuloskehitystä sekä koko yrityksen että tulosyksiköiden osalta. Raporteissa tietoja verrattiin sekä budjettiin että edelliseen vuoteen. Tietojen saaminen ulos järjestelmistä kesti välillä liiankin kauan ja aikaa varsinaiseen analysointiin ei enää jäänyt. Lisäksi raportoinnin muokkaaminen, kuten vaikka raportointikohteiden vaihtaminen, oli osin täysin mahdotonta toiminnanohjausjärjestelmän taustakoodausten takia.

Taloushallinnon tuottamia lukuja raportoitiin erilaisin Excel-taulukoin, joihin tieto piti siirtää käsin. Tämän vei paljon aikaa ja lisäsi virheiden mahdollisuutta. Taloushallinnossa ei oikeastaan ollut tietoa siitä mitä raportteja tai seurantoja esimerkiksi yrityksen johto toivoisi strategisen johtamisen tueksi tai mitä raportteja tiimien vetäjät tarvitsisivat operatiivisen johtamisen tueksi. Työntekijöille yleisiä talouslukuja esiteltiin henkilöstöinfoissa.

Uusien järjestelmien käyttöönoton jälkeen syksyllä 2014 taloushallinnossa keskityttiin arkirutiinien hallitsemiseen. Uusien järjestelmien myötä kuitenkin tarjoutui mahdollisuus kehittää taloushallinnon tuottamaa raportointia vaikka kesken raportointikauden. Muutuviin tilanteisiin pystytään tulevaisuudessa vastaamaan nopeammin, sillä uudet järjestelmät ovat vanhoja joustavammat.



Kohdeorganisaation arvoista erityisesti kehittyminen ja keskittyminen (Isotalo 2014.) ohjasivat toimimaan kehittämistehtävän alussa. Organisaation sisäisiä palveluita on oleellista kehittää sisäisen asiakkaan tarpeiden mukaisesti. Uudet järjestelmät eivät olleet enää este raportoinnin kehityksellä, mutta taloushallinnolla ei ollut tietoa raporttien käyttäjien tarpeista ja toiveista. Taloushallinnosta oli osittain tullut raporttigeneraattori, joka vain tuotti numerotietoa.

### 1.3 Kehittämistehtävän rajaus

Tämän nykytila-analyysin perusteella hahmottelin opinnäytetyöni tutkimusongelmaa yhdessä Autovahinkokeskus Oy:n toimitusjohtajan kanssa. Kehittämishankkeessani tutkin miten taloushallinto pystyisi raportoinnin ja analyysien avulla tukemaan Autovahinkokeskus Oy:n liiketoimintaprosesseja. Tässä kehittämishankkeessa keskitytään taloushallinnon säännöllisesti tuottamaan yrityksen sisäiseen tulosraportointiin. Mukaan ei siis oteta ad hoc –raportointia eli tiettyä päätöstilannetta varten tehtyä kertaluontoista raportointia. Tarkoitukseni on selvittää, millaisia raporteja käyttäjän näkökulmasta tarvittaisiin johtamisen tueksi. Haluan löytää myös teoreettista taustaa siitä mitä olisi hyvä seurata ja miten taloushallinto voisi tukea johtamista.

Toimitusjohtajan näkemyksen mukaisesti raportointi haluttaisiin laajentaa nykyisestään koskemaan myös operatiivista tasoa ja löytää sille puolelle käyttäjille sopivia kohdennettuja raporteja. Tulostavasti johtamista haluttaisiin viedä kohdeorganisaation eri yksiköihin, kun nyt se on ollut vain ylemmän johdon vastuulla.

## 2 Tutkimusongelma

Autovahinkokeskuksen sisäinen talousraportointi on nykyään kohtalaisen hajanaista, taloushallinnon määrittelemää ja aikataulullisesti haastavaa. Raporttien käyttäjien tarpeita ja osaamista raporttien tulkitsemisessä ei ole kartoitettu eikä huomioitu raportoinnin toteuttamisessa. Taloushallinnolla ei ole täyttä varmuutta lukeeko raporteja kukaan ja miten niitä luetaan. Taloushallinnolla ei myöskään ole käsitystä raporttien tuomasta hyödyistä johtamisessa. Raportointia tulisi siis selkeyttää ja sille pitää asettaa tavoitteet myös aikataulujen suhteen.

Talousasioista viestitään kohtalaisen monimutkaisin raportein. Raporttien jakelu suuntautuu käytännössä vain yrityksen johdolle. Taloustiedon välittämistä voitaisiin suunnata johdon lisäksi koko organisaatiolle, huomioiden eri kohderyhmät. Viestinnän tulisi olla myös selkeää. Näiden havaittujen haasteellisten tilanteiden perusteella muodostin tämän opinnäytetyön tutkimusongelman: Miten sisäistä talousraportointia tulisi kehittää?

## 2.1 Tutkimuskysymykset

Kun sisäisen talousraportoinnin kehittämistä lähestytään raportoinnin käyttäjien näkökulmasta, tuottaisi katsontakanta seuravanlaisia ratkaistavia asioita:

- Millaisella talousraportoinnilla pystyttäisiin tukemaan johdon päätöksentekoa?
- Millaisia raportteja käyttäjät oikeasti tarvitsevat päätöksentekoon?
- Osataanko raportteja lukea oikein?
- Mitä on laadukas talousraportointi?
- Miten raportit voitaisiin tuottaa ja jakaa sekä miten digitalisaatiota voitaisiin hyödyntää tässä?

Näiden kysymysten perusteella muodostettiin kehittämistehtävälle tavoitteet ja mittarit, joista tarkemmin seuraavassa kappaleessa 2.2. Tutkimuskysymykset ohjasivat myös viitekehysten muodostamisessa. Viitekehys esitellään luvussa 4.

## 2.2 Kehittämistehtävän tavoitteet ja mittarit

Tämän opinnäytetyön pääasiallisena tavoitteena on kehittää käyttäjälähtöisesti taloushallinnon tuottamaa sisäistä talousraportointia. Taulukossa 1 on esitetty kehittämistehtävän tavoitteet ja mittarit. Tavoitteena olisi löytää kuukausittaiseen talousraportointiin tarvittava kokonaisuus, joka skaalautuisi tarpeen mukaan eri organisaatiotasolle. Onnistumista voidaan arvioida käyttäjiltä saadun palautteen perusteella. Tällöin raporttien käyttäjien tulisi myös kokea, että informaatio vastaa käyttötarvetta ja pitää informaatiota olennaisena.

Taulukko 1. Tavoitteet ja mittarit

Tavoite:	Mittari:
Löydetään tarvittavat raportit	Käyttäjät kokevat hyödyllisiksi
Raportit ovat luotettavia	Käyttäjien kokema luotettavuus
Raportteja osataan tulkita	Käyttäjän arvioima osaaminen
Raportointiprosessin helpottaminen	Parannukset prosessiin

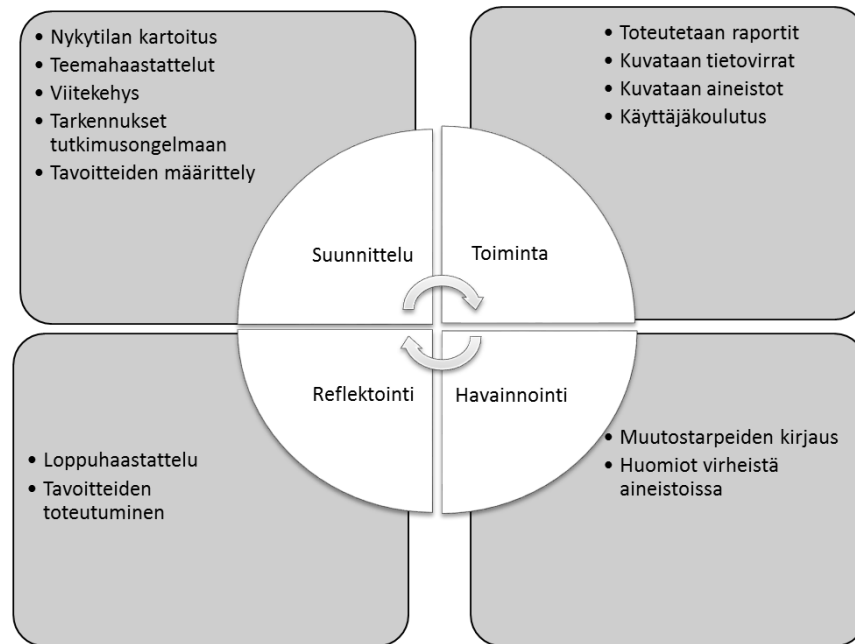
Käyttäjien pitäisi pitää raportteja ensisijaisesti luotettavina ja heidän tulisi ymmärtää raporttien sisältö. Myös näitä ominaisuuksia voidaan arvioida käyttäjien oman kokemuksen perusteella. Kehitetyt raportit tulisi pystyä tuottamaan kustannustehokkaasti ja oikea-aikaisesti. Tässä voidaan verrata raportointiprosessia ennen muutosta ja tehtyjen muutosten jälkeen.

### 3 Tutkimusmenetelmä

#### 3.1 Toimintatutkimus

Opinnäytetyö on tarkoitus toteuttaa toimintatutkimuksena. Toimintatutkimus ei ole Heikkisen (2007) mukaan varsinainen tutkimusmenetelmä vaan pikemminkin tutkimusstrateginen lähestymistapa. Toimintatutkimukselle tunnusomaista on toiminnan tutkiminen sekä kehittäminen samanaikaisesti. (Heikkinen 2007, 196.) Toimintatutkimuksessa tarkoituksena ei ole siis vain tutkia ilmiöitä vaan myös muuttaa käytäntöjä. Siksi toimintatutkimuksessa on oleellista se, että puututaan todellisiin tapahtumiin ja tarkastellaan väliintulon vaikutuksia. Tarkoituksena tutkimuksessa on saada tiettyyn tilanteeseen soveltuva täsmällistä tietoa eikä niinkään yleistettävää tietoa. (Virtuaali ammattikorkeakoulu.) Tyypillistä toimintatutkimukselle on myös osallistaminen. Sekä tutkija, että tutkitavat toimivat aktiivisesti yhteistyössä. (Kuula 2006.)

Heikkinen (2007) nostaa reflektiivisen ajattelun keskeiseksi toimintatutkimuksen lähtökohdaksi. Vakiintuneita toimintatapoja tulisi tarkastella toisesta näkökulmasta pyrkien ymmärtämään ajattelun tai toiminnan syitä. Toimintatutkimuksen reflektiivisyys voidaan havaita, kun tutkimusstrategiaa havainnollistetaan kehän muodossa kuten kuviossa 1. Tässä kehässä tutkimuksen eri vaiheet suunnittelu, toiminta, havainnointi ja reflektointi seuraavat toisiaan. (Heikkinen 2007, 201-203.)



Kuvio 1. Toimintatutkimuksen vaiheet (Mukaillen: Carr & Kemmis 1986, 186 Teoksessa Heikkinen Hannu 2007, 202; Kuula 2006).

Kun tätä reflektiivistä kehää toistetaan, muodostuu toimintatutkimukselle tyypillinen spiraalimainen malli. Toimintatutkimus etenee siis syklisesti ja kierrosten aikana pyritään paraneviin tuloksiin. Ensin valitaan päämäärät. Tämän jälkeen tutkitaan ja kokeillaan käytännön mahdollisuuksia edetä päämääriin. Viimeiseksi arvioidaan tuloksia ja tarkennetaan päämääriä. (Virtuaali ammattikorkeakoulu.)

### 3.2 Aineiston hankinta- ja analysointimenetelmät

Ensimmäisessä suunnitteluvaiheessa (ks. kuvio 1.) lähdin tarkentamaan luvussa 1.2 esitellyä nykytilaa ja määrittelemään teoreettisen viitekehysten. Nykytilan tarkempaa kartoittamista varten haastattelin yrityksen johtoryhmän jäseniä teemahaastattelun avulla. Tarkoitukseni oli selvittää heidän näkemyksensä raportoinnin nykytilasta ja toiveet tulevasta raportoinnista sekä suunnitella tarvittavia raportteja ja analyyskejä. Haastatteluaineiston perusteella tarkennettiin tutkimusongelmaa määrittelemällä ja sopimalla kehittämisskohteet konkreettisesti yhdessä kohdeorganisaation johtoryhmän kanssa. Kun tutkimusongelma oli tarkennettu, määrittelin opinnäytetyön lopulliset tavoitteet yhteistyössä toimeksiantajan kanssa.

Suunnitteluvaiheen jälkeen siirryttiin toimintavaiheeseen (ks. kuvio 1), jossa tuotin suunnitellut raportit ja analyysit sekä kuvasin tietovirrat ja siirtyvät aineistot. Myös käyttäjien koulutus toimi osana toimintavaihetta. Taustakartoitusten sekä raporttien ja analyysien tuottamisvaiheen aikana kirjasin havainnot ylös. Toimintavaiheesta siirryttiin havainnointivaiheeseen, kun raportit ja analyysit vietiin eteenpäin käyttäjille ja heidän kanssaan käytiin tuotettu aineisto läpi. Tarkoitukseni oli käydä tuotettu aineisto läpi jokaisen kanssa henkilökohtaisesti sekä johto- että päällikkötasolla. Raporttien käyttäjien kommentit ja parannusehdotukset kirjattiin ylös tai tarvittavat muutokset tehtiin heti. Sen lisäksi että tuotetut raportit arvioitiin käyttäjien kanssa, tarvitsi osa käyttäjistä koulutusta raporttien tulkitsemiseen.

Reflektointivaiheessa (ks. kuvio 1.) analysoitiin edellisessä havainnointivaiheessa raporttien käyttäjiltä saatua palautetta ja toiveita sekä toimintavaiheessa kerättyä tietoa raporttien ja analyysien tuottamisesta. Koska muutosten tekeminen raporteille onnistui helposti, pystyttiin reflektiovaihe suorittamaan välillä nopeasti yhdessä raportin käyttäjän kanssa.

Yleisesti pyrittiin löytämään raporttien käyttäjien yhteneviä toiveita ja mielipiteitä sekä toteuttamiskelpoisia ehdotuksia. Reflektiovaiheessa huomioitiin, jos esimerkiksi jonkin raportin tuottaminen oli todella työlästä, oliko se käyttäjien mielestä sen työn arvoinen. Tässä vaiheessa myös aineistoa peilattiin teoriaa vasten ja etsittiin yhteneväisyyksiä sekä uusia mahdollisuuksia. Tämän kokonaisanalyysin perusteella valmistauduttiin seuraavaan suurempaan suunnitteluvaiheeseen.

Näiden kehittämiskierrosten jälkeen keräsin raporttien käyttäjiltä tietoa raportoinnin onnistumisesta teemahaastattelulla, jossa huomioitiin kehittämistehtävälle asetetut tavoitteet. Kyselyllä selvitin raporttien käyttäjien kokemukset uudesta talousraportoinnista raportoinnista sekä osaaminen raporttien tulkitsemiseen.

### 3.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Validiteetti kertoo tutkitaanko oikeita asioita, oikealla menetelmällä ja oikeilla mittareilla. Reliabiliteetti tarkoittaa taas mittaustuloksen pysyvyyttä. Sattumalla ei siis vaikutusta tulokseen vaan käytetty mittari tuottaa aina saman mittaustuloksen. (Kananen 2014, 125-126.)

Luotettavuustarkastelua hankaloittaa se, että nämä luotettavuusmittarit toimivat hyvin kvantitatiivisessa tutkimuksessa, mutta eivät sellaisenaan sovellu kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden analysointiin. Vaikka toimintatutkimus katsotaan kuuluvaksi laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen piiriin, on luotettavuusarviointi sen osalta tätäkin vaikeampaa, sillä toimintatutkimuksessa tavoitellaan muutosta. (Kananen 2014, 126-127.)

Toimintatutkimuksen näkökulmasta validiteettia voidaan arvioida katsomalla vastaavako saadut tulokset asetettuja tavoitteita. Jos tutkittavat hyväksyvät tutkimustulokset, voidaan luotettavuutta arvioida myös tästä näkökulmasta. Oleellista on tulosten, menetelmien ja tiedonkeruun tarkka dokumentointi. Dokumentointi on myös avain tutkimustulosten siirrettävyyteen ja toteen näyttämiseen. Tulosten siirrettävyys sellaisenaan ei ole oleellisin toimintatutkimuksen kriteeri. Toimintatutkimuksen näkökulmasta siirrettävyys voi olla myös toimintatapojen ja kehittämismenetelmien siirrettävyyttä. (Kaisla; Kananen 2014, 134- 137.)

Toteen näyttäminen eli se, että tehtiinkö tutkimus oikein, lisää luotettavuutta. Tällöin pohditaan todisteiden objektiivisyyttä. Tutkijan pitäisi pystyä osoittamaan, miten tulkinta on tehty ja sen suhde aineistoon. Useamman tiedonkeruumenetelmän käyttö tuo myös lisää luotettavuutta tutkimukselle. (Kaisla; Kananen 2014, 134- 137.)

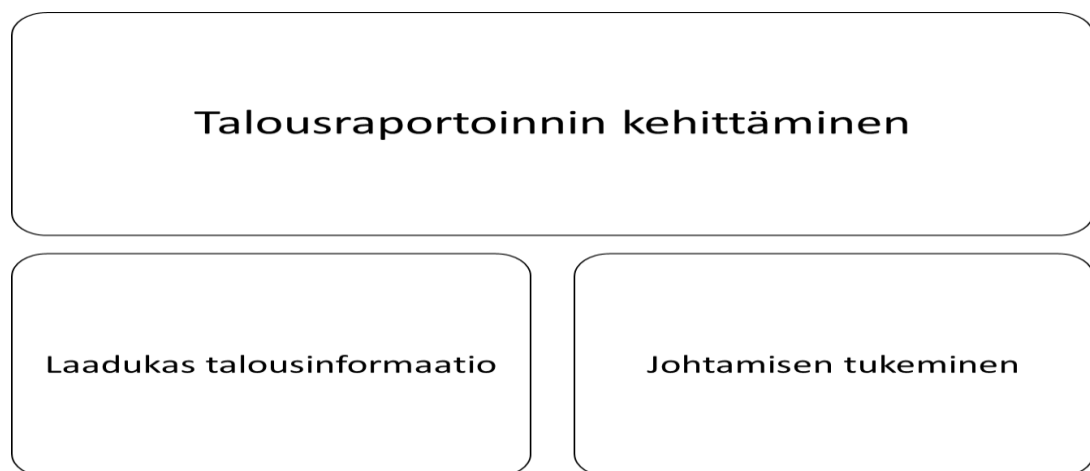
Tässä opinnäytetyössä tavoitellaan muutosta talousraportointiin. Jotta muutosta pystyttäisiin todentamaan, muodostettiin tutkimuskysymysten perusteella kehittämistehtävälle tavoitteet ja mittarit (Ks. luku 2.2). Tavoitteenani oli pitää kirjaa toteutuksen etenemisestä ja tehdyistä havainnoista.

#### **4 Teoreettinen viitekehys**

Laskentatoimi voidaan jakaa rahoituksen laskentatoimeen ja johdon laskentatoimeen. Rahoituksen laskentatoimi on normisidonnaista, menneisyyteen tai nykyisyyteen suuntautuvaa, aina rahamääräistä sekä yrityksen ulkopuolelle viestittävää. Johdon laskentatoimen tarkoitus on tukea yrityksen johtoa, joten laskelmat voidaan toteuttaa yrityksen tietotarpeiden pohjalta. (Järvenpää ym. 2013, 19-20.)

Tässä opinnäytetyössä taloushallinnon tuottamaa raportointia tutkitaan johdon laskenta-toimen näkökulmasta. Sillä tavoitteena on löytää johtamista avustavia ja tukevia työkaluja. Järvenpää ym. toteavatkin, että informaation tuottaminen päätöksenteon tukeksi on johdon laskentatoimen tehtävä. (Järvenpää ym. 2013, 35-36).

Tavoitteena on kehittää sisäistä talousraportointia erityisesti käyttäjälähtöisesti. Tarkastelen raportoinnin kehittämistä kahdesta näkökulmasta (ks. kuvio 2). Ensimmäisenä pohditaan raportoinnin taustalla olevan tiedon laadullisia näkökulmia. Raportoinnin kehittäminen vaatii ensisijaisesti perusteiden tarkastelua, koska taloushallinnon tuottama raportointi lepää taloushallinnon tuottaman tiedon varassa (Lahti & Salminen 2014, 172).



Kuvio 2. Viitekehys

Kappaleessa 4.1 tiedon perusteita tarkastellaan informaation luonteen kautta ja kappaleessa 4.2 sen välittämisen ja tuottamisen kautta. Partasen (2007) mukaan laadukas talousinformaatio on luotettavaa, olennaista, ymmärrettävää ja selkeästi esitettyä sekä sen tuottaminen ja välittäminen on kustannustehokasta ja nopeaa (Partanen 2007, 38-39). Tiedon vertailukelpoisuus, joka on taloushallinnon perusolettama, huomioidaan myös informaation luonteeseen vaikuttavana tekijänä. Laadukasta talousinformaatiota pohdittaessa huomioin myös digitaalisuuden luomia mahdollisuuksia.

Toinen raportoinnin kehittämisen näkökulma on johtamisen tukeminen. Kappaleessa 4.3 pohditaan talousraportoinnin asemaa johtamisessa. Organisaatioiden tarkoituksenmukaiset talousraportointikokonaisuudet saattavat poiketa paljonkin toisistaan. Yritystoi-

mintaan liittyy oletus kannattavuudesta. Siksi toiminnan kannattavuus on keskinen talousraportoinnin aihe. (Järvenpää & Länsiluoto & Partanen & Pellinen 2013, 307; Neilimo & Uusi-Rauva, 265; Mansukoski & Mitronen & Porenne & Salmimies 2008, 173.)

#### 4.1 Informaation luonne

Yleisesti tieto jäsenellään kolmelle eri tasolle. Nämä tasot ovat data, informaatio ja tietämys. Tiedon tason muuttuessa ihmisen vaikutus tietoon lisääntyy ja samalla lisääntyy myös tiedon arvo. Tieto siis kumuloituu ja jalostuu siirryttäessä tasolta toiselle. (Pearlson & Saunders 2009, 349; Laihonen ym. 2013, 19). Taulukossa 2. on esitetty tämän jaotteen mukaiset määritelmät tiedon tasoille.

Taulukko 2. Tiedon tasot (Laihonen ym. 2013, 18.)

Tiedon taso	Määritelmä
Tietämys	Inhimillistä tietoa, joka usein perustuu kokemukseen
Informaatio	Ranteellista dataa, voidaan käyttää analyysissä
Data	Rakenteettomia tosiasioita

Data on havaintoja tai asioita, joilla ei yksinään ole todellista merkitystä. Dataa on kuitenkin helppo kerätä, siirtää ja varastoida vaikka elektronisesti. (Pearlson & Saunders 2009, 348-349.) Ihmiset muuttavat datan informaatioksi organisoimalla ja analysoimalla dataa. Tietämys on asiayhteyteen liittyvää informaation, kokemuksen, sääntöjen ja arvojen yhdistelmä. (Pearlson & Saunders 2009, 349.)

Laskentatoimen lakisääteinen tehtävä on kerätä ja rekisteröidä yrityksen toimintaa ja taloutta koskevaa tietoa (Koivumäki & Lindfors 2012, 88). Laskentatoimea voidaan myös kuvata päätöksentekoa tukevana prosessina tai järjestelmänä, jossa kerätään, mitataan, tallennetaan ja kommunikoidaan tietoa. (Ikäheimo & Malmi & Walden 2016, 12; Rama & Jones 2006, 6.) Taloushallinnon tuottama data on pääosin kirjanpitoaineistoa, joka on organisaation liiketapahtumia kuvaavaa koodattua aineistoa (Taloushallintoliitto).

Partasen mukaan talousinformaation laadukkuutta arvioitaessa keskeisessä osassa ovat tiedon luotettavuus, relevanttius, ymmärrettävyys, ajankohtaisuus ja selkeä esitystapa. (Partanen 2007, 38-39.) Vertailukelpoisuus on myös talousinformaatiolle olennainen ominaisuus. (Ikäheimo ym. 2016, 17.)



Ellellä olevan tiedon jäsentelyn mukaisesti (Ks. taulukko 2.) informaatio on rakenteellista dataa (Laihonen ym. 2013, 18). Siksi pohdittaessa informaation luonnetta on huomioitava myös sen perustana olevan datan luonne. Seuraavaksi pohditaan talousinformaation luonnetta sekä informaation että datan osalta luotettavuuden, asianmukaisuuden ja olennaisuuden, vertailukelpoisuuden sekä ymmärrettävyyden ja selkeyden kautta.

#### 4.1.1 Luotettavuus

Luotettavuus on ensisijaisesti pysyvä mittaustulos. Joka kerta mitattaessa saadaan sama tulos, jos taustatekijät eivät ole muuttuneet. Luotettavuus on keskeinen käsite arvioitaessa talousinformaation käyttökelpoisuutta (Partanen 2007 38-42).

Taloushallinnon tuottama raportointi lepää taloushallinnon tuottaman tiedon varassa. Tästä syystä raportoinnin kehittäminen vaatii ensisijaisesti perusteiden tarkastelua. Operatiivisten talousprosessien ja toimintatapojen, järjestelmäintegraatioiden sekä laskentarakenteiden pitää tuottaa vain yhdet luvut samasta asiasta. (Lahti & Salminen 2014, 172.)

Taloudellisen raportoinnin dataa ja informaatiota kerätään eri lähteistä. Yksi merkittävistä tietolähteistä on kirjanpito, joka on taloudellisten tapahtumien muistiinmerkitsemisjärjestelmä. Kirjanpitoon merkittävistä tapahtumista ja tehtävistä kirjauksista säädetään laeilla. Kirjanpitolaki velvoittaa noudattamaan hyvää kirjanpitolapaa eli vakiintuneita menettelytapoja. (Leppiniemi & Kykkänen 2015, 19.)

Perusoletuksena on, että laskentatoimen tuottama informaatio on pääosin virheetöntä ja harhatonta. Virheettömyydellä tarkoitetaan sitä, että mitataan tarkasti sitä mitä pitää. Harhattomuus viittaa siihen, ettei mittaus itsessään systemaattisesti vääristä tulosta. (Ikäheimo ym 2016, 17.)

Kirjanpidon perusongelmat, laajuus mittaus, arvostus, jaksotus sekä kohdistaminen vaikuttavat kirjanpidon lisäksi yrityksen sisäisessä raportoinnissa (Partanen 2007, 32). Kirjanpitolainsäädäntö määrää ulkoisen laskentatoimen osalta ratkaisuvaihtoehdot näihin kysymyksiin. Sisäisen laskentatoimen näkökulmasta organisaatiot voivat ratkaista ongelmat parhaaksi katsomallaan tavalla. (Tenhunen 2013.)

Laajuusongelmassa pohditaan mitkä kaikki tuotot tai kustannukset ylipäätään otetaan mukaan laskelmille. Mittausongelmaa ratkaistaessa taas pohditaan laskelmien tarkkuutta, esimerkiksi miten tarkasti tuottojen tai kustannusten määrä selvitetään. Arvotusongelmassa on ratkaistava mitä yksikköhintoja tai kustannuksia laskelmilla käytetään esimerkiksi varaston arvoa laskettaessa. Tällöin voidaan pohtia, otetaanko mukaan kaikki kustannukset vai vain välittömät kustannukset. Jaksotusongelma ratkaisemalla otetaan kantaa siihen, miten tuotot tai kustannukset jaetaan eri laskentakausille, esimerkiksi käyttömaisuushankintojen jaksottaminen eri vuosille. Tuottojen ja kustannusten kohdistaminen eri laskentakohteille tuottaa kohdistamisongelman. (Tenhunen 2013.)

Erilaiset toimintatavat voivat aiheuttaa dataa ja informaatioon virheitä, puutteita tai ristiriitaisuuksia esimerkiksi edellisessä kappaleessa kuvatuissa laskentatoimen ongelmallisissa tilanteissa. Virheellisen tiedon tuottamista voidaan vähentää luomalla ohjeita ja sääntöjä tiedon oikeellisuuden ja laadun varmistamiseksi. Myös tiedon siirtäminen tietokannoista ja varastoista toiseen sekä konversiot vaativat oman hallintansa, jotta ketju toimii oikein ja tietoon ei synny virheitä. Jotta organisaatioissa pystytään hyödyntämään dataa ja informaatiota on sitä ylläpidettävä ja siivottava. (Laihonen ym. 2013, 19-20.)

Talousinformaation luotettavuutta voidaan valvoa sisäisillä kontrolleilla osana toteutettavia prosesseja. Kontrollien avulla on tarkoitus ehkäistä ei-toivottuja tapahtumia tai havaita ne. Jotta kontrollit voidaan suunnitella, on ensin kuvattava prosessit. Suurempia kokonaisuuksia voidaan hallita analyyttisellä tarkastelulla. Tällöin selvitetään epäjohdonmukaisia vaihteluita ja kehityssuuntia. Nämä ovat jälkikäteen tehtäviä monitorointikontrolleja. (Lahti & Salminen 2014, 188 – 189.)

Talouhallinnossa ollaan riippuvaisia tukevista tietojärjestelmistä ja niiden luotettavuudesta. Järjestelmät voivat auttaa valvonnassa. Ohjaustietojen avulla voidaan esimerkiksi asettaa pakollisuuksia vaikka tiliöinneille tai tarkastaa syötettyjen arvojen oikeellisuutta. Tietojen kahdentumista voidaan estää, kun järjestelmät tutkivat, vaikka laskunumeroita. (Lahti & Salminen 2014, 189-191.)

#### 4.1.2 Olennaisuus

Asianmukainen ja olennainen informaatio on oikeaan aikaan käytössä olevaa, oikeaa ja päivitettyä tietoa. Laskentatoimen tuottaman tiedon tulisi olla olennaista informaation käyttäjälle ja sen tulisi vastata käyttötarvetta. Informaatiota pitäisi pystyä tuottamaan

päätöksentekijän näkökulmasta niistä asioista, jotka voivat vaikuttaa toimintaan tai päätöksen tekoon. Puutteet luotettavuudessa heikentävät myös mittaamisen validiteettia. (Ikäheimo ym. 2016,17; Järvenpää ym. 2013, 47.)

Perinteisesti talousraportointi kohdistuu monelta osin menneisyyteen, koska raportoinnin taustalla vaikuttaa vahvasti kirjanpitoon merkityt tapahtumat. Talousinformaatio ei saisi kuitenkaan suuntautua vain menneisyyteen. Tällöin organisaatiossa pystytään vastaamaan muutoksiin ajoissa, oikeilla toimenpiteillä sekä resursseilla. (Partanen 2007, 39, 42.) Kirjanpidon tarjoaman tiedon lisäksi tulisi löytää muita tietolähteitä tukemaan talousinformaation muodostamista, jotta näkökulmaa pystyttäisiin siirtämään menneestä tulevaan.

Kaikkea tietoa ei kannata esittää. Olennaista on, että raportilla on vain se tieto, joka on merkityksellistä päätöksenteon kannalta. Muuton oleellinen informaatio voi hävitä tarpeettoman informaation joukkoon. (Ikäheimo ym. 2016, 18.) Ydinviestin löytäminen siis lisää olennaisuutta. Yksinkertaistamalla ja pelkistämällä voi selkiyttää ydinviestiä. Yksinkertaistamisen tarkoitus on lisätä selkeyttä ja kiinnittää huomio olennaisiin asioihin. Kuitenkin tulee huomioida, ettei liiaksi yksinkertaistamalla jätä oleellista tietoa pois. (Reynolds 2012, 115-116.)

#### 4.1.3 Vertailukelpoisuus

Kirjanpitolaissa yhtenä yleisenä tilinpäätösperiaatteena on johdonmukaisuus (KPL 3:3). Tämä tarkoittaa laatimisperiaatteiden ja – menetelmien pysyvyyttä vuodesta toiseen. (Koivumäki & Lindfors 2012, 116). Sisäisen laskennan kannalta periaatteita ja menetelmiä ei ole rajoitettu kuten taas ulkoisessa laskennassa lait, asetukset ja tavat määräävät käytettävien periaatteiden ja menetelmien vaihtoehdot.

Kuitenkin vertailukelpoisuus on ulkoisenlaskentatoimen ohella keskeisessä asemassa sisäisessä laskentatoimessa, koska laskentatoimen tuottamaa informaatiota on kyettävä arvioimaan suhteessa muuhun vastaavaan informaatioon. Yhteiset normit ja käytännöt ovat merkitseviä vertailukelpoisuuden kannalta. (Ikäheimo ym. 2016, 17.)

Sisäisessä laskennassa vertailukelpoisuutta lisää tiliöintien järjestelmällinen käyttö. Eli samanlaiset tapahtumat tiliöidään joka kerta samalla tavalla. Tämä tarkoittaa esimerkiksi käytettävän kirjanpidon tilin sekä muiden laskentakohdemerkintöjen pysyvyyttä.

#### 4.1.4 Ymmärrettävyys ja selkeys

Raportoinnin tarkoitus on toimia kommunikointivälineenä (Sharda ym. 2014, 123). Tiedon pelkistäminen kiinnostavaksi ja puhuttelevaksi on talousviestinnän haaste (Juholin 2013, 335). Erityisen tärkeää on huomioida viestin selkeys ja sen kohderyhmä (Lammi 2009, 166). Kohderyhmän kannalta ydinviestin löytäminen on olennaista. Käyttäjän näkökulmasta tieto on olennaista, jos se on esitetty niin, että tiedon hyödyntäminen päätöksenteossa on mahdollista (Gelinas & Sutton & Hunton 2005, 22).

Raportointi tuo informaation esitettävään muotoon (Sharda ym. 2014, 123). Talousinformaation tulisi olla ymmärrettävää sekä selkeästi esitettyä. Kun raportointi on ymmärrettävää, on raportointi saajalleen merkityksellistä ja hän kykenee sitä tulkitsemaan. Jos päätöksentekijä ei ymmärrä saamaansa informaatiota, ei informaation luotettavuudella, olennaisuudella ja vertailukelpoisuudella ole merkitystä. (Partanen 2007, 24, 39-45; Ikäheimo ym. 2016, 17.)

Päätöksentekijän on tunnettava informaatioon liittyvät arviointikriteerit. Tämä vaatii viestin vastaanottajalta ymmärrystä taloushallinnon asioista. (Partanen 2007, 24, 39-45; Ikäheimo ym. 2016, 17.) Kappaleessa 4.1.1 esitetyt kirjanpidon perusongelmien vaikutus ja käytetyt ratkaisuvaihtoehdot tulisi ymmärtää.

Ydinviestin lisäksi selkeä esitystapa on myös olennaista. Havainnollistamalla voidaan helpottaa viestin ymmärtämistä, omaksumista ja tiedon tutkimista. Huomioitavaa on, että kuvallinen esitystapa vaatii myös viestin vastaanottajalta kuviolukutaitoa. (Partanen 2007, 39-45; Lammi 2009, 56, 173; Sharda ym 2014, 129-133.) Havainnollistamiskeinona voidaan käyttää esitysgrafiikkaa (Lammi 2009, 57). Erilaisten kaavioiden, graafien, tulokorttien tai mittaristojen avulla tietoa voidaan tehdä ymmärrettävämmäksi ja helpommin kommunikoitavaksi (Partanen 2007, 39-45; Sharda ym 2014, 129-133).

Taloushallinnon tarjoama informaatio on pääosin numeerista. Numeerista tietoa esitetään yleensä graafisten kuvaajien, taulukoiden tai tekstin muodossa. Graafista kuvaajaa käytetään vertailun helpottamiseen, säännönmukaisuuden löytämiseen tai riippuvuuksien havaitsemiseen. (Sharda ym. 2014, 123; Lammi 2009, 169.) Diagrammin muodossa on esimerkiksi helppo vertailla tuloksen kehitystä kuukausittain. Samaan kuvioon pystyy helposti yhdistämään vertailun vaikka budjettiin. (Järvenpää ym. 2013, 310.)

Taulukkomuotoa kannattaa käyttää, kun haluaa kertoa täsmällistä tietoa. Taulukko vaatii graafista kuvaajaa enemmän viestin vastaanottajalta syventymistä. Teksti on myös hyvä numeerisen tiedon esittämismuoto, kun esitetään johtopäätöksiä tai yhteenvetoja. (Lammi 2009, 170.)

#### 4.2 Informaation tuottaminen ja välittäminen

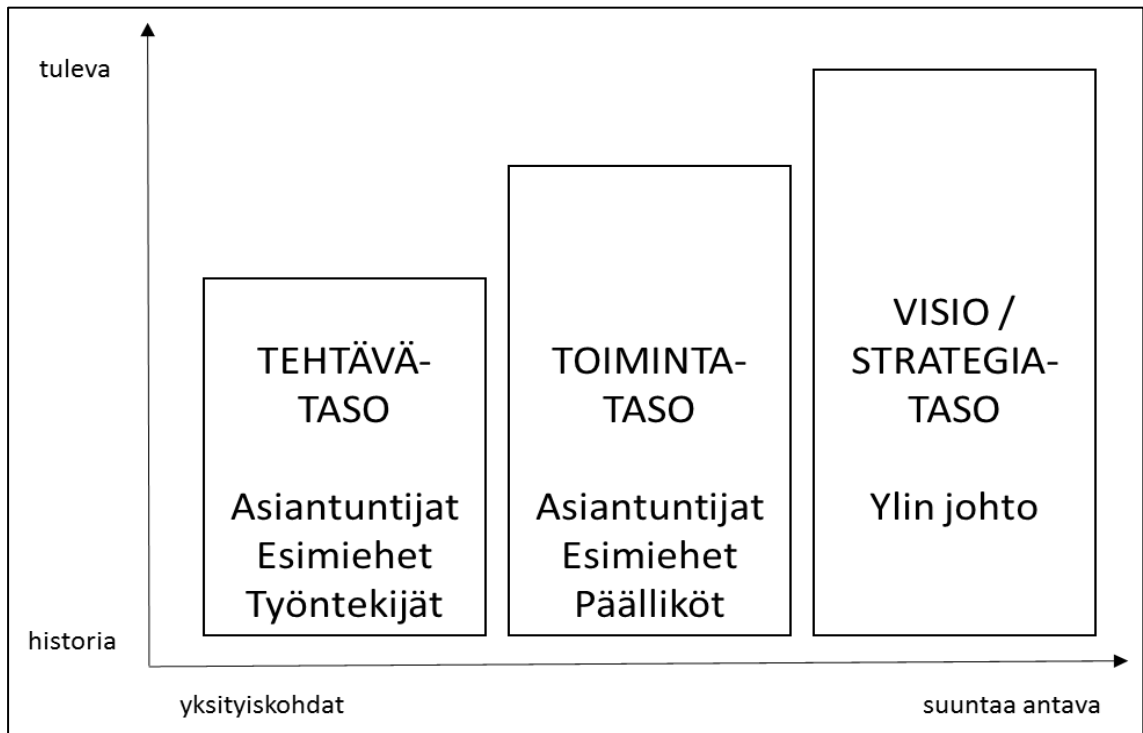
Kuten aiemmin kappaleessa 4.1. todettiin, datasta syntyy informaatiota ihmisen vaikutuksesta. Kun tietoa jalostetaan prosessein ja toiminnoin siirrytään tiedon tasolta toiselle. Informaatio syntyy datasta luomalla sille rakenne. (Laihonen ym. 2013, 18.)

Laskentatoimi kerää toimintaa kuvaavia arvo- ja määrälukuja. Tietopohjana toimivat sekä rahamääräiset että ei-rahamääräiset järjestelmät (Partanen 2007, 19). Näistä tuotetaan informaatiota päätöksenteon tueksi. Liikekirjanpidon yksittäinen tositemuoto on dataa ja kaikki nämä viennit yhdessä muodostavat informaatiota sisältäviä raportteja. Tietoa tästä syntyy, jos raporttia osataan tulkita. Johdon laskentatoimen rooli on tässä merkittävä: pitää pystyä tunnistamaan merkityksellinen informaatio ja jalostaa sitä. (Suomala ym 2011, 21.)

Talousinformaatio voi olla laadullista tai määrällistä, menneisyyteen tai tulevaisuuteen suuntautunutta, rahamääräistä tai ei-rahamääräistä ja subjektiivista tai objektiivista. Rahamääräisen informaation avulla asioita pystytään vertaamaan toisiinsa. Ei-rahamääräistä informaatiolla voidaan monesti ennustaa tulevia rahavirtoja. Määrällinen informaatio on mitattavissa ja laskettavissa olevaa informaatiota, kun taas laadullinen informaatio ei. Objektiivinen informaatio on riippumatonta informaation tuottajasta eli se voi olla tositemuotoon ja kirjanpitoon perustuvaa informaatiota. Subjektiivisessa informaatiossa taas sen tuottaja vaikuttaa informaation sisältöön. Menneisyyteen perustuva informaatio voi koostua kustannuslaskelmista ja tulevaisuuteen perustuva informaatio arvioista, ennusteista tai tavoitteista. (Järvenpää ym 2013, 39-42.)

Informaation tuottamisessa ja välittämisessä on huomioitava kustannus-hyöty-periaate. Sen mukaisesti informaation tuottamisen kustannukset eivät saisi ylittää tiedon käytöstä saatavaa hyötyä. Sekä prosessien nopeus että tiedon oikea-aikaisuus ovat kriittisiä menestystekijöitä raportoinnin kehittämisessä. Taloushallinnossa pitäisi prosessien kehittämisen kautta päästä tilanteeseen, jossa työajasta enemmän käytettäisiin tiedon analysointiin ja johdon tukemiseen kuin itse tiedon tuottamiseen. (Partanen 2007, 39, 47-48.)

Tiedon hallinta on myös olennaista kustannus-hyöty-periaatteen kannalta. Tällöin esimerkiksi samasta aineistosta pienin muutoksin voidaan muodostaa raportointia eri kohderyhmille. (Partanen 2007, 39, 47-48.) Kuviossa 3. on esitelty skaalautuvan sisäisen raportoinnin tasot. Tuotettavan informaation tulisi olla moniulotteista. Sen tulisi olla rahamääräistä ja ei-rahamääräistä. Informaation tulisi suuntautua menneisyyteen ja tulevaisuuteen. (Järvenpää ym. 2013, 19-20; Partanen 2007, 380.)



Kuvio 3. Sisäisen raportoinnit tasot (Alhola & Lauslahti 2005, 174.)

Organisaation eri tasoille raportoitaessa voidaan hyödyntää osittain samaa pohja-aineistoa. Tehtävätasolla aikaperspektiivin on lyhyt. Tällöin painopiste on toiminnan tehokkuudessa ja laadukkuudessa. Tarvittava tieto on yksityiskohtaista ja yleisesti historiatietoa. Toimintatasolla aikaperspektiivi on edellistä pidempi. Tällöin seurataan kuluvan vuoden sujumista asetettuihin tavoitteisiin nähden, rahojen, vakavaraisuuden ja kannattavuuden riittävyttä sekä kasvun ja kehityksen edellytyksiä. Lyhyen aikavälin kuukausiraportointi porautuu nykytilaan ja auttaa lyhyenaikavälin päätöksenteossa. (Alhola & Lauslahti 2005, 173-175.)

Visio- ja strategiatasolla seurataan organisaation suuntaa asetettuun pitkän aikavälin tavoitteeseen nähden, kehitysprojektien etenemistä ja ulkoisen sekä sisäisen ympäristön signaaleja. Informaatio on eniten tulevaisuuteen suuntautuvaa ja suuntaa antavaa. Tulevaisuuteen suuntautuva strateginen raportointi voidaan toteuttaa esimerkiksi neljännesvuosittain. (Alhola & Lauslahti 2005, 173-175.)

Digitalisaatio on mahdollistanut myös taloushallinnon tuottamien raporttien jakelun sähköisesti tai automaattisesti. Näiden ratkaisujen avulla pystytään nopeuttamaan prosesseja raportoinnin välittämisessä. Tehokkaimmin raportteja jaetaan Lahden ja Salmisen mukaan portaalien kautta, itsepalveluperiaatteella raportointijärjestelmästä tai automaattisesti vaikka sähköpostijakeluina. Organisaation kannalta tehokkain ratkaisu on tarjota raporttien käyttäjälle pääsy raportointijärjestelmään, jossa on mahdollistettu tarkempi porautuminen tietoihin. (Lahti & Salminen 2014, 185-186.) Tällöin käyttäjällä on itsellään mahdollisuus tutkia poikkeamia tarkemmin. Lisäksi käyttäjälle pystytään tarjoamaan ajantasaista tietoa jatkuvasti.

Tiedon tuottamista taloushallinnossa pitäisi automatisoida, jotta työajasta enemmän aikaa käytettäisiin datan ja informaation analysointiin (Partanen 2007, 47). Tämä on oleellista arvon luonnin kannalta. Perinteisesti johdonlaskentatoimen avulla vertaillaan toteumaa esimerkiksi budjettiin, analysoidaan edellisten eroja ja pyritään pysymään suunnitelmassa (Drury 2004, 941). Taloushallinnolta vaaditaan, myös laajempaa kustannus- ja kannattavuustekijöiden seurantaa ja analyysiä, jotta kriittiset menestystekijät pystytään tunnistamaan (Partanen 2007, 28). Taloushallinnon tuottamat analyysit raporttien ohella ovat osa johtamisen tukemista, josta tarkemmin seuraavaksi.

#### 4.3 Johtamisen tukeminen

Tietojohtamisen näkökulmasta tiedon arvo realisoituu käytettäessä tietoa toiminnan ohjaamiseen ja kehittämiseen (Laihonen ym. 2013; 11, 26). Johdon laskentatoimen tehtävä on tuottaa lisäarvoa ja jatkuvan kehittymisen prosesseja tukevaa suunnittelu-, ohjaus- ja mittaus toimintaa. Johdon laskentatoimen on tuettava organisaation strategisten, taktisten ja operatiivisten päämäärien saavuttamista. Tämä tapahtuu toiminnan ohjaamisen, suorituksiin motivoinnin sekä organisaatiokulttuurin ylläpitämisellä ja luomisella. (Foster & Young 1997, 63-78 ; Partanen 2007, 19.) Myös Lahti ja Salminen (2014) korostavat raportoinnin strategialähtöisyyttä. Erinomaisen raportoinnin tulee tukea strategian jalkauttamista ja liiketoimintaa sekä auttaa ennusteissa. (Lahti & Salminen 2014, 177.)

Yritysten päätöksiin liittyy aina taloudellinen näkökulma, sillä taloudelliset tavoitteet ja reunaehdot ohjaavat niiden toimintaa. Laskennan avulla pystytään auttamaan parempien liiketoimintapäätösten tekemisessä. Näin ollen johdon laskentatoimen olemassaolo perustuu yksin lisäarvon tuottamiseen päätöksentekoprosessiin. (Suomala ym 2011, 8-11, 20-21.) Johdon laskentatoimi siis tukee rationaalista päätöksentekoa (Partanen 2007, 20).

Johtaminen voidaan jakaa suunnitteluun, toteuttamiseen ja valvontaan. Jokaisessa näissä johtamisen osa-alueissa pystytään hyödyntämään taloushallinnon tuottamaa informaatiota. (Järvenpää ym 2013, 13-14, 36.) Talousinformaation avulla johdetaan organisaation arvoa tuottavia toimijoita ja toimintoja. Talousinformaatio myös kertoo prosesseissa tuotetun arvon. Haasteena onkin tuottaa oleellista tietoa eri asiantutijaryhmien näkökulmasta. (Partanen 2007, 23, 53.)

Talousinformaatiolle keskeistä on ohjata työorganisaatiota tavoitteiden mukaiseen suuntaan (Pellinen 2005, 23; Ikäheimo & Mali & Walden 2016, 118-120). Raportoinnin avulla voidaan välittää tietoa ohjauksen perustaksi. (Järvenpää ym 2013, 301.) Taloudellisen informaation tulisi auttaa työn ja toiminnan kehittämisessä. Taloushallinnon tulee siis tukea strategian, prosessijohtamisen, tietojohtamisen ja liiketoimintatiedon tuottamista (Partanen 2007, 23, 53.)

Taloushallinnon tulisi pystyä tukemaan operatiivista johtoa niin, että johdolta jäisi aikaa toiminnan ohjaukseen ja tulevaisuuden suunnitteluun. Taloushallinnolta tämä tarkoittaa kustannus- ja kannattavuustekijöiden seuranta sekä analysointia. Strategista johtoa taloushallinnon pitäisi pystyä tukemaan olemalla aktiivisesti mukana strategiatyössä. Tämä laajentaa taloushallinnon työkenttää arvoketjuanalyysiin, kilpailijaseurantaan ja jopa skenaariotyöskentelyyn. (Partanen 2007, 27-28.)

Ohjauksen näkökulmasta laskentatoimen tuottama informaatio on tärkeää, koska laskentatoimen tuottama tieto koetaan yhteismitalliseksi ja vertailukelpoiseksi (Pellinen 2005, 75; Partanen 2007, 32). Toisaalta taas informaation käyttötarkoitus päätöksentekotilanteessa vaihtelee tilanteen epävarmuuden mukaan. Sekä Järvenpää ym (2013, 38.) ja Partanen (2007, 34) viittaavat Burchell ym. 1980-luvulla esiteltyyn laskentatoimen roolimalleihin: vastaaminen, vaikuttaminen, oppiminen ja perusteleminen.



Taulukko 3. Laskentatoimen roolimallit, Burchell ym. 1980. (muokattu Järvenpää ym 2013, 38; Partanen 2007, 34.)

	Tavoitteita koskeva epävarmuus →	
Epävarmuus päätösten seurauksista ↓	Vastaaminen	Vaikuttaminen
	Oppiminen	Perusteleminen

Taulukon 3. mukaisesti päätöstilanteen ollessa selkeä sekä tavoitteiden seurausten osalta laskelman tehtävä on vastata ennalta asetettuun kysymykseen. Laskelman voi esimerkiksi osoittaa investoinnin kannattavuuden. (Järvenpää 2013, 38.) Jos taas laskentatilanteessa tavoite on selkeä, mutta päätöksen seurauksista ollaan epävarmoja, voidaan laskelmia käyttää oppimiseen. Laskelmia voidaan käyttää syy-seuraussuhteiden hahmottamiseen ja päätöksentekijän tukemiseen ja neuvomiseen. (Partanen 2007, 35; Järvenpää ym. 2013, 38.)

Kun tavoitteita koskeva epävarmuus lisääntyy, mutta päätösten seurauksiin ei liity epävarmuutta, toimii laskelma vaikuttamisroolissa. Laskelmien roolia vaikuttajana ei aina tunnisteta vaan niitä voidaan käyttää omien etujen edistämiseen. Jos päätös on tehty jo etukäteen, on laskelman rooli tehdyn päätöksen perusteleminen. (Järvenpää ym. 2013, 39.)

Tehokkaan talousviestinnän tehtävä on vaikuttaa suuntaamalla huomiota ja parantamalla läpinäkyvyyttä organisaatiossa. Tavoitteena on näin muuttaa henkilöstön mielipiteitä näkemyksiä ja toimintaa. Talousviestintä parhaimmillaan motivoi ja haastaa ajattelemaan uudella tavalla. (Partanen 2007, 27, 31.)

Tärkeä osa raportointia on analyysi. Taloushallinnon ja vastualueiden johdon pitäisi olla yhdessä vastuussa poikkeamien analyysistä. Analyysin kautta pystytään tuottamaan lisäarvoa, kun merkittävät poikkeamat ja trendit selvitetään ja päätetään toimenpiteistä (Järvenpää ym. 2013, 310.)

Analysointi voidaan tuottaa useammassa vaiheessa. Ensin tarkastellaan yksiköiden tuloslaskelmia vertaamalla tapahtuneita muutoksia esimerkiksi edelliseen kauteen ja budjettiin. Samalla etsitään syitä tapahtuneisiin muutoksiin, jotka voivat olla määrällisiä tai hinnallisia. (Järvenpää ym. 2013, 313-314.)

## Yleistä raporteista – valittavat raportit

Ei ole yhtä oikeaa tapaa toteuttaa johdon laskentatoimea. Laskentatilanne vaikuttaa toteutukseen ja tehtäviin valintoihin. (Suomala 2011, 28, 88.) Raporttien tulisi kuitenkin kiinnittää johdon huomio kriittisiin menestystekijöihin ja kohdistua erityisesti lisäarvoa synnyttäviin tekijöihin. Olennaiset tiedot pitäisi pystyä suodattamaan ymmärrettävään muotoon, jotta organisaatiossa syntyisi käsitys, miten sillä nyt menee ja miten jatkuvaa parantamista voidaan tukea. Yleisesti informaatiotarpeet kohdistuvat tuotteisiin, asiakkaisiin, resursseihin ja toiminnan kasvuun. (Partanen 2007, 20-21, 29.)

Johdon ja sisäisen raportoinnin osalta raportointi voidaan jakaa käyttötärpeiden mukaisesti kolmeen osa-alueeseen: talous- ja tuloraportointiin, talousohjauksen raportointiin sekä liiketoimintatiedon hallintaan ja analysointiin. (Lahti & Salminen 2014, 172-173, 177-.) Järvenpää ym. esittelevät johdon laskentatoimen keskeisiksi asiakokonaisuuksiksi kustannuslaskennan, talousohjauksen, investointilaskennan ja erilaiset suoritusmitaukset. Laskelmatyyppien perusteella he jakavat osa-alueen kahtia: suunnittelua avustaviin laskelmiin ja valvontaa avustaviin laskelmiin. Suunnittelua avustavia laskelmia ovat vaihtoehtolaskelmat ja tavoitelaskelmat. Tarkkailulaskelmat ovat taas valvontaa avustavia laskelmia. (Järvenpää ym. 2013, 20.)

Tieto organisaation tai sen osan tuloksesta on keskeistä talousohjauksen kannalta. Taloudellisen raportoinnin tarkoituksena on antaa palautetta, jotta organisaatiota voidaan ohjata kohti tavoitettaan. Järvenpää ym (2013) mukaan taloudellista menestystä voidaan mitata kannattavuuden, maksuvalmiuden ja tuottavuuden kautta (Järvenpää ym. 2013, 65-67; 303; 306-307). Neilimo ja Uusi-Rauva (2007, 19) nostavat näiden lisäksi pääomarakenteen mittauskohteeksi. Kaikkiin näihin seurantoihin liitetyt tavoitteet voidaan viedä yritystasolta, tulosyksikkö tai jopa suorite tasolle asti. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 23, 26.)

Yrityksen menestyksen kannalta kannattavuus on ratkaisevassa asemassa (Viitala & Jylhä 2013, 306). Kannattavuutta voidaan seurata tuloraportoinnin avulla ja mitata joko absoluuttisesti tai suhteellisesti. Tarkastelujaksona voi olla lyhyt tai pitkä aikaväli. (Järvenpää ym. 2013, 65-66; 306-307.) Kirjassa Digitaalinen taloushallinto Lahti ja Salminen kertovat Management Eventsin tutkimuksesta, jonka mukaan Suomen TOP 500 yritysten talousjohtajien mielestä taloushallinnon tärkein kehityskohde on kannattavuuden

seuranta ja ennustaminen (Lahti & Salminen 2014, 171). Kannattavuuden seurannasta ja sen tärkeyteen pureudutaan tarkemmin seuraavaksi.

#### Kannattavuuden seuranta

Kannattavuus luo yritystoimintaan jatkuvuutta, kasvua ja kehittymistä (Mansukoski et al. 2008, 173). Yrityksen taloudellista tehokkuutta mitataan kannattavuudella. Kannattavuuden mittaaminen on laskentatoimen perustehtäviä. (Järvenpää ym. 2013, 317-318.) Pitkällä aikavälillä yrityksen toiminnan on oltava kannattavaa. Yksi liiketoiminnan haaste on tunnistaa ja osata lopettaa kannattamattomat toiminnot. Yksinkertaistetusti kannattavuus on tuottojen ja kustannusten erotus. (Viitala & Jylhä 2013, 306-307.)

Kannattavuus on organisaatioiden olemassaolon edellytys ja myös osakeyhtiöiden osalta lakisääteinen tavoite. Kannattavuus koostuu tuotoista, kustannuksista ja pääomista. (Mansukoski et al 2008, 174.) Kannattavuus mittaa tuloista menoja jäljelle jäävää voittoa, joten tuloraportoinnilla saadaan tietoa toiminnan onnistumisesta. (Järvenpää ym 2013, 310).

Kannattavuutta voidaan mitata rahamääräisesti eli absoluuttisesti. Kannattavuutta voidaan mitata myös suhteellisesti. Nämä kannattavuuden mittarit jaetaan liikevaihtoon suhteutettuihin katemittareihin ja pääomaan suhteutettuihin tuottomittareihin. (Suomala ym 2011, 39-40; Balance Consulting.) Absoluuttista kannattavuutta mitataan erilaisin kattein eli liikevaihdosta vähentäen erilaisia kuluja. Suhteellisesti kannattavuutta mitataan vertaamalla erää toiseen tuloslaskelman tai taseen erään. (Järvenpää ym. 2013, 317-318.)

Vakiintuneita tunnuslukuja kannattavuuden seurannassa ovat myyntikateprosentti, käyttökateprosentti ja liikevoittoprosentti (Viitala & Jylhä 2013, 309). Myyntikate saadaan, kun liikevaihdosta vähennetään muuttuvat kustannukset. Myyntikateprosentti ilmoittaa myyntikatteen määrän liikevaihdosta. Käyttökate saadaan vähentämällä myyntikatteesta kiinteät kustannukset. Käyttökateprosentti kertoo taas käyttökatteen osuuden liikevaihdosta. Liiketulos saadaan, kun käyttökatteesta vähennetään poistot ja liikevoittoprosentti on liiketuloksen osuus liikevaihdosta. (Järvenpää ym. 2013, 317.)

Toiminnan kannattavuutta voidaan mitata sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. Tuloslaskelma ja siitä johdetut mittarit ovat käyttökelpoisia kannattavuuden mittaamiseen. (Järvenpää ym. 2013, 311.) Lyhyenaikavälin kannattavuuden seurannat myyntikate, käyttökate, liikevoitto ja tulos ovat tärkeitä absoluuttisen kannattavuuden lukuja ja talouden ohjausvälineitä. Pitkällä aikavälillä oman pääoman tuotto prosentti, joka suhteuttaa liiketoiminnan tuloksen sijoitettuun pääomaan. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 277- 278.)

Jokainen organisaatio päättää miten seuraa kannattavuutta, miltä osin ja kuinka useasti (Viitala & Jylhä 2013, 309). Kannattavuuden seuranta olisi kuitenkin hyvä ulottaa koko organisaation tasolta kohti eri osa-alueita. Kannattavuustietoa tarvitaan kustannustehokkuudesta, asiakaskannattavuudesta ja tuotekannattavuudesta. (Johtamisen käsikirjat.) Tulosityksikköorganisaatiossa kannattavuuden seuranta on hyvä ulottaa kaikkiin niihin yksiköihin, joiden kannattavuutta on mahdollista ja järkevää seurata omana kokonaisuutenaan (Viitala & Jylhä 2013, 311).

## **5 Kehittämistehtävän toteutus**

### **5.1 Lähtökohdat ja suunnittelu**

Koska talousraportointia oli tarkoitus kehittää laadukkaammaksi ja käyttäjäystävällisemmäksi, lähdin nykytilan kartoittamisen jälkeen selvittämään yrityksen johtoryhmän näkemyksiä nykyisestä talousraportoinnista sekä keräämään toiveita ja kehittämissideoita. Tämä osio toteutettiin teemahaastatteluna 2015 huhti-toukokuun aikana. Haastatteluihin osallistuivat kaikki johtoryhmän jäsenet. Haastattelun teemat koskivat nykyistä talousraportointia ja raportoinnin kehittämistä.

Haastattelujen aineiston keräsin yhteenvedoksi ja sen perusteella hahmottelin toimenpidesuosituksen. Nämä kävin lävitse toimitusjohtajan kanssa, ja tarkensimme kehitysprojektin rajausta. Tässä yhteydessä tein myös tarkemman projektisuunnitelman kehityshankkeen edistämiseksi.

### 5.1.1 Lähtötilanteen kuvausta

Ennen uutta toiminnanohjausjärjestelmää ja taloushallinnon järjestelmää taloushallinto tuotti kuukausittain toimitusjohtajalle ja johtoryhmälle tuloraportointia koskien koko yritystä ja tulosyksiköitä. Tuloraportit jouduttiin tulostamaan erikseen budjetti- ja edellisen vuoden vertailutiedoilla (Ks. liitteen 1 kuvio 4). Kirjanpitoaineisto valmistui kuun puolessa välissä. Tämän jälkeen raportit tulostettiin kirjanpito-ohjelmistosta ja toimitettiin pdf-muodossa sähköpostilla vastaanottajille.

Järjestelmien muuttuessa taloushallinnon raportointi muuttui haastavammaksi. Taloushallinnon järjestelmästä ei pystytty suoraan tuottamaan sisäisiä tuloslaskelmia. Sisäisten tuloslaskelmien osata siirryttiin Excel raporttipohjiin, jotka hakivat tiedon suoraan taloushallinnon ohjelmiston tietokannasta (Ks. liitteen 1 kuvio 5). Raporttipohjien tekeminen ja päivittäminen oli työlästä ja siksi raporteilla havaittiin virheitä. Raportit valmistuivat edelleen samalla aikataululla ja niiden jakaminen tapahtui edelleen sähköpostilla. Poikkeamien selvittämiseen tarvittiin edelleen taloushallinnon apua.

Järjestelmien muutos toi haasteita raporttien tuottamiseen, mutta toisaalta taas uudet järjestelmät olivat luoneet mahdollisuuden kehittää raportointia. Vanhaa taloushallinnon järjestelmää ei olisi helposti pystynyt liittämään raportointijärjestelmään. Tämän lisäksi erilaisten seurantojen rakentaminen vanhaan ohjelmistoon oli mahdotonta. Uusi taloushallinnon ohjelmisto mahdollisti taas mitä erilaisempien seurantakohteiden rakentamisen ja käyttöönoton helposti. Lisäksi sen liittäminen raportointiohjelmistoon oli mahdollista.

Vaikka taloushallinnon tuottamaan raportointia pystyttiin uusien järjestelmien myötä kehittämään, oli siinä vielä omat puutteensa. Raportointi tuotettiin taloushallinnon ohjelmistoon kytketyllä raportointiohjelmistolla. Tämä ohjelmisto hyödynsi Excelin ominaisuuksia. Tässä ohjelmistossa erilaisilla kaavoilla pystyttiin hakemaan taloushallinnon ohjelmiston tietokannasta tarvittavat tiedot. Käyttäjä pystyi siis rakentamaan monipuolisia raportteja Excelin tarjoamissa puitteissa. Tämä asetti kuitenkin omat haasteensa, vaikka toisaalta muokausmahdollisuudet olivat rajattomat. Haasteena oli erityisesti raportoitavien tietojen oikeellisuus. Raportin kaavat olivat käyttäjän rakentamia, joten niissä saattoi olla virheitä tai ne eivät seuranneet esimerkiksi kirjanpitoon tehtäviä tilikarttamutoksia.

Raporttien jakamisessa oli myös oma ongelmansa. Koska johtoryhmän muilla jäsenillä ei ollut pääsyä taloushallinnon ohjelmistoon, piti heille kopioida tehdyt Excel-raportit toiseen paikkaan tai lähettää raportit sähköpostilla.

### 5.1.2 Teemahaastattelun tulokset

Teemahaastattelun avustavat kysymykset rakentuivat kahden pääteeman ympärille. Ensin keskityttiin raportoinnin nykytilaan ja olemassa olevien raporttien kehittämistarpeisiin. Toisena pääteemana oli uusien raporttien kehittäminen. Liitteessä 2 on teemahaastattelussa apuna käytetyt kysymykset teemoittain. Haastateltavia oli kolme johtoryhmän jäsentä. Vastaukset teemojen kysymyksiin kirjasin haastattelutilanteessa ylös ja myöhemmin tein vastauksista yhteenvedon, joka on liitteessä 3.

Nykyiseen tulosraportointiin koskien koko yritystä ja tulosyksiköitä oltiin kohtalaisen tyytyväisiä. Koko yrityksen raportoinnin osalta kaivattiin muutamia selkeitä tunnuslukuja tai mittareita, joista pystyisi helposti tarkastamaan missä mennään. Kaivattiin myös selkeitä kuvaajia, joista olisi helppo havaita kehityksen suunta tai se ollaanko tavoitteessa. Kuluksen seurantaan ja erojen selvittelyyn toivottiin aiempaa selkeämpiä raportteja. Koko yrityksen osalta kassavirtalaskelmia ja rahoituksen riittävyyden seuranta pidettiin tärkeinä. Olemassa olevaan tilien saldojen seurantaraporttia ei pidetty yksistään riittävänä, vaan toivottiin lisää ennustettavuutta kassavirtaan.

Tulosyksikkökohtaisessa raportoinnissa tuli esille useampia kehityskohteita. Raportteja lukiessa on huomattu, että joidenkin asioiden varmistaminen, kuten vastaavako eurot kappaleita, on vaikeaa. Tulosraporteilla olevia muutoksia ja eroavaisuuksia toivottiin selkeämmin esille. Myös tulosraporttien tarkkuuden vaihtaminen tiliryhmätasolta tilitasolle ja jopa porautuminen tapahtumiin koettiin tärkeäksi ominaisuudeksi. Tätä ominaisuutta ei nykyisillä raporteilla pysty käyttäjille tarjoamaan.

Täysin uutta raportointia toivottiin tuotteiden ja tuoteryhmien kannattavuuden seurantaan. Myös asiakasraportointia haluttaisiin parantaa. Sekä tuotteiden, tuoteryhmien että asiakkaiden osalta kohdeorganisaatiossa ei ole rakennettu taloushallinnon puolelle täysin toimivaa seurantakohderakennetta.

Aikataulullisesti raportit toivottaisiin mahdollisimman pian kuun päätyttyä. Raportteja tulisi tuottaa hallitukselle, toimitusjohtajalle ja johtoryhmälle sekä päällikkötasolle. Hallitukselle tulisi raportoida yrityksen koko tulos kolmen kuukauden välein. Päällikkötasolle raportointi tuotettaisiin suppeampana mahdollisesti tunnuslukuja hyödyntämällä.

### 5.1.3 Sovitut kehittämiskohteet

Lähtötilanteen ja teemahaastattelun tulosten perusteella havaittiin, että raporttien tuottamisessa ja jakamisessa oli ongelmia. Taloushallinnolla oli vaikeuksia tuottaa raportit luotettavasti. Lisäksi raporttien muoto ja jakelu sähköpostilla eivät tuoneet lisäarvoa päätöksentekoon. Vaikka itse tulosraportteihin oltiin kohtalaisen tyytyväisiä, kaivattiin niihin lisää havainnollistavia asioita.

Kävin yhdessä toimitusjohtajan ja johtoryhmän kanssa läpi teemahaastattelun tulosten yhteenvedon. Yhteenvedon perusteella sovittiin seuraavat kehittämiskohteet:

- Hankitaan taloushallinnon raportointiin oma ohjelmisto, jonka kautta raportit on helppo jakaa visuaalisesti tulkittavassa muodossa.
- Laajennetaan talousraporttien jako koskemaan myös yksiköiden vetäjiä ja perehdytetään heidät raporttien käyttöön.
- Varmistetaan raporteilla olevien tietojen luotettavuus ja vertailukelpoisuus.
- Kehitetään raportointiohjelmistoon tarvittavat raportit: yleismittaristo/dashboard, tulosseuranta koskien kokoyritystä ja tulosyksiköjä, kustannusseurannan raportit henkilöstö- ICT-, kiinteistökustannuksille.
- Tavoitteeksi asetetaan, että raportit ovat valmiina aina kuukauden 10 työpäivä. Kuukausittain tuotetaan kevyempi tulosraportointi ja kolmen kuukauden välein pitkä tulos.

Raportteja kehitettäessä pyrittiin löytämään eri raportointitasoille tarvittavat raportit tai tunnusluvut huomioiden hallituksen, johtoryhmän sekä päälliköiden tarpeet. Teemahaastattelussa esille tullutta kannattavuuden seuranta tuoteryhmätasolla tai asiakasraportointia ei otettu mukaan tähän opinnäytetyöhön. Koska näille ei ollut olemassa toimivia seurantakohteita taloushallinnon puolella, koettiin kohteiden rakentaminen sekä toiminnanohjaukseen ja taloushallintoon tässä vaiheessa turhan suureksi projektiksi.

#### 5.1.4 Projektisuunnitelma

Projektin aikataulusuunnitelman olen kuvannut taulukossa 4. Lähdin ensin tarkentamaan raportoinnin nykytilaa oman kokemuksen ja teemahaastattelujen avulla. Huhtikuun 2015 aikana muodostin alustavan teoreettisen viitekehysten. Teemahaastattelun valmistuttua toukokuussa tarkensin tutkimusongelmaa ja määrittelin tutkimuksen tavoitteet yhdessä toimeksiantajan kanssa. Näiden tarkennusten ja määrittelyjen jälkeen tein lopullisen projektisuunnitelman.

Taulukko 4. Projektisuunnitelma

Ajankohta	
2015 tammikuu	Projektin aloitus
2015 tammi – toukokuu	Raportoinnin nykytilan kartoitus
2015 huhtikuu	Teoreettinen viitekehys
2015 toukokuu	Tutkimusongelman tarkennus
2015 toukokuu	Tavoitteiden määrittely
2015 kesäkuu	Lopullinen projektisuunnitelma
2015 kesäkuu – 2016 kesäkuu	Informaation tuottaminen ja välittäminen
2015 kesäkuu - 2016 syyskuu	Informaation laatu
2015 elokuu – 2016 kesäkuu	Raporttien kehittäminen
2016 syyskuu	Loppukysely käyttäjille
2016 syyskuu	Viimeinen analysointivaihe
2016 syyskuu	Projektin päättäminen

Tässä vaiheessa jaoin tutkimusprojektin kolmeen pienempään osaprojektiin. Tutkimuksen viitekehyksessä (ks. kuvio 2) raportoinnin kehittämistä lähestytään laadukkaana informaation ja johtamisen tukemisen näkökulmista. Viitekehysten ja sovittujen kehittämiskohteiden perusteella jaoin kehittämistyön pienempiin osakokonaisuuksiin: raporttien tuottaminen ja välittäminen, taustatiedon laadun varmistus ja tarvittavat raportit.

Osaprojektit etenivät osittain limittäin. Informaation välittämisen osaprojekti muodostui taloushallinnon raportointiohjelmiston käyttöönotosta. Tähän liittyi ohjelmiston ohjauksen



ja asetusten varmistaminen yhdessä ohjelmatoimittajan kanssa, siirtyvän tiedon tarkastamista, raporttipohjien rakentamista ja muokkaamista sekä loppukäyttäjien opastusta ja ohjeistusta.

Informaation laadun varmistamisessa keskityttiin taloushallinnon prosesseihin, tiedon liikkumiseen ja siihen että kirjaukset tapahtuvat sovitulla tavoilla. Osaprojektissa yhteistyössä taloushallinnon henkilöstön kanssa kuvattiin taloustiedon lähteitä ja tiedon liikkumista järjestelmästä toiseen. Lisäksi varmistettiin järjestelmien muodostamien kirjausten oikeellisuus sekä päivitettiin taloushallinnon käytössä olevia kirjausohjeita. Myös taloushallinnon omat kontrollit varmistettiin.

Raporttien kehittäminen lähti liikkeelle teemahaastattelun ja teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Ensin kehitettiin tulosraportointia, koska se oli entuudestaan organisaatiossa tuttua. Hahmottelin teemahaastattelun toiveiden perusteella raporttipohjia, joita kävin läpi johtoryhmänjäsenten ja toimitusjohtajan kanssa. Koska raportointiohjelmistossa muutosten tekeminen raporttipohjiin on helppoa, toteutin toivottuja muutoksia keskustelujen yhteydessä. Näin pystyttiin nopeilla kehittämiskierroksilla saamaan raportit toivotun kaltaisiksi.

Lopuksi haastattelin johtoryhmän jäseniä teemahaastattelun keinoin. Tarkoitukseni oli alun perin haastatella myös päällikötason henkilöt, jotka käyttävät uutta raportointia. Heidän osaltaan perehdytys raporttien käyttöön oli työn päättyessä vielä kesken, joten päätin jättää heidät pois loppuhaastattelusta.

## 5.2 Toteutetut muutokset

Lähdin toteuttamaan kehityshanketta edellä kuvatun projektisuunnitelman (ks. taulukko 4) mukaisesti. Seuraavaksi kerron tarkemmin jokaisesta osaprojektista ja niiden kautta havaituista ongelmista sekä saavutetuista hyödyistä kehityshankkeen kannalta. Ensin kuvaillaan informaation tuottamisen ja välittämisen osaprojektia. Sen jälkeen taloushallinnon tuottaman tiedon laadullisia kysymyksiä. Lopuksi kerron kehittämishankkeen puitteissa tuotetuista uusista taloushallinnon raporteista.

### 5.2.1 Informaation tuottaminen ja välittäminen

Koska talousraportoinnin tuottaminen ja jakeleminen oli todettu hankalaksi sekä taloushallinnon että raporttien käyttäjien näkökulmasta, kohdeorganisaatiossa päätettiin hankkia taloushallinnon raportointiin ohjelmisto. Autovahinkokeskuksen käytössä oli jo raportointiohjelmisto, jossa raportoitiin toiminnanohjausjärjestelmän käsittelemiä tietoja. Koska taloushallinnon raportointia varten löydettiin valmisohjelmisto, päätettiin hankkia se eikä lähteä itse rakentamaan raportteja olemassa olevaan ohjelmistoon. Taloushallinnon raportointiohjelmisto tuli käyttöön kesäkuussa 2015 ja ensimmäiset raportit johtoryhmälle jaettiin heinäkuussa 2015.

Uudessa raportointijärjestelmässä tietoja voidaan esittää erilaisten taulukoiden, kaavioiden, kuvioiden tai mittareiden avulla. Järjestelmätoimittaja on tehnyt ohjelmistoon useita erilaisia malliraporttipohjia, jotka on helppo ottaa käyttöön joko sellaisenaan tai niistä voi helposti kopioida osia itsetehdyille raporttipohjille. Valmiita visuaalisia elementtejä voi siis hyödyntää sellaisenaan tai muokkaamalla. Tiedon havainnollistamiseen voi taulukon lisäksi valita erilaisia kaavioita tai mittareita.

Järjestelmä toimii pilvipalveluna ja käyttäjillä on pääsy siihen mistä vain. Käyttäjäkohtaisesti voidaan määritellä raporttien muokkaus tai katseluoikeuksia. Lisäksi käyttäjälle voidaan rajata katseltavaksi vain tietyt laskentakohteet. Käyttäjälle voidaan myös näyttää kaikki raportointikaudet tai vain valmiit kaudet. Käyttäjällä on myös mahdollisuus porautua aina kirjanpidon vientitasoiseen tietoon asti kaikista raporttien taulukoista ja visuaalisista elementeistä. Kaikki nämä ominaisuudet helpottavat taloustiedon välittämistä ja jakamista.

Taloushallinnon raportointijärjestelmän käyttäjiksi tulivat toimitusjohtaja, johtoryhmän jäsenet sekä päälliköt. Teemahaastattelussa tuli esille, että taloustietoa haluttiin välittää päällikkötasolle asti. Kehittämishankkeen aikana organisaatiossa koettiin, että pelkkä raportointijärjestelmä eri yksin riittää talousinformaation välittämiseen. Siksi toimitusjohtajan päätöksestä syksystä 2016 alkaen päätettiin pitää yksikkökohtaisia talouspalavereita, joihin osallistutaan myös taloushallinnosta.

Taloushallinnon raportointijärjestelmän pääkäyttäjäkoulutuksen tarjosi ohjelmistotoimittaja. Koulutuksen yhteydessä ohjelmistotoimittajan kanssa varmistettiin tiedon oikeelli-

suus, tilikarttojen ja laskentakohteiden vastaavuus kirjanpidon järjestelmän kanssa. Samalla tehtiin tarvittavat ohjaustiedot raportointiohjelmistoon ja harjoiteltiin käyttäjien perustamista.

Raportointiohjelmistossa oli mahdollisuus tehdä sisäisen laskennan vientejä erilaisin kriteerein. Tämä ominaisuus otettiin käyttöön ohjelmiston toimittajan avustuksella. Vastavat viennit oli aiemmin tehty kirjanpidossa sisäisinä vienteinä aina kuukauden päätyttyä. Nyt raportointiohjelmissä valjastettiin hoitamaan kustannusten laskentakohdesiirrot itse. Tällä ominaisuudella pystyttiin säättämään taloushallinnon työaikaa ja varmistamaan vientien oikeellisuus. Taloushallinnolle jäi tehtäväksi vain ylläpitää sovittuja jakokriteereitä.

Pääkäyttäjän tehtävänä oli kouluttaa raporttien käyttäjät eli johtoryhmän jäsenet ja päälliköt ohjelmiston käyttöön. Koska ohjelmissä on hyvin yksinkertainen käyttää, oli käyttökoulutuksen tärkein osuus varmistaa, että käyttäjä pääsee tarvitsemilleen raporteille ja laskentakohteille. Koulutuksessa varmistettiin myös, että raporttien käyttäjillä on perustietämys tuloksen muodostumiseen vaikuttavista seikoista.

Raportointiohjelmissä ei heti osannut tulkitä taloushallinto-ohjelmiston tietokannasta haettua tietoa. Jotta raportoinnin tiedot tuloksen osalta saatiin vastaamaan kirjanpitoa, vaadittiin jokaiselle kirjanpidon viennille tulosityksikkötieto. Virheestä johtuen kaikkia raportteja ei pystytty ensin rakentamaan, koska taseen tileille ei ollut tulosityksikkötietoa syötetty. Ohjelmatoimittajalta saatiin tähän korjaus tammikuussa 2016.

Raporttien tekeminen oli todella helppoa. Aluksi käyttäjien toiveita huomioitiin todella paljon raporttien teossa. Molemmista syistä raporttipohjia alkoi kertyä raportointiohjelmissä. Kuitenkaan osaa niistä ei käytetty. Kesällä 2016 päätettiin karsia osa raporttipohjista pois ja jättää vain ne joita käytetään.

Käyttäjät pääsivät porautumaan raporteilta tapahtumille aina kirjanpitoventi kohtaiseen tietoon. Jotkin vientiselitteet eivät auttaneet käyttäjää ymmärtämään millaisesta viennistä oli kyse, ja tarkentavia kysymyksiä tuli taloushallintoon paljon. Tämä havainto vientiselitteistä huomioitiin tiedon laadun osaprojektiin ja vientiselitteet otettiin yhdeksi osaksi kirjausohjeita.

Raporttien tuottaminen helpottui aiemmasta, kun tiedot siirtyvät automaattisesti liittymän kautta kirjanpidosta raportointiohjelmistoon. Ensin tiedonsiirto tapahtui käynnistämällä siirtoajo manuaalisesti raportointiohjelmistosta. Myöhemmin siirtoajo automatisoitiin niin, että se tapahtuu joka yö. Näin raportointiohjelmistossa on aina ajantasainen tieto käytettävissä. Lisäksi tiedot ovat heti käytettävissä kaikilla raportointipohjilla eikä raporteja tarvitse enää tuottaa erikseen.

Raporttien jakaminen helpottui, kun taloushallinnon ei tarvitse enää erikseen lähettää raporteja. Taloustietoa pystyttiin jakamaan myös useammalle taholle kuin aiemmin. Raporttien käyttäjän näkökulmasta taas tieto on aina käytettävissä, kun he sitä tarvitsevat. Käyttäjä voi itse valita kauden mitä haluaa tarkastella. Tieto on myös aiempaa nopeammin käytettävissä, kun pystytään halutessa seuraamaan tuloksen muodostumista keskenäisten kausien kautta.

#### 5.2.2 Tiedon laadulliset kysymykset

Laadullisista näkökulmista pidän talousinformaation luotettavuutta keskeisenä elementtinä. Viitekehyksen kappaleessa 4.1.1 pohdittiin informaation luotettavuutta. Oleellista luotettavuuden parantamisessa on porautua myös informaation pohjalla olevaan dataan. Kun raportointi perustuu taloushallinnon tuottamaan tietoon, ei voida kehittää vain raportointia vaan on myös tutkittava tiedon lähteitä (Lahti & Salminen 2014, 172). Teema-haastattelussa tuli esiin, että käyttäjät eivät aina pitäneet raporttien tietoa luotettavana.

Siksi tämä osaprojekti aloitettiin kartoittamalla yhteistyössä taloushallinnon tiimin kanssa taloushallinnon tietovirrat eli mistä tietoa kirjanpitoon tulee. Tietovirroista piirrettiin kuvio, joka on liitteessä 4. Taloushallinnon tietovirrat. Kuvauksen perusteella todettiin, että toiminnanohjausjärjestelmä tuottaa suurimman osan kirjanpidon vienneissä. Myös ostolas-kujen ja palkanlaskennan kautta kirjanpitoon tulee merkittävä vientimäärä. Tämän havainnon perusteella taloushallinnossa päätettiin keskittyä näihin kolmeen tietovirtaan eli toiminnanohjauksesta, ostolaskuprosessista ja palkanlaskennasta tuleviin kirjauksiin. Näiden tietovirtojen osalta lähdettiin kartoittamaan tiedon siirtymisen prosesseja, varmistamaan tiedon siirtymistä ja siirtyvän tiedon oikeellisuutta. Toimenpiteitä olivat prosessikuvaukset, tietovirta tarkastukset sekä tehtävien toimenpiteiden yhtenäistäminen ja ohjeistus taloushallinnolle.

## Toiminnanohjausjärjestelmästä siirtyvät tiedot

Toiminnanohjausjärjestelmästä siirtyy myyntitapahtumia laskujen tai kuittien muodossa taloushallinnon järjestelmään. Siirtyvä aineisto sisältää koko tapahtuman tiliöinnin. Eri lasku- ja kuittisarjojen käsittelystä tehtiin prosessikuviot, joista selviää siirtyvän aineiston reitti kirjanpitoon sekä aineiston tarkastuspisteet (ks. liite 5).

Toiminnanohjauksesta taloushallintoon siirtynyt aineisto tarkastetaan taloushallinnossa päivittäin. Tästä kontrollista laadittiin yhdessä taloushallinnon henkilöstön kanssa ohjeistus (ks. liite 6). Kontrollia tarkasteltaessa havaittiin, että sitä käytettiin ja se toimi hyvin. Jos siirtyvässä aineistossa oli puutteita, päästiin siihen puuttumaan jo aikaisessa vaiheessa ja ehkäisemään uusien virheiden syntyä.

Samalla todettiin, että tämä aineiston siirtymisen täsmäytyskontrolli varmistaa vain, että kaikki aineisto on siirtynyt, mutta ei kerro tarkemmin siirtyneistä tiliöinneistä. Siksi toisella kehityskierroksella tutkittiin aineiston muodostumista. Toiminnanohjausjärjestelmä muodostaa myyntitapahtumille tiliöinnit, jotka siirtyvät taloushallinnon ohjelmistoon. Tiliöinnit muodostuvat ohjaustietojen perusteella. Tiliöintiin vaikuttavia ohjaustietoja ovat myytävä tuote ja tuotteen taakse määritelty tiliöinti. Järjestelmä siis tuottaa samanlaisia tiliöintejä, kunnes ohjaustietoja muutetaan.

Jotta voitiin varmistua siirtyvien tiliöntien oikeellisuudesta, kartoitettiin toiminnanohjauksesta kaikki myytävät tuotteet sekä niihin liittyvät tiliöinnit. Nämä kerättiin yhteenvetoon, joka löytyy liitteenä (ks. liite 7). Yhteenvedon mukaisia tiliöintejä tarkasteltiin sekä kirjanpidon tilin että laskentakohteiden osalta.

Tässä tarkastuksessa löydettiin muutamia virheitä. Yksi tuote sai väärän myyntitilin ja toisella tuotteella myyvä kustannuspaikka muodostui väärin. Osittain näitä virheitä pystyttiin korjaamaan itse toiminnanohjauksen ohjaustietoihin, mutta korjauksiin tarvittiin myös ohjelmistotoimittajan apua. Korjaukset tehtiin ensin toiminnanohjauksen testikantaan. Testikannasta suoritettiin testilaskutus, joka siirrettiin taloushallinnon testikantaan. Näiden korjausten tekeminen oli yllättävän haastavaa ja vaati useampia testikierroksia testikannassa ennen kuin muutokset siirrettiin tuotantokantaan.

Tiedon siirtymisessä ei havaittu ongelmia ja siirtymisen tarkastamista varten oli olemassa ja käytössä toimiva kontrolli. Siirtyvät tiedot eivät kuitenkaan täysin vastanneen

odotusta, ja toiminnanohjauksen ohjaustietoihin piti tehdä muutoksia. Muutokset aiheuttivat eri tilikausien osalta vertailukelpoisuuteen muutoksia. Vertailukelpoisuuden menetyks arvioitiin kuitenkin kohtalaisen pieneksi, kun virheellisiä tiliöintejä oli esiintynyt tuotteilla joiden myyntimäärät ovat kohtalaisen pieniä.

Taloushallinnon prosessien ja tietovirtojen kartoittaminen ja kuvaaminen toi esille kehityskohteita sekä itse prosessissa että siirtyvissä tiedoissa. Tämän kehittämishankeen puitteissa kehitettiin kuitenkin vain siirtyvän tiedon laadukkuutta. Kartoituksessa kuvattiin myös sisäinen kontrolli aineistojen siirtymisestä toiminnanohjauksesta taloushallinnon ohjelmistoon. Tämä kuvaus hyödyttää myös ulkoisen laskentatoimen tarkastusta. Taloushallinnon toimesta muodostettiin kirjausohjeita myytävälle tuotteille ja varmistuttiin siitä, että automaattisesti muodostuvat kirjaukset tulevat eri tuotteille kuten on sovittu budjetoinnissa.

#### Ostolaskujen käsittely

Kohdeorganisaatioon ostolaskuja saapuu sähköisenä, sähköpostilla tai paperilla. Kaikki ostolaskut käsitellään ostolaskujen kierrätysohjelmistossa. Laskut lähetetään ohjelmistossa tarkastus ja hyväksyntäkierrokselle reskontranhoitajan toimesta. Kun laskut on hyväksytyt, ne palaavat reskontranhoitajalle tiliöintiä varten. Laskun tarkastajat ja hyväksyjät voivat halutessaan tiliöidä laskun, mutta lopullisesti tiliöinnin hyväksyy reskontranhoitaja. Hyväksytyt ja tiliöidyt laskut siirretään siirtoajon avulla kierrätysohjelmasta taloushallinnon ostoreskontraan.

Kirjanpidon perusongelmat jaksotus- ja kohdistamisongelma (Ks. s. 12) on ratkaistava jokaisen tiliöinnin kohdalla. Jaksotusongelmassa ratkaistaan viennille oikea kirjauskausi. Koska sisäisen laskennan osalta yrityksessä ei ole tehty kirjanpidosta poikkeavia ratkaisuja, ratkaistaan jaksotusongelma aina kirjanpidon säännösten mukaisesti. Kohdistamisongelma on tällöin sisäisen laskennan näkökulmasta merkittävämpi. Ongelma koostuu oikean kirjanpidon tilin ja laskentakohteiden valinnasta.

Ensimmäisellä kehityskierroksella taloushallinnon tiimissä laadittiin tiliöntiohjeita helpottamaan oikean kirjanpidon tilin valintaa. Nämä ohjeet kirjattiin taloushallinnon käytössä olevaan tilikarttaan. Kirjausohjeiden laadinnassa huomioitiin aiemmat tiliöntikäytännöt ja vuodelle 2016 laadittu budjetti. Näin haluttiin säilyttää tilikausien vertailukelpoisuus mahdollisimman hyvänä.

Toisella kehityskierroksella päivitettiin ohjeistusta kustannuspaikkojen käytöstä. Ohjeen tarkoitus on helpottaa oikean laskentakohteen valintaa. Samalla pohdittiin, miten reskontranhoitajan työtä voitaisiin tältä osin helpottaa. Vastuuta oikeasta kustannuspaikasta haluttiin siirtää osaksi myös laskujen tarkastajille ja hyväksyjille, koska heillä oli paras tieto käytettävissään. Kolmannella kehityskierroksella ohjeistettiin tilaajia pyytämään toimittajilta kustannuspaikan merkitsemistä laskuun. Myös ostolaskujen tarkastajia ja hyväksyjä neuvottiin käytettävistä kustannuspaikoista, jotta he voisivat ottaa siihen kantaa jo tarkastus- tai hyväksymisvaiheessa.

Kun ohjeistus sekä tiliointien ja kustannuspaikkojen käytöstä oli tehty yhtenäiseksi, pohdittiin taloushallinnossa missä muissa kohdissa ostolaskujen prosessia voisi virheitä syntyä. Viitekehyksessä pohditaan, miten järjestelmät pystyisivät auttamaan tiedon oikeellisuuden valvonnassa (Ks s.13). Keinoiksi esitellään tiliointien palkollisuudet tai syötettyjen arvojen oikeellisuuden tarkastaminen (Lahti & Salminen 2014, 189-191).

Toiminnanohjauksessa ohjaustiedot muodostivat tiliöinnin, mutta ostolaskujen osalta tiliöinnin syöttää reskontranhoitaja. Tällöin virheellinen tiliointi voisi syntyä myös käyttäjän näppäilyvirheestä. Havaittiin, että näitä virheitä estämään kierrätysohjelmassa on oma kontrolli, joka tarkastaa sekä käytetyn kirjanpidon tilin että laskentakohteen koodin olemassa olon. Ominaisuus poistaa täysin mahdollisuuden käyttää virheellistä koodia, jota ei ole järjestelmän tiedossa. Kuitenkin edelleen on mahdollista, että käyttäjä syöttää olemassa olevan koodituksen, mutta se on tapahtumaan nähden väärä. Näitä virheitä tarkastellaan kuukausittain käymällä läpi tilien sisältö, mutta näissä tarkastuksissa pystytään havaitsemaan vain oleelliset virheet.

Ostolaskujen käsittelyä tarkasteltaessa huomioitiin myös kierrätysohjelmaan rakennetut automaattitiliöinnit sekä niihin liittyvät kustannusten jakokriteerit. Nämä molemmat tarkastettiin vastaamaan tiliointiohjetta ja sovittuja kustannusten jakokriteereitä. Tässä yhteydessä havaittiin, että kierrätysohjelmistoon pystyy rakentamaan monipuolisia automaattikirjauksia ja sopimuksiin perustuvaa automaattista laskujen hyväksyntää. Näitä molempia automatisointeja olisi hyvä hyödyntää tiliointien oikeellisuuden ja nopeuttamisen kannalta. Nämä kehityskohteet rajattiin kuitenkin tämän työn ulkopuolelle.

Syksyllä 2015 ennen budjetoinnin aloittamista ICT-kustannusten osalta tilikartta käytiin läpi yhdessä tietohallintopäällikön kanssa. Käytössä olevien tilien nimet muokattiin aiempaa sopivammaksi. Lisäksi tietohallintopäällikkö teki budjetoinnin yhteydessä tiliöintiohjeen taloushallinnolla. Tämä ohjeistus liitettiin osaksi muuta tiliöintiohjeistusta. Jatkoksi tälle kehitystyölle tietohallintopäällikön kanssa rakennettiin raportointiohjelmistoon oma raporttipohja ICT-kustannuksille. Tästä lisää kappaleessa 5.2.3 Tuotettavat raportit.

#### Palkanlaskennan tarkastukset

Palkanlaskennasta palkka- ja lomapalkka-aineisto siirtyy ohjelmallisesti kirjanpitoon. Syksyn 2015 aikana tarkasteltiin tämän aineiston taustatietoja. Havaittiin, että tositteiden muodostumista ohjaavat sekä palkkalajit että henkilöiden takana annetut tiedot. Selvityksessä kartoitettiin käytössä olevat palkkalajit ja niihin liittyvät tiliöinnit. Palkkalajien taakse tehtiin tarvittavat muutokset, jotta tiliöinnit saatiin halutun mukaisiksi. Henkilöiden tiedoissa annetaan tiedot jokaisen henkilön palkan kohdistumisesta eri laskentakohteille. Myös nämä taustatiedot tarkastettiin jokaisen henkilön kohdalta ja tarvittavat korjaukset tehtiin.

Muutokset palkka-aineistoon vaikuttivat vertailukelpoisuuteen. Koko palkkojen ryhmää pystyi edelleen vertaamaan, mutta yksittäisten tilien vertailukelpoisuus heikkeni huomattavasti. Tämä vaikeutti erojen selvittelytyötä vuoden 2016 aikana.

#### 5.2.3 Tuotettavat raportit

Talousraportoinnin tulisi olla kustannustehokasta (Partanen 2007, 38-39). Raportoinnin skaalautuvuus todettiin yhdeksi kustannustehokkaaksi keinoksi raportoinnin tuottamisessa. Viitekehyksessä sivulla 16-17 on esitelty tätä ideaa, joka on tiivistetty kuvioon 3. Teemahaastattelussakin tuli esiin sama toive. Käyttäjät halusivat katsoa tulostietoja ensin yleisellä tasolla ja sitten tarkentaa tarkastelua.

Tämä idea raporttien skaalautuvuudesta toimi tuotettavien tulosraporttien pohjana. Idean pohjalta kohdeorganisaation johtoryhmä päätti, että toteutetaan seuraavat raportit: yleismittaristo, tulosseuranta koskien kokoyritystä ja tulosyksiköjä sekä kustannusseurannan raportit henkilöstö- ICT-, kiinteistökustannuksille. Näitä raportointikokonaisuuksia lähdin kehittämään kokonaisuus kerrallaan.



## Tulos seurannan raportit

Ensimmäiset raportit rakennettiin tuloslaskelman pohjalta (Ks. liite 1). Näillä raporteilla oli tarkoitus korvata aiemmin taloushallinnon järjestelmästä tuotettu koko yritystä ja laskentakohteita koskeva tulosraportointi. Raporteilla voi seurata liikevaihdon, katteiden ja tuloksen muodostumista, joko koko yrityksen tai jonkin laskentakohteen osalta. Raportit tehtiin sekä pitkänä versiona, jossa näkyvillä on kaikki tilit, että lyhyenä versiona, jossa näkyvässä on vain tiliryhmät.

Raporteilla luvut ovat kumulatiivisia vuoden alusta. Kaikissa raporteissa valitun ajanjakson tulosta verrataan budjettiin ja edelliseen vastaavaan ajanjaksoon. Lisäksi raporttipohjille valittiin sekä toteutuneille että budjettiluvuille prosenttivertailu. Tällöin lasketaan rivin osuus liikevaihdosta. Raporteilta selviää siis helposti myynti- ja käyttökateprosentit. Prosenttivertailu helpottaa myös tuloslaskelmien erien analyysiä.

Raportissa on toteutuneen ja budjetin tai edellisen kauden ero korostettuna joko punaisella tai virheällä. Tämän tarkoitus on kiinnittää huomio muutoksiin. Tätä ominaisuutta oli toivottu, mutta aikaisemmin sitä ei pystytty helposti toteuttamaan. Nyt raportointiohjelma tuottaa korostuksen annettujen ohjaustietojen perusteella.

Kun kumulatiiviset tuloslaskelmat oli saatu valmiiksi, lisättiin käyttäjien toiveesta myös kuukausittainen tuloslaskelma. Tästä tehtiin kaksi versiota. Ensimmäisessä kuukauden tulosta voi verrata saman ajan budjettiin ja edellisen vuoden vastaavaan kauteen, kuten kumulatiivisissa raporteissa. Seuraavaksi lisättiin raportti, jossa kuluvan kauden kuukaudet tulevat vierekkäin. Tällä raportilla voi seurata tuloksen muodostumista kuukausittain.

Tuotetuista tuloslaskelmapohjista raportin käyttäjä pystyy itse valitsemaan tarkasteltavan laskentakohteen. Oletuksena raporttipohja avautuu koko yrityksen tiedoilla. Käyttäjien toiveesta eri laskentakohteille rakennettiin myös omia tulosraportointipohjia. Tällöin käyttäjän ei itse tarvitse valita laskentakohteita raportille, kun ne ovat jo oletuksena. Lisäksi eri laskentakohteiden vertailu pystyttiin toteuttamaan samalla raporttinäkyvällä.

Laskentakohteiden vertailua varten tuotettiin myös koottuja kuvaajiin ja mittareihin perustuvia raporteja. Myöhemmin kuitenkin todettiin, että nämä raportit eivät olleet käytössä ja ne poistettiin.

Päällikötason raportointia varten tehtiin omat tulosraportointipohjat. Ensisijaisesti siksi, että tällä tasolla raporttien katseluoikeuksia haluttiin rajata laskentakohteittain. Telemällä omat raporttipohjat saatiin raportti aukeamaan toivotun näköisenä ilman, että käyttäjän tarvitsee valita laskentakohteita raportille. Raportit rajattiin myös omaan raporttikansioon, jolloin on helpoin antaa käyttäjälle oikeus nähdä vain tässä kansiossa olevat raportit.

Päällikötason tulosraportteihin kopioitiin taulukon muodossa oleva kumulatiivinen pitkä tuloslaskelma käyttökatteeseen asti. Vertailutietona käytettiin budjettia ja edellisen vuoden vastaavaa kautta. Taulukon lisäksi raporttiin otettiin kuvaaja liikevaihdon, myyntikatteen ja käyttökatteen kehityksestä.

Raportit käytiin läpi yhdessä yksiköiden päälliköiden kanssa. Samalla opastin heitä raportointiohjelmiston käyttöön ja kerroin tuloslaskelman taustalla vaikuttavista tekijöistä, jotka olisi hyvä huomioida raportteja tutkiessa.

#### Yleismittaristo

Ideana yleismittaristossa on, että yhdellä raportilla näkee keskeisimmät seurattavat asiat. Tämän jälkeen tuloksen muodostumista on mahdollisuus katsoa tarkemmin tulosraportoinnin kautta. Yleismittaristossa haluttiin seurata ensisijaisesti koko yrityksellä asetettuja tavoitteita, ja sen avulla toimitusjohtajan olisi helpompi raportoida hallitukselle.

Hallituksen hyväksymä budjetti asetti tavoitteet liikevaihdolle ja käyttökatteelle. Siksi haluttiin seurata liikevaihdon toteumaa verrattuna budjettiin sekä käyttökateprosenttia. Näiden seuraamiseen valittiin raportointiohjelmistosta mittarit, joissa havainnollistamista pystytään tukemaan värien avulla. Liitteessä 8. Yleismittariston kehitys on kuvat yleismittariston ensimmäisestä ja lopullisesta versiosta.

Mittareiden lisäksi keskeisistä tunnusluvista tehtiin taululukko, jossa vertailutietoina on budjetti ja edellinen kausi. Raporttiin lisättiin myös liikevaihdon ja käyttökatteen kertymistä kuvaava kuvaaja, jossa vertailutietona käytetään budjettia. Taulukon muodossa olevan tulosityhteenvedo koettiin liian suppeaksi. Siksi se korvattiin seuraavalla kehityskierroksella lyhyellä tuloslaskelmalla, jossa on myös tilikauden voitto näkyvissä.

Taloushallinnon tuottama raportointi ei saisi suuntautua vain menneisyyteen. Kohdeorganisaation hallituksen toiveesta raportille lisättiin myös ennuste koko tilikauden tuloksesta. Tämä pystyttiin toteuttamaan tuloslaskelman kanssa samaan taulukkoon raportointiohjelmiston avulla. Ennusteita varten ohjelmistossa on valmiita laskentakaavoja, jolloin ennusteen tuottaminen tapahtuu automaattisesti. Toki tämä ennuste on kaavamainen ja perustuu joko budjettiin tai aiempaan toteutuneeseen. Aiemmin vastaavan tyyppisen ennusteen toteutti taloushallinto. Nyt toiminto pystyttiin automatisoimaan.

#### Kustannuseurannan raportit

Osa raporteista rakennettiin hyvin käyttäjälähtöisesti. Käyttäjälle lähetettiin raporttipohjaehdotus teemahaastattelussa esiin tulleiden toiveiden perusteella. Käyttäjän tutustuttua raporttiin, tehtiin yhdessä tarvittavat korjaukset tai muutokset. Näin toimittiin esimerkiksi ICT- ja kiinteistökustannusraporteilla.

ICT-kustannusten raportointi noudatti aiemmin sivulla 32 mainittua tietohallintopäällikön kanssa yhdessä muotoiltua tilikarttaa. Ensimmäinen versio raportista toteutettiin tietohallintopäällikön toiveiden mukaisesti. Raportissa seurataan kumulatiivisia kustannuksia sekä taulukon että palkki diagrammin muodossa. Toisella kierroksella tietohallintopäällikön ehdotuksesta raportointiin lisättiin erikseen seurattavaksi projektit (Ks. liite 9).

Kiinteistökustannusten seurantaraportit ensimmäinen versio toteutettiin teemahaastattelussa saadun tiedon perusteella. Raportille toivottiin samoja tietoja kun aiemmin oli saatu useammasta eri raportista: jokaisesta kiinteistöstä erikseen vertailu budjettiin ja edelliseen vuoteen. Haasteellista tämän raportin toteutuksessa oli tila. Taulukon muotoon aseteltu vertailutieto saatiin juuri mahtumaan yhdelle poikittaiselle A4 kokoiselle alueelle, kun prosentti vertailut jätettiin pois. Tämän vertailutaulukon lisäksi raportille toivottiin kiinteistökulujen kuukausiseurantaa. Taulukko oli helppo toteuttaa, mutta asetui raportille ikävästi kahdelle eri sivulle. Raportti päätettiin kuitenkin jättää toistaiseksi tämän näköiseksi (Ks. liite 9).

Henkilöstökustannusten seurantaan tehtiin oma raporttipohja. Tässä käytettiin suoraan raportointiohjelman mukana tullutta kulurakenteen raporttipohjaa. Raportille muutettiin ainoastaan raportoitavat tiliryhmät. Kuukausitoteumat on esitetty kumulatiivisen pylväskaavion avulla. Tilikauden kumulatiivinen toteuma on tuloslaskelmaraportoinnilta tutulla

taulukkopohjalla, jossa tilikohtaisia eriä verrataan sekä budjettiin että edelliseen vastaavaan kauteen (Ks. liite 9).

Henkilöstökustannusten seurantaraportille voisi olla mielenkiintoista tuoda kirjanpidon ulkopuolista tietoa tukemaan analyysiä. Tämä voisi olla esimerkiksi sairaspöissaoloja koskevaa tietoa. Tämän opinnäytetyön puitteissa ei kuitenkaan lähdetty toteuttamaan kirjanpidon ulkopuolisten vientien tuomista raportointiohjelmistoon.

## **6 Kehittämistehtävän tulokset**

### **6.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin**

Kehittämistehtävässä pohdittiin sisäisen talousraportoinnin kehittämistä erityisesti raportoinnin käyttäjän näkökulmasta. Tätä tutkimusongelmaa tarkennettiin tutkimuskysymyksillä, joihin löytyi seuraavia vastauksia tutkimuksen edistyessä.

Millaisella talousraportoinnilla pystyttäisiin tukemaan johdon päätöksentekoa ja millaisia raportteja käyttäjät oikeasti tarvitsevat päätöksentekoon?

Vaikka talousraportointi onkin yrityskohtaista, löytyi teoriasta kuitenkin oleellisia asioita, joita seurata. Kannattavuus on yritystoiminnan elinehto. Siksi sen seuraaminen organisaation eri tasoilla on erittäin tärkeää. Kannattavuutta voidaan seurata erityyppisten tuloslaskelmien ja siitä johdettujen tunnuslukujen avulla kuten myyntikate tai käyttökate. Kannattavuutta voidaan mitata myös suhteellisesti vertaamalla liikevaihtoon.

Kun kohdeorganisaatiossa raportoinnin käyttäjiltä kysyttiin toiveita raportoinnin suhteen, koettiin kannattavuuden ja kustannusten seurata eri tasoilla tärkeimmiksi. Siksi raporttipohjat rakennettiin tämän opinnäytetyön puitteissa juuri kannattavuuden ja kustannusten seurantaan. Tuloraportointia kehitettiin (Ks. liite 1) käyttäjien toiveiden mukaisesti. Koko yrityksen kannattavuuden seurantaan kehitettiin yleismittaristo (Ks. liite 8). Kannattavuuden seurantaan varten kehitettiin uusia kustannusraportteja (Ks. liite 9).

Osataanko raportteja lukea oikein?

Lähtötilanteessa raporttien käyttäjillä ei ollut täyttä varmuutta kaikista eristä ja osittain epäselvyyttä kirjausperusteissa. Näihin pyrittiin löytämään ratkaisuja yhtenäistämällä kirjausperusteita (Ks. liite 7) ja käymällä johtoryhmän kanssa yhdessä läpi tuloslaskelmia ja kustannusseurantoja. Päällikkötasolle järjestettiin yhteinen koulutus syksyllä 2015, jossa käytiin läpi tuloslaskelman muodostuminen. Kesällä 2016 johtoryhmä päätti, että yksikkökohtaisesti aletaan järjestää kerran kuussa talouspalavereja. Näissä tarkoituksena on viedä tietoisuutta eteenpäin ja varmistaa laskelmien ymmärrys.

Raporttien ymmärtämistä voidaan tukea visuaalisesti. Siksi raporteille rakennettiin taulukoiden lisäksi kehityksen seurantaan ja tietojen vertailuja varten kuvaajia. Myös taulukon muodossa esitetyissä tiedoissa eroja korostettiin väreillä. Jokaiselle raportille pyrittiin löytämään vain oleelliset tiedot. Käyttäjien toiveet huomioitiin raportteja tuotettaessa ja osittain kehitystyötä tehtiin yhdessä käyttäjien kanssa.

Mitä on laadukas talousraportointi?

Laadukas talousraportointi vaatii taustalle laadukkaan tiedon. Tähän löydettiin kriteereitä luotettavuus, olennaisuus, vertailukelpoisuus sekä ymmärrettävyys ja selkeys (Ks. s. 10-14). Näiden kriteereiden avulla kehitettiin taloushallinnon toimintoja.

Taloushallinnon tietovirroista tehtiin kuvaukset (Ks. liite 4.). Toiminnanohjausjärjestelmästä siirtyvien tietojen kontrollit tarkastettiin ja kuvattiin (Ks. liite 5 ja liite 6). Lisäksi kartoitettiin automaattisesti toiminnanohjausjärjestelmässä tiliöityvät myyntilaskut. Näitä eri tuotteiden tiliöinnit kerättiin omaksi taulukokseen (Ks. liite 7). Samalla syntyi taloushallinnon käyttöön tiliointiohjeita. Myös ostolaskujen kirjausohjeet tarkastettiin ja päivitettiin tilikarttaan. Palkanlaskennan osalta tarkastettiin ohjaustietoja kuten palkkalajeihin liittyvät tiliöinnit ja henkilöiden kustannuspaikat. Erilaiset kontrollit varmistavat osaltaan tiedon laadukkuutta. Järjestelmillä on omia ohjaustietoihin perustuvia kontrolleja, joita pystyttiin hyödyntämään.

Raportit pyrittiin tekemään käyttäjille mahdollisimman selkeiksi. Siksi raporttipohjia kehitettiin yhdessä käyttäjien kanssa. Raporttien käyttäjille kerrottiin raportoinnin taustalla vaikuttavista seikoista ja heitä opastettiin raporttien käytössä.

Miten raportit voitaisiin tuottaa ja jakaa sekä miten digitalisaatiota voitaisiin hyödyntää tässä?

Digitalisoitumista pystyttiin hyödyntämään raportointiprosessin nopeuttamiseksi sekä jakelun helpottamiseksi, kun käyttöön otettiin pilvipalveluna toimiva raportointiohjelmisto. Tämän raportointiohjelmiston avulla pystyttiin ratkaisemaan teemahaastattelussa esiin tulleita kehitysehdotuksia.

Raportointitietoa ei siirretty enää manuaalisesti. Taloushallinnon ja uuden raportointiohjelmiston välillä on liittymä, joka automaattisesti siirtää kirjanpidon tiedon raportoinnin puolelle. Taloushallinnon ei tarvitse enää tuottaa ja lähettää raportteja. Käyttäjä näkee mitkä kaudet ovat valmiina ja mitkä vielä kesken. Raportit ovat aina käyttäjillä luettavissa ja käyttäjä voi itse valita tarkasteltavan raportointikauden.

Raportointiohjelmistossa käyttäjä pystyy itse säätämään raportoinnin tarkkuutta. Käyttäjä voi esimerkiksi itse päättää katsooko koko yrityksen tietoja vai vain jonkun kustannuspaikan. Käyttäjällä on mahdollisuus valita katsoko tietoja tiliryhmä vai tili tasolla. Lisäksi käyttäjä pääsee porautumaan raporteilta tileille ja tileiltä jopa tapahtuma tasolle asti. Tämä ominaisuus helpottaa tarkastamista ja seuranta.

## 6.2 Tulosten mittaaminen

Loppuhaastattelu toteutettiin teemahaastatteluna. Pohdin ensin myös osittain strukturoitujen kysymysten käyttöä. Jätin ne kuitenkin pois, koska en ollut lähtötilannetta selvittäessä kysynyt vastaavia strukturoituja kysymyksiä. Totesin, että saatua tulosta ei näin kuitenkaan voisi hyödyntää.

Haastateltavia oli yhteensä neljä henkilöä. Organisaatiossa tapahtuneiden henkilövaihdosten takia haastateltavina oli osittain eri henkilöt, kun alkuhaastatteluun osallistuneet. Haastattelussa oli kaksi teemaa. Pyrin rakentamaan teemat niin, että huomioin kehittämishankkeelle asetetut tavoitteet (ks. taulukko 1). Haastattelun teemat ja tukikysymykset ovat liitteenä (Ks. liite 10). Vastauksista tein yhteenvedon (Ks. liite 11) ja sen perusteella analysoin tuloksia tavoitteisiin ja mittareihin nähden.

Ensimmäisenä teemana oli raportointiohjelmisto ja sen käyttö. Tässä selvitettiin löytävätkö käyttäjät tarvitsemansa raportit ja mitä raportteja he käyttävät. Lisäksi pyydettiin

arvioimaan raporttien hyödyllisyyttä ja luotettavuutta. Raporttien ymmärrettävyys, selkeys, visuaaliset elementit ja tulkinta olivat yhtenä alateemana. Lisäksi vielä pyydettiin käyttäjää arvioimaan omaan osaamistaan ohjelman käytössä.

Toisessa teemassa pyydettiin haastateltavaa vertaamaan nykyistä talousraportointia aikaisempaan talousraportointiin. Tähän teemaan en saanut vastauksia kaikilta haastateltavilta, koska he olivat käyttäneet vain uutta raportointia.

Kehittämistehtävässä ensimmäisenä tavoitteena oli löytää tarvittavat raportit. Koska katsontakanta oli käyttäjälähtöinen, tarkoituksena oli löytää erityisesti sellaisia raportteja, jotka käyttäjät kokevat hyödyllisiksi. Alkuhaastattelun jälkeen yhdessä toimeksiantajan kanssa tarkennettiin mitä raportteja kehitetään. Tällöin listattiin seuraavat raportit: yleismittaristo, tuloseuranta koskien kokoyritystä ja tulosyksikköjä, kustannuseurannan raportit henkilöstö- ICT-, kiinteistökustannuksille.

Kaikki sovitut raportit saatiin kehitettyä raportointijärjestelmään. Käyttäjät kokivat, että tarvittavat raportit löytyivät raportointiohjelmistosta. Raporttipohjiin toivottiin vielä joitakin pieniä muutoksia. Tämän lisäksi toivottiin omaa KPI-raporttia, jossa olisi tuloksen ja taaseen mittareita. Yleismittaristoon tätä ei varsinaisesti pystytty toteuttamaan, koska mittareita ei määritelty vastaavalla tasolla.

Käyttäjät kokivat raportit hyödyllisiksi, koska käytettävissä oli tarvittavia raportteja ja ne kertoivat tarvittavat tiedot tuloksesta. Raporttien kautta kokonaisuuksien hahmottaminen oli helpompaa ja tarvittava informaatio oli hyvin löydettävissä.

Toisena tavoitteena oli parantaa raportoinnin luotettavuutta niin että käyttäjät kokevat sen luotettavammaksi. Ensisijaisesti kehittämistehtävässä tätä tavoitetta lähestyin raporttien taustalla olevan tiedon laadun varmistamisella. Myös käyttäjiä kouluttaessa raportointiohjelmiston käyttöön, kerrottiin tuloslaskelman rakenteesta ja taustalla vaikuttavista seikoista. Tällä pyrittiin lisäämään käyttäjien ymmärrystä mutta myös lisäämään luotettavuutta.

Loppuhaastattelussa käyttäjät arvioivat raporttien olevan luotettavia. Haluttiin vielä täsmennystä kustannuspaikkojen käyttöön. Tämä tulisi huomioida ainakin seuraavaa tilikautta suunniteltaessa. Tiedon vertailtavuutta pidettiin nyt hyvänä ja oleelliseksi koettiin se, että jatkossakin muutoksista huolimatta vertailukelpoisuus säilyy.

Kolmas tavoite liittyi raporttien tulkitsemiseen. Käyttäjän tulisi ymmärtää raportin sisältö ja siinä vaikuttavat asiat. Käyttäjän oma arvio osaamisestaan on merkityksellistä. Kehitämistehtävässä pyrittiin lisäämään raporttien ymmärrettävyyttä helpottamalla niiden tulkintaa. Talousraporttien jakoa laajennettiin koskemaan myös yksiköiden vetäjiä ja heidät perehdytettiin raporttien käyttöön. Lisäksi yhteiset tulospalaverit otettiin käyttöön syksyllä 2016.

Käyttäjät kokivat raportointiohjelmiston raportit ymmärrettäviksi ja selkeiksi. Kaikki haastatellut osasivat tulkita raportteja. Kaikki eivät pitäneet visuaalisia elementtejä tärkeinä itselleen, mutta kokivat ne tärkeämmiksi esimerkiksi koko organisaatiolle viestittäessä.

Raporteille tehty erojen värikorostusta pidettiin myös hyvänä ominaisuutena. Nyt ero on aina korostettu joko punaisella tai vihreällä. Tähän toivottiin ominaisuutta, jossa vain merkittävimmät erot olisi korostettu.

Raportointiohjelmisto oli osalla käytössä lähes päivittäin tai ainakin viikoittain. Toiset taas katsoivat raportteja vain muutaman kerran kuukaudessa. Kaikki arvioivat kuitenkin osavansa käyttää ohjelmistoa.

Neljäntenä tavoitteena oli helpottaa raportointiprosessia. Kohdeorganisaatiossa hankittiin taloushallinnon raportointiin oma ohjelmisto, jonka kautta raportit oli helppo jakaa visuaalisesti tulkittavassa muodossa. Taloushallinnon ei tarvinnut enää muodostaa raportteja, kun ne muodostuivat raporttipohjille itse. Tiedot siirtyivät automaattisesti taloushallinnon ohjelmistosta raportointiohjelmistoon. Taloushallinnon osalla tämä säästi työaikaa raporttien tuottamisesta ja jakamisesta, ja mahdollisti suoraan analysointivaiheeseen siirtymisen.

Käyttäjillä on aina pääsy raporteille raportointiohjelmistossa. Käyttäjät voivat valita itse raportoitavan kauden ja laskentakohteen sekä porautua tietoon kirjanpidon vientitapah-tumaan asti. Tämä porautumismahdollisuus koettiin todella tärkeäksi ominaisuudeksi ja se oli lisännyt taustojen selvittämistä.

Kaikki haastateltavat eivät voineet verrata uutta ja vanhaa raportointia, koska he eivät olleet käyttäneet vanhaa raportointia. Arvio saatiin kuitenkin yhdeltä, joka koki uuden muotoisen raportoinnin aikaisempaa helppokäyttöisemmäksi. Positiivista oli myös se,



että raportteja voi katsoa, kun itse haluaa eikä enää ole sidoksissa siihen, että raportit tulevat sähköpostiin.

Toisaalta haastateltava koki muutoksen osaltaan hankalaksi, kun aiemmista paperille tulostetuista raporteista on pitänyt totutella sähköisiin raporteihin. Tällöin omia kommentteja ei voi enää kirjoittaa raportin reunaan. Myös raportointikauden valmistumisesta olisi hyvä saada viesti.

### 6.3 Tutkimuksen luotettavuus

Toimintatutkimuksen validiteettia voidaan arvioida vertaamalla asetettuja tavoitteita ja saatuja tuloksia. Luotettavuutta voidaan myös arvioida, jos tutkittavat hyväksyvät tutkimustulokset. (Kaisla; Kananen 2014, 134- 137)

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli kehittää taloushallinnon tuottamaan raportointia. Viitekehys muodostui kahdesta näkemyksestä. Ensimmäisessä pohdittiin talousinformaation laatua ja toisessa johtamisen tukemista talousinformaatiolla. Talousinformaation laatuosuus toi kehittämishakkeeseen näkemyksen, ettei raportointia voi kehittää yksin kehittämällä lopputulosta vaan myös raportoinnin taustalla vaikuttavia asioita tulee kehittää. Johtamisen tukeminen taas korostaa, ettei raportointi yksinään ole merkittävää vaan merkittävää on, miten sitä käytetään. Molemmat ovat oleellisia näkökulmia raportointia kehitettäessä.

Tutkimuksen alussa asetettiin kehittämistehtävälle tavoitteet ja mittarit (Ks. taulukko 1). Loppuhaastatteluun teemat pyrittiin valitsemaan niin, että saataisiin selville raporttien käyttäjien näkökulma asetettuihin tavoitteiden toteutumiseen. Edellisessä kappaleessa 6.2 Tulosten mittaaminen pohdittiin tavoitteiden täyttymistä myös raporttien käyttäjien näkökulmasta.

Tulokset voidaan todentaa alussa asetettuja mittareita vastaaviksi. Käyttäjät kokivat, että oli löydetty hyödyllisiä raportointikokonaisuuksia. He arvioivat luotettavuuden raporteilla olevan hyvä. Käyttäjät arvioivat osaavansa tulkita raportteja. Raportointiprosessia pystyttiin kehittämään automatisoimalla raporttien tuottaminen. Näin ollen tutkimusta voidaan pitää luotettavana.

Toimintatutkimuksessa oleellista on tulosten, menetelmien ja tiedonkeruun tarkka dokumentointi. (Kaisla; Kananen 2014, 134- 137) Huomioin tämä sekä teemahaastattelujen että itse kehittämistyön osalta. Kirjasin teemahaastattelujen vastaukset ylös haastattelu-tilanteessa ja tein myöhemmin niistä yhteenvedon. Yhteenvetojen avulla analysoin haastatteluaineistoa ja tein siitä päätelmiä.

Projektisuunnitelma toimi ylätasoin suunnitelmana kehittämishankkeelle. Jaoin kokonaisprojektin pienempiin osiin. Pidin omaa päiväkirjaa osaprojektien edistymisestä ja kirjasin ylös havaitut tapahtumat, ongelmat tai ehdotukset. Hyödynsin näitä havaintoja aina seuraavaan kehityssykliin.

Tutkimuksessa käytettyjä näkökulmia, tiedon laatu ja johtamisen tukeminen, voi soveltaa muissa vastaavissa kehityshankkeissa. Lisäksi tutkimuksen toteutuksesta ja voi poimia toteutusvaihtoehtoja muihin samantapaisiin hankkeisiin. Koska organisaatioiden raportointitarve vaihtelee, ei tässä kehitetyt raportointi tyypit ja mallit välttämättä ole suoraan hyödynnettävissä sellaisenaan.

## **7 Yhteenveto ja johtopäätökset**

### **7.1 Kehittämistehtävän arviointi**

Kehittämistehtävän tarkoituksena oli löytää sisäiseen tulosraportointiin sopivat raportit, joita käyttäjät pitäisivät luotettavina. Käyttäjien pitäisi myös osata tulkita raportteja ja ne pitäisi pystyä tuottamaan kustannustehokkaasti.

Näistä näkökulmista kehittämistehtävässä onnistuttiin. Löydettiin käyttäjiä palveleva raportointikokonaisuus. Raportoinnin luotettavuutta käyttäjien näkökulmasta pystyttiin lisäämään. Raportointia pystyttiin jakamaan aiempaa useammalle taholle. Lisäksi raportoinnin tuottaminen automatisoitiin ja näin ollen taloushallinto pystyi keskittymään enemmän raporttien analysointiin.

Kehittäminenprosessi kesti yli vuoden, joka mielestäni on liian pitkä aika. Osittain hanketta ei pystytty edistämään, kun tarvittiin apua järjestelmien toimittajilta ja oltiin sidoksissa heidän aikatauluihinsa. Myös muutokset kohdeorganisaatiossa pitkittivät kehitystyötä.

## 7.2 Jatkoimenpiteet

Tämän opinnäytetyön puitteissa kehitettiin vain taloushallinnon tuottamaan tuloraportointia. Alkuhaastattelussa tuli esille käyttäjien toive myös tuote- tai jopa asiakaskohtaisesta laskennasta. Kohdeorganisaation uudet järjestelmät mahdollistavat laskennan kehittämisen vielä monipuolisemmaksi. Taloushallinnon tuottamaa raportointia voitaisiin syventää tuotekohtaiseksi. Lisäksi toimintolaskennan soveltamista voitaisiin organisatiossa harkita.

Uudessa taloushallinnon järjestelmässä on ominaisuuksia, joista voisi olla hyötyä kohdeorganisaatiolle. Näistä budjetointi otettiin käyttöön syksyllä 2015. Tämän lisäksi raportointiohjelmistoon on mahdollisuus lisätä porautumista niin, että vienniltä päästään aina laskun tai ostolaskun kuvalle asti. Tätä ominaisuutta raportoinnin käyttäjät toivoivatkin haastatteluissa. Näiden lisäksi raportointiohjelmistoon voi tuoda kirjanpidon ulkopuolista tietoa. Tästä voisi olla hyötyä talouslukujen tulkinnessa.

Kehittämistehtävän aikana huomioin, että tiedon hallinta on keskeisessä asemassa, jotta raporttien luotettavuus pystytään pitämään hyvällä tasolla. Taloushallinnon on pidettävä taloustiedosta huolta, valvottava omia prosessejaan ja säännöllisesti varmistettava tiedon laatu.

Kehittämishankkeen osana kuvattiin kirjanpidon tietovirtoja. Tämä mahdollistaa taloushallinnon prosessien kehittämisen. Taloushallinnon rutiinityö pitäisi pystyä automatisoimaan, jotta aikaa jäisi tiedon analysointiin. Olemassa olevissa järjestelmissä on vielä hyödyntämättömiä tai vain osin hyödynnettyjä automatisointeja kuten ostolaskujen käsittelyssä automaattitiliöinnit. Näitä ominaisuuksia olisi hyvä ottaa käyttöön.

Koska raporteja rakennetaan hyvin paljon käyttäjän toiveiden mukaan, on mahdollista että raporttipohjia tulee liikaa. Järjestelmä generoi tiedot raporteille automaattisesti joten sen osalta raporttipohjien määrällä ei ole merkitystä. Kuitenkin mahdollisesti vuoden vaihde tai jokin muu muutostilanne voi aiheuttaa tarvetta tarkastaa raporttipohjat. Tällöin olisi parempi, jos pohjia ei olisi liikaa.

### 7.3 Itsearviointi

Huomasin käytännössä, että paras ymmärrys syntyy kommunikaatiolla. Taloushallinto ei oikeasti voi jäädä vain pyörittämään numeroita työhuoneisiin, kun sen pitäisi luoda lisäarvoa. Parhaiten se onnistuu olemalla vuorovaikutuksessa ihmisten kanssa. Raportit ovat vain väline ja pohja tiedon luomiselle. Taloushallinnolla on merkittävä rooli tiedon jalostamisessa datasta tietämykseksi (ks. s. 10-11). Kuten Ari Manninen (2016) blogi kirjoituksessaan toteaa, raportoinnissa kyse on itse raporttia enemmän sen aikaansaamista vaikutuksista.

Kehityshanke oli monisyinen ja omat haasteensa asetti muuttuva ympäristö. Se, että kaikkia toivomiaan muutoksia ei ehtinyt toteuttaa, tuntui raskaalta. Toisaalta taas taloushallinnossa on opittava elämään muutoksen kanssa ja osattava reagoida siihen sopivalla tavalla. Työ opetti organisoimaan ja ottamaan työn alle vain vähän asioita kerralla.

Työelämän kehityshankkeissa reflektiovaihe jää välillä vähäiseksi tai puuttuu kokonaan. Osittain tämä varmaan johtuu siitä, että tavoitteita ja mittareita ei oikeasti aseteta selvästi. Monesti olen pohtinut, tapahtuuko mitään muutosta, kun toimintoja pyrkii kehittämään. Kehittämishankkeen toteuttaminen opinnäytetyön muodossa konkretisoi tapahtuneen kehityksen. Muutokset oli helpompi huomata, kun palasi vertaamaan uutta tilannetta aiempaan.

## Lähteet

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

AVK 2014, Yritysesittely - Autovahinkokeskus Oy.

Balance Consulting. Tunnuslukuopas. <http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut>. Luettu 22.9.2016.

Drury, Collin 2004. Management and Cost Accounting, 6th edition. Thomson Learning, London.

Foster & Young 1997. Frontiers of Management Accounting Research. Journal of Management Accounting Research, Vol 9:1

Gelinas, Ulrich & Sutton, Steve & Hunton, James 2005. Accounting Information Systems, 6. painos. Thomson Corporation, USA.

Heikkinen, Hannu L. T. 2007. Toimintatutkimus – toiminnan ja ajattelun taitoa. Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1 – Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 2. painos. PS-kustannus, Jyväskylä, 196-211.

Ikäheimo, Seppo & Mali, Teemu & Walden Risto 2016. Yrityksen laskentatoimi. Talentum Pro, Helsinki.

Isotalo, Ilkka 2014. Autovahinkokeskus Oy Arvot. <http://intra.avk.fi/wp-content/uploads/2014/08/AVK-arvot.pdf> Luettu: 28.9.2016

Johtamisen käsikirjat. Kauppalehti. Talouden ja rahoituksen johtaminen. 9.2. Kannattavuuslaskenta johdon päätöksenteon tukena. <http://johtaminen.kauppalehti.fi/book/talouden-ja-rahoituksen-johtaminen/johdon-raportointi-ja-ennustaminen/kannattavuuslaskenta>. Luettu 13.5.2015

Juholin, Elisa 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Management Institute of Finland MIF Oy, Kopijyvä.

Järvenpää, Marko & Länsiluoto, Aapo & Partanen, Vesa & Pellinen, Jukka 2013. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Sanoma Pro Oy, Helsinki.

Kaisla, Jukka. Luotettavuus toimintatutkimuksessa. [http://jukkakaisla.fi/luotett\\_toimutk.pdf](http://jukkakaisla.fi/luotett_toimutk.pdf). Luettu 13.5.2015.

Kananen, Jorma 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.

Koivumäki, Jukka & Lindfors, Hannele 2012. Pk-yrityksen taloushallinto käytännönläheisesti. Helsingin seudun kauppakamari. Kariston Kirjapaino Oy, Hämeenlinna.

Koski, Toivo 2012. Kassa on kuningas. Taloushallintoliitto Julkaisut Oy. Tilisanomat 5/2012, 33. vuosikerta.

Kuula, Arja. 2006. Toimintatutkimus. Luku 5.4. kokonaisuudesta Anita Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5\\_4.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_4.html) Luettu 9.4.2015.

Lahti, Sanna & Salminen, Tero 2014. Digitaalinen taloushallinto. Talentum Media Oy.

Laihonen, Harri & Hannula, Mika & Helander, Nina & Ilvonen, Ilona & Jussila, Jari & Kukko, Marianne & Kärkkäinen, Hannu & Lönnqvist, Antti & Mylläri, Jussi & Pekkola, Samuli & Virtanen, Pasi & Vuori, Vilma & Ylineni, Terhi 2013. Tietojohtaminen. Tampereen Teknillinen Yliopisto. Juvenes Print, Tampere.

Lammi, Outi 2009. Vaikuta visuaalisesti! – Laadi selkeä esitys. WSOYPro Oy, Jyväskylä.

Leppiniemi, Jarmo & Kykkänen, Tapani 2015. Kirjanpito, tilinpäätös ja tilinpäätöksen tulokinta. 9. uudistettu painos. Talentum Media Oy.

Lähtenmäki-Lindman, Outi 2015. Taloushallinto tarvitsee uudenlaisia osajia. 27.8.2015 Taloussanomat. <http://www.talouselama.fi/tebatti/taloushallinto-tarvitsee-uudenlaisia-osajia-3475538>. Luettu 28.9.2016

Manninen, Ari 2016. It is not what the report is, it is what it does. <https://www.linkedin.com/pulse/what-report-does-ari-manninen?articleId=6174867496991014912#comments-6174867496991014912&trk=prof-post>. Luettu 30.8.2016

Mansukoski, Seppo & Mitronen, Lasse & Porenne Pertti & Salmimies, Pekka 2008. Käytännön johtoryhmätyöskentely. Talentum Media Oy, Helsinki.

Neilimo, Kari & Uusi-Rauva, Erkki 2007. Johdon laskentatoimi. Edita Prima Oy, Helsinki.

Partanen, Vesa 2007. Talousviestintä johtamisen tukena. Talentum Media Oy, Helsinki.

Pearlson, Keri E & Saunders Carol S 2009. Strategic Management of Information Systems – International Student Version. 4. painos. John Wiley & Sons.

Pellinen, Jukka 2005. Talusjohtaminen. Talentum Media Oy, Helsinki.

Rama, Dasaratha V & Jones, Frederick L 2006. Accounting Information Systems. Thomson South-West, Canada.

Reynolds, Garr 2012. Presentationzen – Simple Ideas on Presentation Design and Delivery. New Riders , Berkeley CA.

Sharda, Ramesh & Delen, Dursun & Turban, Efraim 2014. Business Intelligence – A Managerial Perspective on Analytics. Pearson Education Limited, Essex.

Taloushallintoliitto. Kirjanpidon ABC – Kirjanpitovelvollisuus ja kirjanpitoaineisto. <https://taloushallintoliitto.fi/kirjanpidon-abc-mita-jokaisen-tulisi-tietaa-kirjanpidosta/kirjanpitovelvollisuus> Luettu 28.9.2016

Tenhunen, Marja-Liisa 2013. Mitä on johdon laskentatoimi ja mihin sitä tarvitaan – Johdon laskentatoimen koulu osa 1/10. Tilisanomat 24.1.2013. <http://tilisanomat.fi/content/mit%C3%A4-johdon-laskentatoimi-ja-mihin-sit%C3%A4-tarvitaan> Luettu 22.7.2016

Viitala, Riitta & Jylhä, Eila 2013. Liiketoimintaosaaminen – Menestyvän yritystoiminnan perusta. 6. uudistettu painos. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Virtuaali ammattikorkeakoulu, Toimintatutkimus

<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464158778/1194360111832/1194360447229.html> Luettu 1.11.2014

## Teemahaastattelun kysymykset

### Teema 1. Raportoinnin nykytila ja kehittämistarpeet

- Ovatko nykyiset kustannuspaikkaryhmä- ja kustannuspaikkakohtaiset tulosraportit toimivia?
- Miten hyödynnät tai käytät raportteja?
- Mitä asioita niissä erityisesti seuraat?
- Tulevatko raportit oikeaan aikaan?
- Millaisella aikataululla raporttien pitäisi olla käytettävissä?
- Mitä mieltä olet nykyisten raporttien ulkonäöstä ja luettavuudesta?
- Millaiset olisivat paremmat?
- Millaisella tarkkuudella tulosraportoinnissa tietojen tulisi olla?
- Pitäisikö mukana olla kuvaajia?
- Pitäisikö mukana olla analyysejä ja millaisia?
- Keille kaikille muille raportteja tulisi jakaa ja millä tarkkuudella raporttien silloin tulisi olla?

### Teema 2. Uusien raporttien kehittäminen:

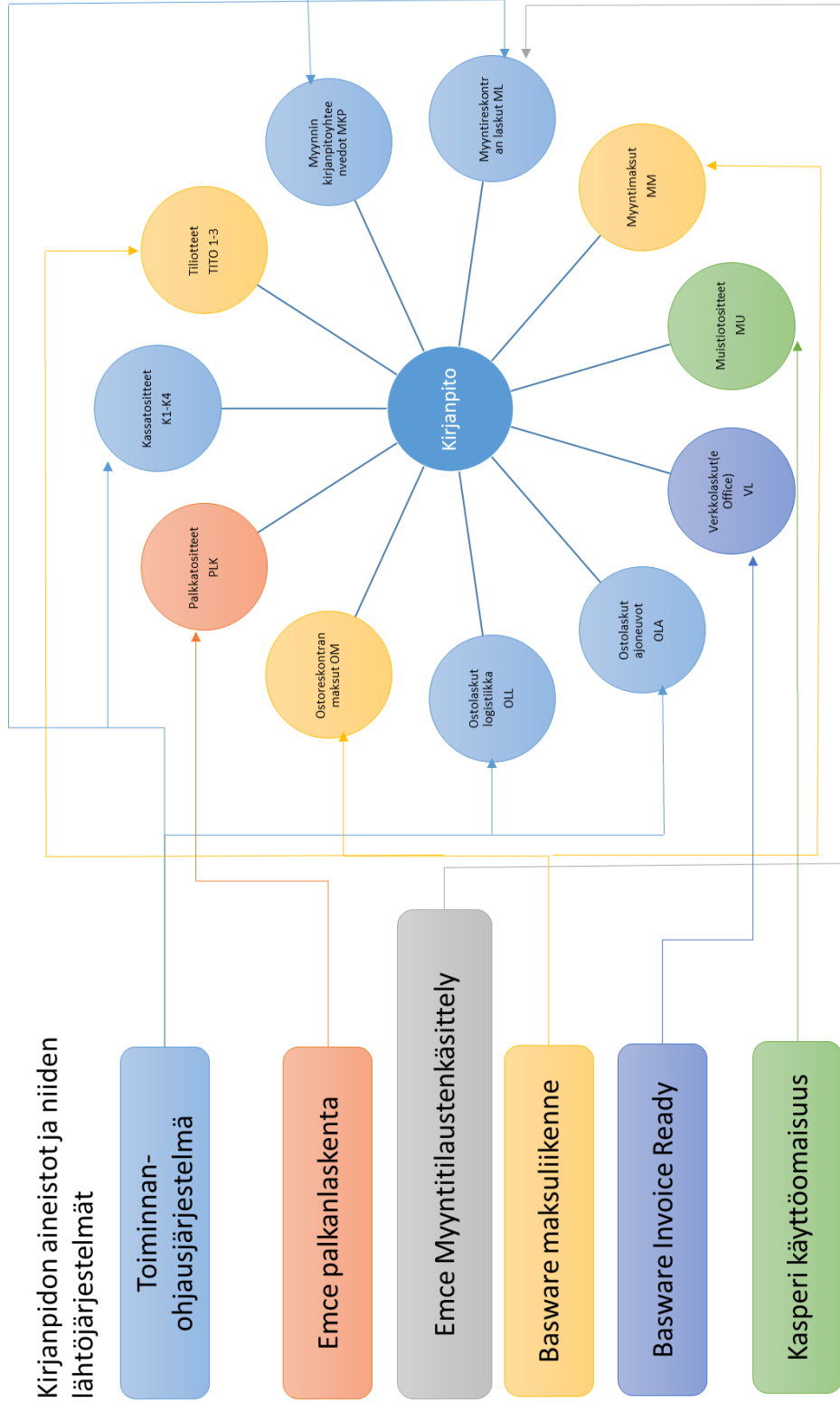
- Millaisia raportteja tai laskentaa toivoisit tulevaisuudessa tulosraportoinnin lisäksi?
- Mitkä olisivat keskeiset seurattavat asiat?
- Millaisella aikataululla raportointi tulisi toteuttaa?
- Millaisia analyysejä toivoisit?



## Yhteenveto teemahaastattelun vastauksista

	Haastateltava 1	Haastateltava 2	Haastateltava 3
<b>Nykyiset raportit</b>	Nykyiset omalla osallaan toimivat ok Ei tiedä vastaavanko eurot kappaleita logistiikan osalta Tähän voitaisiin lisätä laskutetut / tilitetyt kappaleet Laskuttamattomien tapahtumien seurantaa pitäisi lisätä. (Tilaukanta) Rahan kierto kiinnostaa: tiilitys - maksu - laskutus -suoritus  Kiinteistöjen osalta tiilikohmainen raportointi Espoo, Pirkkala ja Oulu on riittävä. Vertailut bujettiin ja viimevuoteen	Nykyiset omalla osallaan toimivat ok Tarkastus suurimmille muutoksille pitäisi lisätä	Nykyiset omalla osallaan toimivat ok Mutta olisi hyvä, jos itse pystyisi säätämään tarkkuutta ja valita raportoitavia yksiköitä Qv-raportteja ei nykyisellään voi suoraan käyttää esityksissä Budjetti pitäisi pystyä jakamaan realistisemmin kuukausille Raporttien visuaalisuus -> suurimpien erojen havainnointi helposti
<b>Koko taloa koskeva talousraportointi / uudet raportit</b>	Selkeä muutama mittari: esim liikevaihto, käyttökate Kuvaajan muodossa, josta olisi helppo nähdä trendi / suunta, se ollaanko tavoitteessa  Kannattavuuden seuranta: Miten kuluja logistiikassa muodostuu, kohdistukset	Kassavirtalaskelmat on tärkeä myös hallitukselle Voisiko toteuttaa rahoitusaskelman tyypillisesti?  Kulujen seuranta ja erojen selvittely  Kannattavuuden mittaus Voisiko näkökulma olla yksikkökohtaisestikin: riittävätkö rahat? Paljonko on investointikykyä? Varaosaamyymin myyntikatteen muodostuminen	Asiakasraportointia kaivataan
<b>Aikataulut</b>	Mitä nopeammin sen parempi	Kuun viidestoista päivä	Ei ole illista
<b>Kenelle tulisi raportoida</b>		Hallitus TJ + johtoryhmä Pääliiketoiminta	
<b>Mitä</b>		Hallitus: koko tulos 3 kk:n välein Pääliiköt: poimitaan max 10 lukua	

## Taloushallinnon tietovirrat



## Loppuhaastattelun kysymykset

Arvioi kuukausittain tuotettavaa talousraportointia

### Teema 1. Accuna ja sen käyttö

Löytyvätkö tarvittavat talousraportit Accunasta?

Jos vastasit ei, mitä puuttuu?

Mitä raportteja käytät? Merkitse suosikit

Raportti:	Kyllä	Ei	Suosikit
AVK kumulatiivinen			
AVK yhteenveto			
Dashboard Katteet			
Pankkitilien saldot			
Tulos analyysi			
Tulos – kumulatiivinen			
Tulos – kumulatiivinen pitkä			
Tulos – kuukausittain			
Tulos – kuukaudelta			
Kulurakenne			
Henkilöstökulut			
Liiketoiminnan muut kulut			
ICT kulut			
Toimitilakulut			
KUM yhteenveto KP-ryhmät			
Kuvaajat KP ryhmät			
KP-ryhmän tulokset			
KP-ryhmän tulos			
Realisointi – käyttökate ryhmittäin			
Jälkimarkkinointi – käyttökate ryhmittäin			
Jälkimarkkinointi alueittain			
Logistiikka - käyttökate			

Muuta yleistä raporteista:

Miten hyödyllisiksi koet raportit?

Miten luotettaviksi koet raportit?

Muuta hyödyllisyydestä ja luotettavuudesta:

Visuaalisuus ja ymmärrettävyys:

Ovatko raportit ymmärrettäviä?

Ovatko raportit selkeitä?

Osaatko tulkita raportteja?

Raporttien visuaaliset elementit ovat toimivia

Muuta raporttien ymmärrettävyydestä, selkeydestä, tulkinnasta ja visuaalisuudesta:

Accunan käyttö:

Arvioi miten usein käytät Accunaa.

Osaatko käyttää Accunaa?

Löydätkö tarvitsemasi tiedot?

Mitä haluaisit lisää?

## **Teema 2. Nykyisen raportoinnin vertailu aiempaan**

Verrattuna aiempaan talousraportointiin mitkä asiat ovat Accunan kautta tuotetussa raportoinnissa paremmin?

Verrattuna aiempaan talousraportointiin mitkä asiat ovat Accunan kautta tuotetussa raportoinnissa huonommin?

## Loppuhaastattelun yhteenveto

Teema 1. Accuna ja sen käyttö		Haastateltava 1	Haastateltava 2	Haastateltava 3	Haastateltava 4
Löytyvätkö tarvittavat raportit?		Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä
Jos ei, mitä puuttuu?		Ehkä voisi olla muutakin, mutta ei ole ehtinyt täysin perehtyä niin että olisi varma mitä vielä tarvitaan.		Kiinteistöjen raportti on selkeä. Logistiikka ok, mutta sen lukuja katsoo toiminnanohjauksen puolelta. Kaipaa uuden organisaation mukaisia raportteja	
Mitä raportteja käytät?					
	AVK kumulatiivinen		X		X
	AVK yhteenveto		X		X
	Dashboard Katteet				X
	Pankkitilien saldot				X
	Tulos analyysi				X
	Tulos – kumulatiivinen	X	X	X	X
	Tulos – kumulatiivinen pitkä	X	X		X
	Tulos – kuukausittain	X			X
	Tulos – kuukaudelta				X
	Kulurakenne		X		
	Henkilöstökulut				
	Liiketoiminnan muut kulut				
	ICT kulut		X		
	Toimitilakulut			X	
	KUM yhteenveto KP-ryhmät				
	Kuvaajat KP ryhmät				
	KP-ryhmän tulokset		X		
	KP-ryhmän tulos				
	Realisointi – käyttökate ryhmittäin	X			
	Jälkimarkkinointi – käyttökate ryhmittäin				
	Jälkimarkkinointi alueittain				
	Logistiikka - käyttökate			X	
Muuta yleisiä raporteista		Realisointi – käyttökate raportti -> Vertailu ei onnistu helposti. Vertailtavat kohteet voisivat olla lähempänä toisiaan	Suosikki on tulos kumulatiivinen - pitkä. Kokonaisuus kiinnostaa ja osa-alueet kuten kustannuspaikat.	Tulos kuukausittain on kuitenkin suosikki. Logistiikka –käyttökate voisi olla tämän mukainen, mutta tilikohtaisesti	Tulos kumulatiivinen pitkä on suosikkiraportti
		Jälkimarkkinointi alueittain raportti on edellistä parempi. Voisi olla prosenttisarake, josta näkisi tietyn laskentakohteen osuuden vaikka liikevaihdosta. Helpottaisi vertailua.	Kiinnostaa myös istä tulos muodostuu ja mistä kulut syntyvät. Pitäisi päästä porautumaan laskun kuvalle asti ainakin ostolaskujen puolella.	Yleistikin kuukausikohtainen tulos mielenkiintoisempi kuin kumulatiivinen.	Pitää rakentaa KPI raportti, jossa tuloksen ja taseen mittareita.
<b>Raporttien hyödyllisyys ja luotettavuus</b>					
Raporttien hyödyllisyys		Ovat hyödyllisiä, mutta pitäisi olla enemmän aikaa pureutua raportteihin.	Uskoo, että hyödyllisiä. Tehty niitä raportteja joita seurataan.	Toimitilakulut on hyödyllinen, Logistiikka ei niin.	Hyödyllisiä. Kertovat kaiken tuloksesta.
Raporttien luotettavuus		Accuna ei tee virheitä. Virheet ovat käyttäjien tekemiä. Jos olisi aikaa enemmän, ehtisi puuttamaan syöttövirheisiin.	Pienellä varauksella ovat luotettavia. Muuttujia löytyy aina.	Ovat luotettavia	Oletusarvo on, että ovat luotettavia.
Muuta luotettavuudesta ja hyödyllisyydestä		Omat raportit voisivat olla raporttilistan alussa.	Kustannuspaikkojen käyttöä pitäisi täsmentää ettei kaikki vain kirjaudu hallinnolle.	Logistiikan raporteista ei niin paljoa hyötyä. Kuukausiraportointi olisi parempi. Toimitilakulujen kokonaisseuranta todella tarpeellinen, kun ostolaskuja tarkastaessa kokonaisuus hämärtyy.	Tarvittava informaatio löytyy.  Vertailtavuus on hyvä ja on oleellista, että se jatkossakin säilyy.
		Lisää analyysiä, korostamalla vaikka kohtia joihin tarttua. Värikorostus on nyt kaikilla erottavilla riviellä. Voisiko olla vain isoimmissa eroissa?			

	Haastateltava 1	Haastateltava 2	Haastateltava 3	Haastateltava 4
<b>Visuaalisuus ja ymmärrettävyys:</b>				
Ymmärrettävyys	Erittäin ymmärrettäviä	Aika ymmärrettäviä	Ovat ymmärrettäviä	Ovat ymmärrettäviä
Selkeys	Hyvin selkeitä	Aika selkeitä	Riittävän selkeitä	Ovat selkeitä
Raporttien tulkinta	Osa tulkita		Osa tulkita	Osa tulkita
Visuaaliset elementit	Ei oikein käytössä		Periaatteessa toimivia.	
Muuta edellisistä ominaisuuksista	Porautuminen on hyvä ominaisuus.	Väliillä vihreä ja punainen erojen korostus menee sekaisin. Pitäisi varmistaa, että jokaisella raportilla on oikein.	Kuukausiluvut ovat parhaita	Huomioitavaa on poikkeukselliset erät verotuskäytäntöjen osalta. Ei ongelmaa kun tietää sisällön.
	Tiliryhmien nimeäminen voisi olla selkeämpi ostojen puolella.	Tuloslaskelmalla (pitkä tulos) hämää, kun ei ole otsikkoa vain tiliryhmyhteensä rivi.	Värikoodaus eroissa on hyvä	Muutamia tarkentavia seikkoja / tarkennuksia pitäisi tehdä raportteihin
	Tietäisi tarkemmin mitä miellekin tiilille odottaa.	Porautuminen on hyvä ominaisuus, kun sen vain muistaa.	Ei kaippaa välttämättä lisää graafista esitystä.	
	Edellisessä kohdassa tullut ero korostus myös prosenttisarakkeeseen olisi hyvä.			
	Ei koe mittareita ja graafeja tarpeellisina omalta kannaltaan.			
	Varmasti hyviä vaikka henkilöstölle tulosta esiteltäessä. Itse pitää enemmän taulukoista			
	Mittarien skaala olisi hyvä tarkastaa.			
<b>Accunan käyttö:</b>				
Miten usein käytät Accunaa	noin kaksi kertaa kuukaudessa	tavoite on kerran viikossa	noin kaksi kertaa kuukaudessa	Lähes päivittäin
Osaatko käyttää	Ei tarpeeksi hyvin, arvosana 6, mutta johtuu siitä, ettei ole ehtinyt käyttää ohjelmistoa.	Arvio osaamisesta 7. Ei ole ehtinyt käyttää tarpeeksi.	Osa, ohjelma on helppo käyttää	Osa käyttää
Löytyykö tiedot	Kyllä löytyy tiettyyn pisteeseen asti. Sitten pitää kysyä lisää.	Tarvittavat tiedot ovat löytyneet	Kyllä	Kyllä
Mitä haluaisin lisää	Laskujen kuvat olisi hyvä saada porautumiseen näkyviin.	Kustannusjaon tarkentamista	Raporttien puumainen rakenne raportin sisällä.	Tieto on historiatietoa. Muutamia bujettiin perustuvia ennusteita on käytössä. Toisaalta taas toiminnanohjauksen raportoinnilla saa paremmin päiväkohtaista tietoa, jota voi yhdistellä Accunan tietoihin. Tällainen ennustaminen ei ehkä Accunan asioita. Kommentointi mahdollisuus raportteihin olisi hyvä.
	Talousraportointi myös henkilöstölle. Esim mittarikuvat intraan.			
<b>Teema 2. Nykyisen ja vanhan raportoinnin vertailu</b>				
Mitä parempaa nykyisessä	Helppokäyttöisempi	Ei voi arvioida. Ei ole kokemusta vanhasta.	Aiemmin ei käyttänyt talousraportointia	
	Ei ole sidoksissa koska raportti tulee		Nyt kuitenkin käyttää	
	Voi katsoa kun haluaa			
Mitä huononpaa nykyisessä	Totuttelu paperista sähköiseen versioon	Ei voi arvioida. Ei ole kokemusta vanhasta.		
	Ei voi kirjoittaa kommentteja paperin reunaan			
	Ei tiedä tarkalleen, koska raportointikausi on valmis			
	Olisi hyvä vaikka saada viesti siitä.			
<b>Muuta</b>	Tulosta pitäisi käydä yhdessä tarkemmin läpi			
	Erityisesti vaikutukset.			
	Aiemmin vain kulut olivat merkityksellisiä, kun liikevaihtoon ei pystynyt oikein vaikuttamaan.			
	Nyt tilanne muuttunut/muuttumassa.			