



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# Kausiraportoinnin kehittäminen

Holmberg, Nelli

Kantonen, Rosa

2017 Laurea

Laurea-ammattikorkeakoulu

## Kausiraportoinnin kehittäminen

Holmberg Nelli  
Kantonen Rosa  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Marraskuu, 2017

Holmberg Nelli, Kantonen Rosa

### Kausiraportoinnin kehittäminen

Vuosi 2017 Sivumäärä 45

---

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää toimeksiantaja Yritys X:n jälleenmyyjien kvartaaliraportointia. Opinnäytetyössä kvartaaleittain eli neljännesvuosittain tapahtuvasta raportoinnista käytettiin myös verrannollista nimitystä kausiraportointi. Tavoitteena oli antaa kehitysehdotuksia Yritys X:n raportointiprosessin ja raportin sisällön uudistamista varten. Opinnäytetyön tarkoituksena ei ollut raportoida Yritys X:n kausiraportointiehdotusten implementointia, vaan antaa hyvät valmiudet kvartaaliraportoinnin kehittämiseen. Toimeksiantaja on kansainvälisen organisaation suomalainen maahantuoja.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostui raportoinnin osa-alueista. Teoria käsitteli tutkimuksen kannalta tärkeimpiä osa-alueita ja keskittyi tutkimusmenetelmien lisäksi raportointiin osana laskentatoimintaa sekä tarkensi vielä syvällisemmin raportoinnin merkitystä yrityksessä. Ensimmäinen teoreettinen pääosa-alue käsitteli tutkimusmenetelmiä. Tutkimusmenetelmien tarkastelu antoi meille tarkemmat näkymät, miten tutkimusta viedään eteenpäin kehittäväällä tavalla.

Toinen teoreettinen pääosa-alue käsitteli laskentatoimintaa, tutkimuksemme oleellisen talousraportoinnin ollessa riippuvainen siitä. Emme kuitenkaan menneet laajoihin laskentatoiminnan kokonaisuuksiin pintaraapaisua syvemmälle. Avasimme kuitenkin hieman muuttuvaa laskentatoimintaa, kuten sisäisen ja ulkoisen laskentatoiminnan integroitumista, tutkimuksemme pyrkiessä myös yhtenäistämään yrityksen tietojärjestelmiä.

Kolmas teoreettinen pääosa-alue laajensi toiseen teoreettiseen osa-alueeseen liittyvää raportointia. Raportoinnin teoriaosuudessa käsiteltiin raportoinnin merkitystä ja porauduttiin tutkimuksen kannalta oleisimpiin eli kansainväliseen-, sidosryhmä-, kausi- ja johdon raportointiin.

Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena kehittämistutkimuksena. Tutkimuksessa avattiin kvartaaliraportoinnin prosessia ja sisältöä. Tutkimusaineistona käytettiin yritykseltä saatuja sisäisiä raportointimateriaaleja, kuten jälleenmyyjien tuloslaskelmia. Tämän lisäksi tehtiin teemahaastatteluja Yritys X:n henkilöstölle ja sidosryhmiin kuuluville henkilöille. Haastattelujen teemat jakautuivat teoreettisen viitekehysten pääosa-alueiden ympärille.

Tutkimuksessa ilmeni, että Yritys X:n jälleenmyyjien kvartaaliraportointiprosessi ei ole ajan tasalla eikä se täytä tarkoitustaan potentiaalinsa mukaan. Tutkimusten tulosten avulla Yritys X pystyi kehittämään kvartaaliraportointiaan nykyaikaisemmaksi ja käyttäjiään paremmin palvelevaksi. Tutkimuksessa nousi esille myös pohdinta siitä, tarvitaanko olemassa olevaa järjestelmää enää ja onko kvartaaliraportointi vanhanaikaista sekä lisäarvoa tuottamatonta.

Asiasanat: Raportointi, Kausiraportointi, Kvartaali, KPI-mittarit, Kansainvälinen yritys

Holmberg Nelli, Kantonen Rosa

### Developing of Monthly Reporting

Year	2017	Pages	45
------	------	-------	----

---

The purpose of this thesis was to develop principal Company X's retailers' quarterly reporting. In the thesis, quarterly reporting was also referred to with the term seasonal reporting. The aim was to give development proposals for Company X's reporting process and report's contents renewal. The aim of the thesis was not to report Company X's new reporting process' implementation, but to give good capabilities for developing the quarterly reporting. The target company is an international organization's Finnish headquarters.

The theoretical framework of the research consisted of the main areas of reporting. Theory dealt with the most important areas for the study by concentrating on the research methods and reporting as a part of accounting also further defined the significance of reporting in the company. The first theoretical main area was about research methods. Reviewing research methods gave us more specific guidelines on how to go on with the research in a developmental way.

The second major theoretical part dealt with accounting, financial reporting being dependent on it. However, we didn't go deeper on wide accounting entities but just scratched the surface. We opened up a bit on changing accounting such as integration of internal and external accounting, as our study also strove to combine the company's information systems.

The third theoretical main area expanded managerial accounting related to the second theoretical main area. In the theoretical part of reporting we examined the significance of reporting and went deeper on the most relevant of the study which were international, stakeholder, seasonal and management reporting.

The research of the thesis was processed as a qualitative development study. The research was about studying the process and contents of quarterly reporting. The research material consisted of internal reporting material gotten from the company, such as income statements of the retailers. In addition to this theme interviews were conducted for Company X's personnel and stakeholders. The themes of the interviews were divided around the major areas of the theoretical framework.

The study showed that Company X's retailers' quarterly reporting process isn't up to date and it doesn't reach its full potential. With the results from the study Company X could develop its quarterly reporting more modern and more useful for its users. In the research, a question was brought up if the existing system was needed anymore and was quarterly reporting old-fashioned and didn't give enough value.

Keywords: Reporting, Seasonal Reporting, Quarter, KPIs, International Company

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Opinnäytetyön toimeksiantaja.....	7
1.2	Opinnäytetyön prosessi ja aikataulu.....	8
2	Käytetyt tutkimusmenetelmät.....	10
2.1	Kehittämistutkimus.....	11
2.2	Kvalitatiivinen tutkimus.....	11
2.3	Tutkimuksen luotettavuus.....	12
3	Yrityksen raportointi.....	13
3.1	Raportointi osana laskentatointa.....	14
3.2	Raportoinnin eri osa-alueet.....	15
3.2.1	Kansainvälinen raportointi.....	15
3.2.2	Sidosryhmäraportointi.....	17
3.2.3	Kausiraportointi.....	18
3.3	Sisäinen raportointi.....	19
3.3.1	Tunnusluvut osana raportointia.....	20
3.3.2	Katsaus yrityksen raportointijärjestelmiin.....	22
3.4	Hyvän raportoinnin periaatteet ja haasteet.....	23
4	Yritys X:n kausiraportointi.....	25
4.1	Nykytila.....	25
4.1.1	Raportointiprosessi.....	26
4.1.2	Kausiraportin sisältö.....	27
4.2	Muutostarpeiden kartoitus.....	28
4.2.1	Raportointiprosessin muuttuminen.....	28
4.2.2	Tuloslaskelman tarkastelu.....	30
4.2.3	Raportin sisältö ja sen hyödyntäminen.....	30
5	Kehitysehdotukset.....	31
5.1	Raportointiprosessin uudistus.....	31
5.2	Tuloslaskelma.....	34
5.3	Raportin sisältö ja ulkoasu.....	35
6	Yhteenveto ja johtopäätökset.....	36
	Lähteet.....	38
	Kuviot.....	40
	Liitteet.....	41

## 1 Johdanto

Taloushallinto on muuttanut muotoaan viimeisten vuosikymmenien aikana radikaalisti ja tulee jatkossakin muuttamaan. Sähköistyneet ja automatisoituneet järjestelmät ovat saattaneet taloushallinnon helpommin käsiteltävään ja selkeämpään muotoon. Ulkoinen ja sisäinen laskenta ovat yhdistyneet enemmän, kun tietoa pystytään jakamaan saumattomasti järjestelmien integraation avulla. Parhaassa tapauksessa järjestelmien integraatio ei käsitä vain yrityksen sisäisiä toimintoja, vaan se mahdollistaa tiedon saumattoman jakamisen koko yrityksen arvoketjulle. Integroidussa taloushallinnossa samaa tietoa ei toisteta, vaan perustiedot säilyvät järjestelmässä yhdessä paikassa. Tehokkaampi järjestelmä myös vähentää manuaalisen työn tekoa, jolloin työntekijät voivat keskittyä muihin työtehtäviinsä ja näin ollen säästetään turhissa työtunneissa. Järjestelmät ovat myös kustannustehokkaita, koska ne poistavat tehotoman kahdenkertaisen työn, sillä järjestelmiin syötetyt tiedot, kuten tositteet, ovat myös toisten käyttäjien hyödynnettävissä. Raportoinnin osalta modernisoitu raportointijärjestelmä helpottaa raportin käyttäjää muun muassa vertailtavuudessa sekä yksilöllisten raporttien teossa, kun olemassa olevaa dataa pystyy käsittelemään haluamallaan tavalla. (Helanto, L & Kaisaniemi, T & Koskinen, K & Kuntola, & Siivola, M. 2013, 12; Lahti S & Salminen T. 2008, 14, 38-39; Lahti S & Salminen T. 2014, 172.)

Tämä opinnäytetyö käsittelee kansainvälisen yrityksen suomalaisten jälleenmyyjien kausiraportoinnin prosessin ja itse raportin sisällön kehittämistä. Tutkimuksen rajaus oli haasteellinen tutkimuksen aihealueiden ollessa laajoja kokonaisuuksia, mutta samalla niiden sitoutuksessa olennaisesti toisiinsa. Opinnäytetyön keskeisimpänä aihealueena toimii raportointi, jota tarkastellaan syvemmin kolmannessa kappaleessa. Käsitelimme myös suppeasti laskentatoimen kokonaisuutta, sen toimiessa perustana yrityksen taloudelliselle raportoinnille.

Jälleenmyyjät raportoivat kvartaaleittain eli neljännesvuosittain Yritys X:lle yritystensä tuloslaskelmat, joiden pohjalta lasketaan taloudelliset tunnusluvut ja kootaan raportit menneestä kvartaalista. Raportit toimitetaan tämän jälkeen sidosryhmien käyttöön. Raporttien pohjalta kootaan ja lähetetään vuorostaan vaaditut raportit Euroopan emoyritykselle. Yritys X:n raportointiprosessi ei siis pysähdy vain Suomen rajojen sisälle. Raportointi kvartaaleittain mahdollistaa jatkuvan tiedon saannin yrityksen arvoketjulle useammin kuin kerran vuodessa tilinpäätöksen yhteydessä. Yrityksen sisäisesti kvartaaliraportointi antaa oleellista tietoa, jonka myötä mahdolliset ongelmat voidaan ennakoida ja täten mahdollisesti jopa välttää. Tilinpäätöksen yhteydessä tehtävä tilinpäätösanalyysi tuottaa enemmän tietoa kuin kausiraportointi, koska se sisältää tuloslaskelman lisäksi tasetiedot. Kausiraportin tiedot eivät välttämättä ole yhtä eksakteja verrattuna tilinpäätökseen, koska tilinpäätös täytyy tarkastaa tilintarkastajalla. Kausiraportointi on nykyään vapaaehtoista ja -muotoista, eikä sillä ole lainvoimaista tarkastajaa. (Lehtonen R.O. 2007, 124-125.)

Toimeksiantajayrityksellä oli tarve uudistaa ja tehostaa jälleenmyyjien kausiraportointia. Tällä hetkellä Yritys X:n raportointiprosessi on vanhanaikainen ja aikaa vievä, joten opinnäytetyön yksi tärkeimmistä tehtävistä on modernisoida raportointiprosessia eli tiedon hankintaa, käsittelyä ja jakelua, tämän päivän tarpeita vastaavaksi. Tiedon hankintaan pyrittiin vaikuttamaan muokkaamalla tiedon lähdettä eli tuloslaskelmaa siten, että sen tuottamat tulokset olisivat toistuvasti luotettavia. Yrityksessä koetaan tällä hetkellä, että raportti tuottaa epävali-deja tuloksia, joka johtuu suurimmaksi osaksi tuloslaskelman täytön yhtenäisen linjauksen puutteesta sekä puutteellisista ohjeista. Tiedon käsittely tapahtuu digitalisoidun taloushallinnon raportointijärjestelmän avulla eli järjestelmä muodostaa raportin syötetystä tiedosta eli datasta. Toimeksiantaja on käyttänyt samaa raportointijärjestelmää 90-luvulta asti, jonka aikana raportointijärjestelmät ovat monipuolistuneet ja kehittyneet. Emme kuitenkaan ota kantaa opinnäytetyöllämme itse raportointijärjestelmän valintaan, vaan kartoitamme todelliset muutostarpeet ja annamme pohjan tulevan järjestelmän rakentamista varten.

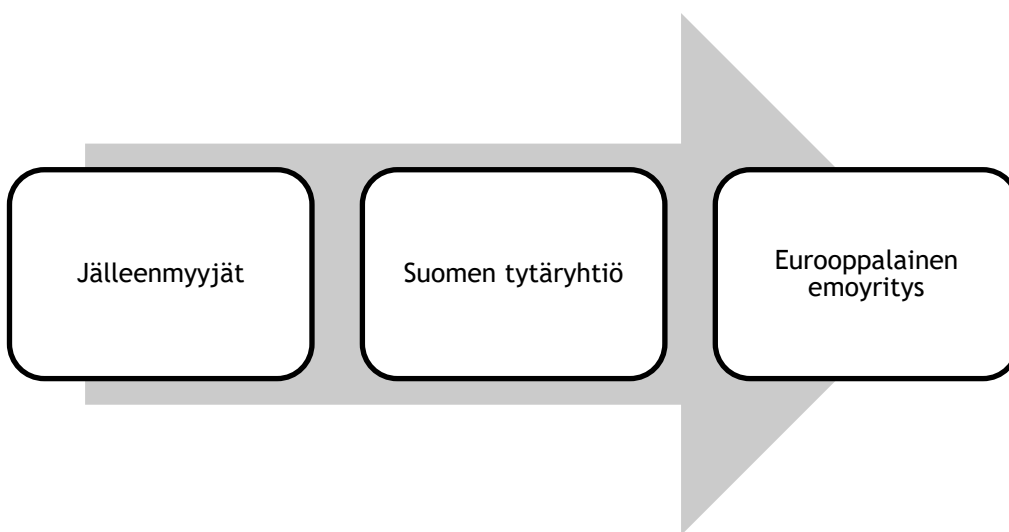
Raportointijärjestelmän tuottama valmis tuote eli raportti tulee olla selkeä ja käyttäjiään palveleva. Tutkimme sidosryhmähaastattelujen avulla, käykö tämä toteen Yritys X:n kohdalla. Kyseenalaistimme myös Yritys X:n raporttien jakelutavan, sillä se koostui tietojen lähettämisestä sähköpostitse. Pyrimme saamaan tähän enemmän automatisoitua modernin taloushallinnon ratkaisua. Opinnäytetyön tavoite tiivistetysti on tutkia, miten yrityksen kvartaaliraportoinnista saataisiin mahdollisimman lisäarvoa tuottavaa eri sidosryhmille.

### 1.1 Opinnäytetyön toimeksiantaja

Opinnäytetyön toimeksiantaja Yritys X on kansainvälisen organisaation suomalainen maahan-tuoja. Yritys X on osa Euroopan organisaatiota, joka vuorostaan kuuluu maailmanlaajuiseen organisaatioon. Kilpailuedun suojelemiseksi opinnäytetyössä ei mainita yrityksen oikeaa nimeä vaan yrityksestä puhutaan nimellä Yritys X. Opinnäytetyön ohjaajina toimivat yrityksen ta-lousjohtaja ja controller, jotka ovat vastuussa kausiraportoinnista kyseisessä yrityksessä. Yri-tyksen pääasiallinen tulonlähde on kestokulutushyödyke eli tavara, jonka käyttöaika on pitkä ja hinta suhteellisen korkea.

Yrityksellä on Suomessa kattava ja monipuolinen jälleenmyyjäverkosto. Jälleenmyyjät on tällä hetkellä jaoteltu liikevaihtonsa perusteella kahteen luokkaan, pieni tai suuri. Tämä an-taa jälleenmyyjille mahdollisuuden tehdä raportin pohjalta vertailuanalyysia samankokoisten yritysten kesken. Jälleenmyyjät näkevät raporteista kuitenkin vain luokkansa yleisen keskiar-von, eivätkä tiedä ketä kyseiseen luokkaan kuuluu. Eräänä tutkimusongelmana olikin selvit-tää, onko verkoston ryhmäjaottelu liian suppea ja kannattaisiko sitä tarkastella uudelleen. Tutkimuksessa keskitytään kuitenkin pääasiassa verkoston kvartaaliraportoinnin kehittämi-seen.

Alla olevasta kaaviosta selviää Yritys X:n yksinkertaistettu raportointihierarkia. Jälleenmyyjät raportoivat kvartaalin päätyttyä tuloslaskelmat suomalaiselle maahantuojalle eli Yritys X:lle, joka on raportointivelvollinen edelleen Yritys X:n eurooppalaiselle emoyritykselle. Toimeksiantajayrityksellä on myös muita raportointisuhteita, mutta esittelemme vain opinnäytetyön kannalta oleelliset yrityksen identiteetin salaamiseksi ja kaavion selkeyden ylläpitämiseksi. Täytyy kuitenkin muistaa, että vaikka kausiraportointi on pakollinen jälleenmyyjille, he saavat valmiit raportit myös omaan käyttöönsä. Raportointisuhte on siis molemminpuolinen.

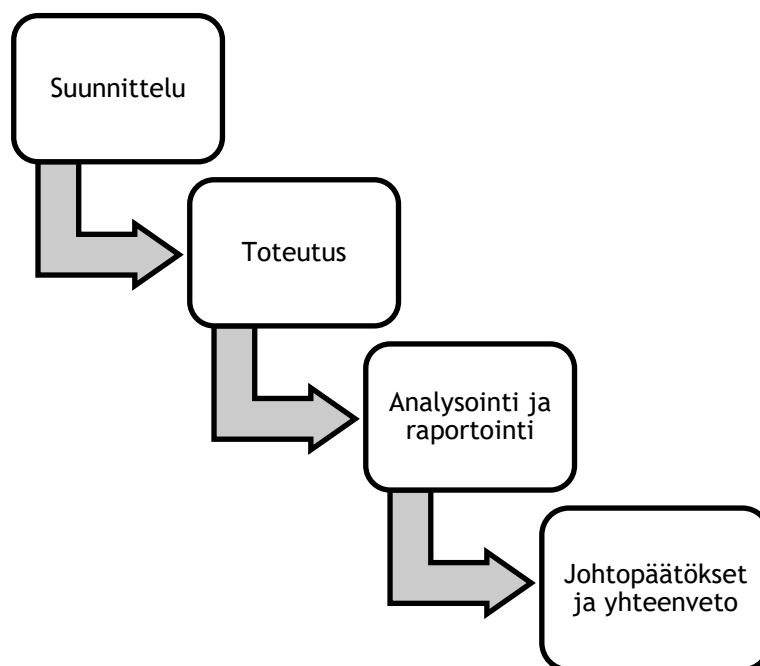


Kuvio 1: Yritys X:n kausiraportointihierarkia pelkistetyssä muodossa.

## 1.2 Opinnäytetyön prosessi ja aikataulu

Kuten kaikissa projekteissa, myös opinnäytetyön projektilla tulee olla tavoitteeseen tähtäävä suunnitelma. Projektilla tulee olla selkeä aikataulutus ja prosessirakenne, jotta toteutuksen edistystä pystytään seuraamaan. Näin projektiin voidaan sovittaa tarvittavia muutoksia mahdollisimman ajoissa. Opinnäytetyömme toteutettiin neljässä vaiheessa noin vuoden aikana. Pääpiirteittäin opinnäytetyöprosessi alkoi suunnitelman laatimisesta ja jatkui toteutusosuuksien kautta johtopäätöksiin, kuten alla olevasta prosessikaaviosta ilmenee.





Kuvio 2: Opinnäytetyön prosessikaavio.

Ensimmäisessä vaiheessa kävimme läpi toimeksiantajayrityksen kanssa aiheen taustat ja tutustuimme yritykseen sekä yrityksen raportointitoimintatapoihin. Määrittelimme ratkaistavan ongelman ja kartoitimme kausiraportointiprosessin nykytilan eli aloimme selvittämään tutkimusongelmaa laadullisen tutkimuksen peruskysymyksellä: “Mistä tässä on kyse?”. Selvitimme myös muutostarpeet ja toimeksiantajan asettamat odotukset opinnäytetyömme osalta. Aikataulutimme projektin ja aloitimme teoriaosuuden suunnittelun aiheen ympärille. Valitsimme myös sopivat metodit eli tutkimuksessa käytettävät menetelmät, jotta saisimme tutkimuksettamme mahdollisimman kattavan ja luotettavan.

Toinen vaihe eli toteutusvaihe sisälsi empiirisen osuuden. Opinnäytetyön empiirinen eli kokemusperäinen osuus kokoa haastatteluiden pohjalta saadut tiedot ja kehitysehdotukset. Aloitimme haastattelut Yritys X:n henkilökunnasta ja järjestimme haastatteluja noin viikoittain kolmen kuukauden ajan. Aloitimme työstämään rakennetun viitekehyksen pohjalta teoriaosuutta suhteellisen ajoissa, koska teoria auttaa käytännön ymmärtämisessä ja sitä kautta myös ongelmanratkaisussa. Toteutusvaiheen tuottamien tulosten analysointi ja raportointi tapahtuivat kolmannessa vaiheessa. Avasimme haastattelujen sisällön aineistoksi, jonka analysoinnilla pyrimme ratkaisemaan tutkimuskysymykset. Yhdistimme teoriaosuudessa saatuja tietoja empiirisen osuuden haastatteluihin, jonka kautta loimme ehdotuksia paranneltua kausiraportointia varten.

Viimeisessä eli neljännessä vaiheessa kokosimme tuottamamme kehitysehdotukset esitettävään muotoon. Kuten useissa opinnäytetöissä, esitimme tutkimuksemme lopuksi toimenpidesuosituksia tutkimusongelman ratkaisemiseksi toimeksiantajayrityksellemme. Viimeistelimme opinnäytetyön teoria- ja tutkimusosuudet sekä kokosimme yhteenvedon ja johtopäätökset projektista.

Projektin ideointi- ja toteutusvaiheen aikana pidimme toimeksiantajayrityksen ohjaajien kesken palaverieita kerran tai kaksi kuukaudessa, jonka aikana kävimme läpi esimerkiksi prosessin edistymisen seuranta. Yhteydenpito toimeksiantajayrityksen kanssa sujui mutkattomasti ja saimme tarvitsemamme tiedot helposti. Jälleenmyyjien haastattelujen järjestämisessä syntyi kuitenkin pieniä aikataulullisia ongelmia, jotka viivyttivät prosessin edistymistä. Suuremman aikataulullisen ongelman tuotti kuitenkin kahden tekijän aikataulujen yhteensovittaminen sekä työharjoittelut, jotka alkoivat toteutusvaiheen loppupuolella. Kaiken kaikkiaan opinnäytetyöprosessi venyi suunniteltua pidemmäksi, mutta olemme tyytyväisiä, ettemme kiirehtineet toteutusvaiheen kanssa, vaan pääsimme porautumaan aihepiiriin.

## 2 Käytetyt tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyö voidaan tehdä joko tutkielmatyyppisenä tai toiminnallisena. Toiminnallinen tutkimustyyppi keskittyy selvittämään enemmän miten tutkimus tapahtuu käytännössä ja sitä kautta pyritään muokkaamaan tutkimuksen kohdetta. Tutkija on siis aktiivisesti mukana testaamassa ratkaisujen toimivuutta. Tutkielmatyyppinen opinnäytetyö pyrkii saamaan tutkimustuloksena selkeän muutoksen entiseen. Tutkielman tutkija jää ulkopuoliseksi eikä ole mukana itse kehitysprosessissa. (Kananen 2012, 48-49.)

Opinnäytetyömme tarkoituksen ollessa tutkimuskohteen eli toimeksiantajayrityksemme toiminnan kehittäminen, voidaan todeta opinnäytetyömme olevan tutkielmatyyppinen kehittämistutkimus. Yritys X:lle tekemämme toimeksianto perustuu ehdotusten laatimiseen raportointijärjestelmän parantamiseksi teorian ja sidosryhmiltä kerätyn tiedon perusteella. Itse kehitysprosessi jää Yritys X:n käsiin, mikä vahvistaa opinnäytetyömme tutkielmatyyppistä lähestymistapaa. Tutkimusmenetelmänä olemme käyttäneet kvalitatiivista tutkimusta, koska koimme sen olevan paras vaihtoehto halutun tiedon löytämiseen. Halutun tiedon ja tutkimustuloksen ollessa enemmän mielipiteiden ja hyväksi koettujen mallien mukaista, eikä suoraan mitattavissa olevaa, esimerkiksi kaavioiden avulla, on opinnäytetyömme toteutettu kvalitatiivisella tutkimustavalla. Kuitenkin täytyy ymmärtää, että rajat tutkimusmenetelmien ja tutkielmien välillä ovat hyvin häilyvät. Valitsimme itse ne menetelmät, jotka mielsimme itse tutkimusta parhaiten palvelevaksi tutkimustyyppimme pohjalta. Mielestämme seuraavat tutkimusmenetelmät palvelivat opinnäytetyötämme parhaiten, niiden jättäessä tilaa mielipiteille ja näin parhaiten sopivien ratkaisujen löytämiselle teorian ohella.

## 2.1 Kehittämistutkimus

Opinnäytetyön käsitellessä raportointiprosessia ja sen saattamista käytettävämpään ja nykyaisempaan muotoon, on kyseessä kehittämistutkimus. Kehittämistutkimuksen päämääränä ei ole tuottaa pelkästään tekstejä, vaan myös käytännössä toimivia ratkaisuja (Kananen 2012, 21.) Kehittämistutkimuksen työntuloksena saadaan muutos entiseen, kehittämisen kohteena olleeseen ilmiöön. Kehittämistutkimuksen tulosta voidaan myös soveltaa vastaavaan kontekstiin, mikä edellyttää kuitenkin muutosprosessia. Muutosprosessin tulosta voidaan hyödyntää muuallakin ottaen huomioon muutoksen vaativat toimenpiteet ja konteksti. (Kananen 2012, 53.)

Kehittämistutkimus pitää sisällään kaksi prosessia: kehittämistyön, jonka kohteena voi olla esimerkiksi prosessi tai tuote ja tutkimuksen, jonka lopputuloksena syntyy opinnäytetyö (Kananen 2012, 45). “Kehittämisen kohdetta voidaan pitää eräänlaisena “teknisenä” prosessina, johon ei liity tutkimuksellisia toimenpiteitä.” (Kananen 2012, 45). Jos toteutus koskisi esimerkiksi pelkän asian toteuttamista, se ei olisi verrattavissa tutkimukseen. Jos asian toteuttamisen aiheuttaman muutosvastarinnan syitä selvitetäisiin saataisiin mukaan tutkimuksellinen ote. Itse muutosvastarinnan pienentäminen on jo kehittämistutkimusta, asiantilojen välillä vallitsevan muutoksen takia. (Kananen 2012, 46.) Opinnäytetyössämme pyrimmekin luomaan ideoita, jotta Yritys X:n raporttien käytettävyys nousisi.

Kehittämistutkimuksessa tutkijan rooli jää perinteisesti ulkopuoliseksi tutkijaksi (Kananen 2012, 28). Oma osuutemme opinnäytetyön tutkimuksessa oli saada riittävän kattava kuva yrityksen kausiraportoinnista ja syventyä mahdollisimman paljon aiheeseen, mutta kuitenkin pysyä ulkoisena tutkijana, jolloin pystyimme pysymään puolueettomina. Puolueettomina tutkijoina pystyimme ottamaan huomioon eri sidosryhmien näkökulmat ja kehitysehdotukset, kuitenkin arvioiden niiden kannattavuutta tutkimusongelman ratkaisemisessa. Tämä auttoi tuomaan esille puolueettomat mielipiteemme monelta eri kantilta. Tutkimuksen toiminnallisuus jäi myös opinnäytetyömme ulkopuolelle.

## 2.2 Kvalitatiivinen tutkimus

Pääsääntöisesti kvalitatiivista tutkimusta käytetään, kun ilmiötä ei täysin tunneta eli ei ole teorioita, jotka selittävät tutkimuskohteen ilmiöitä. Puolestaan kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimuksella pyritään saamaan käsitys tietystä ilmiöstä ilman yleistäviä ennakkokäsityksiä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa voi kuitenkin tukeutua muihin tutkimuksiin niiden rakentamisessa ymmärrystä aiheen ympärille. Laadullisen tutkimuksen taustalla on vielä selvitettävänä tutkittavan ilmiön teorit ja mallit, toisin kuin määrällisen tutkimuksen taustalla jossa nämä ilmiöt ovat jo selvitettyinä. Laadullisen tutkimuksen tärkein tehtävä on selvittää mistä tutkitavassa ilmiössä on kyse. (Kananen 2012, 92.)

Laadullisen tutkimuksen erottaa määrällisestä tutkimuksesta myös kysymysten laatu. Laadullisessa tutkimuksessa kysymykset eivät ole yksityiskohtaisia, vaan enemmänkin ympäröiväisiä ja jättävät tilaa monimuotoisille ja laajoillekin vastauksille. Jos vuorostaan halutaan saada selville suppeita ja tarkkoja yksityiskohtia, on kyseessä määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimustapa. Mitä vähemmän ilmiöstä tiedetään, sitä todennäköisemmin laadullinen tutkimus tulee kyseeseen sen avoimuuden takia. Laadullinen tutkimus ilmaisee tuloksiaan kertovalla ja kuvailevalla tavalla, kun taas määrällisessä tutkimuksessa havainnollistetaan tutkittavaa asiaa enemmän numeroiden ja lukujen keinoin. Laadullisessa tutkimuksessa annetaan mahdollisuus kuvata ilmiötä ymmärrettävästi, kokonaisvaltaisesti sekä tarvittaessa myös tarkasti. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 21-24; Kananen 2012, 36, 37.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen käytetyimpänä perustana toimii usein haastattelu, joka oli opin- näytetyömme yksi tärkeimmistä tiedonkeruumenetelmistä. Haastattelu on monipuolinen tiedonkeruumenetelmä, jonka ohella myös havainnointi nousee tärkeäksi osaksi tutkimusta. Käytetyin haastattelumuoto on teemahaastattelu, jota mekin käytimme sen monipuolisuuden takia sekä mahdollisimman laajan ja yksityiskohtaisen tiedon saamiseksi. Toteutimme haastatteluita sekä yksilö- että ryhmähaastatteluina. Teemahaastattelussa edetään aihe kerrallaan. Teemahaastattelun aiheet voivat olla hyvinkin yleisluontoisia ja ne juontuvat haastattelijan ennakkonäkemyksiin tutkittavasta ilmiöstä. Teemahaastattelun avulla haastattelijat pyrkivät saamaan tarkan käsityksen tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä sekä ymmärtämään ihmisten toimintaa teeman ympärillä. Kysymyksiin saadut vastaukset ammentavat usein uusia kysymyksiä ja näin haastattelijan ymmärrys teeman saralla kasvaa ja iso kokonaisuus selventyy pala palalta. Näin haastattelijat rakentaa analysointivaiheen kautta kokonaisvaltaisen kuvan ja ymmärryksen tutkimuskohteesta. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 34, 136-137.)

Teemahaastattelussa haastateltavan sekä haastattelijan eleet ja sanat saavat aikaan syvemmän kuvan aiheesta. Havainnointi toimii tärkeänä osana haastattelutilanteessa, haastattelijan tulkitessa haastateltavan eleitä sanojen lisäksi. Rivien välistä lukeminen sekä kehonkielen tulkitseminen voivat ilmaista muuta kuin sanat ja näin niiden tulkitseminen voi vaatia erityistä ymmärtämistä ja herkkyyttä. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 37.)

### 2.3 Tutkimuksen luotettavuus

Yleisesti ottaen tutkimusten, kuten opinnäytetöiden, pitäisi olla uskottavia ja luotettavia. Tutkimustoiminnassa yksi tärkeimmistä hyvyyden mittareista on luotettavuus, opinnäytetyötä tehdessä. Luotettavuudella mitataan myös työn laatua (Kananen 2012, 161). Toisin kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa, kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuus on selvästi vaikeammin mitattavissa. Tämä johtuu kvantitatiivisen tutkimuksen kehittyneistä ja helposti hahmotetta-

vissa olevista luotettavuusmittareista, lähinnä luonnontieteiden kuten fysiikan ja kemian saralla. Toisin sanoen tutkimusmenetelmien luotettavuuden ero näkyy juuri siinä, että kvalitatiivisen tutkimuksen tulokset eivät ole selkeästi mitattavissa ja tutkijan täytyy lopussa luottaa tulkintaan, jonka luotettavuuden arviointi voi itsessään olla todella vaikeaa. (Kananen 2012, 172-173.)

Jotta laadullisesta tutkimuksesta saisi mahdollisimman luotettavan, on luotettavuuden mittauksen takaaminen aloitettava jo alkuvaiheessa. Dokumentointi mahdollistaa työn arvioinnin luotettavuuden, sekä luo pohjaa opinnäytetyön työstämisen edetessä. Dokumentaation avulla aiheeseen voidaan syventyä entistä paremmin eri ratkaisujen ja valintojen ollessa muistissa. Valintojen, syiden ja perusteluiden tallettaminen luo pohjaa arvioitavuudelle sekä tuo järjestelmällisyyttä itse työntekoon. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 185; Kananen 2012, 165.)

Varmistaaksemme tutkimuksemme luotettavuuden, dokumentoimme tutkimuksemme äänittämällä haastattelut, jolloin mikään vastaus ei jäänyt muistimme varaan. Tämä mahdollisti myös sen, että mikäli jotain jäi epäselväksi haastattelusta, pystyimme palata haastatteluun halutessamme ja pyrkimään ymmärtämään haastateltavaa uudestaan. Annoimme myös kirjalliset väliraportit tutkimuksen etenemisestä toimeksiantajallemme, jolloin he pystyivät ohjaamaan tutkimusta tarvittaessa haluamaansa suuntaan, joka varmisti sen, ettei tutkimus lähtenyt väärään suuntaan.

### 3 Yrityksen raportointi

Raportti on objektiivinen eli neutraali katselmus rajattuun aihealueeseen. Raportointi on puolestaan aiheen esittämistä tavalla, joka auttaa käyttäjänsä ymmärtämään käsiteltävää aihetta puolueettomasta näkökulmasta. Raportissa esitettyjen tietojen pohjalta käyttäjä tekee omat päätelmänsä ja muodostaa mielipiteensä aiheesta. Yrityksen sisäisten raporttien muodossa tai määrässä ei ole yleensä rajoitteita, vaan se on yleensä yrityksen itsessään päätettävissä, mitä, milloin ja miten raportoidaan. Yrityksen tulee toimittaa myös lainsäädännöllisiä raportteja kuten talousraportoinnin pakolliset raportit, joita ovat muun muassa arvalisäveroraportti, vuosiveroilmoitus ja tuotekehityskuluraportti, jotka yrityksen tulee toimittaa tiettyille tahoille määrättyssä muodossa. Yleensä yritys tekee myös sisäiseen raportointiin vakio-muotoisen raportin, jota käytetään useampana ajankohtana, koska tällöin saadaan esiin vertailukohtia ja kehityskaaria. (Lahti & Salminen 2014, 174-175.)

Taloushallinnon raportteja kehitetään entistä enemmän, koska yrityksissä on ymmärretty kannattavuuden seurannan ja ennustamisen tärkeys. Kehittyneen raportointijärjestelmän avulla voi myös tehdä huomattavaa säästöä pitkällä aikavälillä, tosin se vaatii usein suuremman alkuinvestoinnin. Luodessaan moderneja raportteja, yritykset käyttävät tietojärjestelmiä, jotka muokkaavat käsiteltävän datan eli aineiston visuaaliseen muotoon, jolloin raportin käyttäjän

on helpompi poimia oleelliset asiat raportista. Tietojärjestelmien kehityksen mukana tulee kokoajan uusia innovatiivisia tapoja tuottaa raportteja, eivätkä vanhat raportointimallit välttämättä siis enää uppoudu uusien menetelmien mukaisesti, vaan pitää luoda täysin uusia ratkaisuja. Esimerkiksi yrityksillä on nykyään mahdollisuus seurata operatiivisia eli päivittäisiä toimintojaan ajankohtaisesti mobiililaitteelta. Tämä kertoo tiedon saatavuuden helppoudesta ja nopeudesta nykyisin, eikä raportteja välttämättä tunnista edes raporteiksi nykypäivänä, koska ne eivät välttämättä ole vanhanaikaisesti tietystä muodossa. Kuitenkaan operatiivista tietoa ei ole tarkoitus jakaa laajan käyttäjäryhmän kanssa, vaan yleensä käyttäjät muodostuvat pääasiassa johdosta, joten suurempaa käyttäjäryhmää palvelee paremmin tuotettu raportti, josta selviää oleellisimmat asiat helposti ymmärrettävissä olevassa muodossa. (Lahti & Salminen 2014, 171; Lehtonen 2007, 87.)

### 3.1 Raportointi osana laskentatointa

Laskentatoimi on itsessään todella suuri kokonaisuus, jota voisi halutessaan käsitellä todella laajasti. Olemme avanneet kuitenkin vain laskentatoimen kokonaisuutta, joka sisältää tutkimuksemme kannalta oleellisimmat asiat. Ilman laskentatoimen tapahtumia, ei olisi taloudellisella raportoinnilla tarvetta, koska lähtötilanteita ei saataisi selville, jolloin tulosten toteutumisen seuranta eli raportointia ei voitaisi toteuttaa.

Yrityksen toiminta voidaan jakaa reaali prosessiin eli hyödykevirtaan ja rahaprosessiin eli maksu virtaan. Laskentatoimen osa on koota tiedot näistä prosesseista. Laskentatoimen tehtävät voidaan jakaa kahteen osa-alueeseen: tietojen rekisteröinti ja niiden hyväksikäyttö. Kyseiset tehtävät tukevat oleellisesti toisiaan, koska mitä paremmin tietojen rekisteröinti tehdään, sitä helpompaa on niiden hyväksikäyttö jatkossa. Tietojen rekisteröinti toteutetaan kirjanpidossa, johon kootaan sidosryhmien kanssakäymisestä muodostuvat rahalliset tapahtumat eli rahavirta. Myyntireskontra on hyvä esimerkki yrityksen tietojen rekisteröinnistä, koska sinne merkitään tapahtuneet myynnit ja niihin liittyvät tiedot. Vuorostaan hyväksikäyttö- eli hyödyntämistehtävät jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen laskentatoimeen sen mukaan, ovatko laskelmien käyttäjät yrityksen ulkopuolisia, kuten sijoittajia, vai sisäisiä, kuten yrityksen johto. Tosin laskentatointen rajat ovat hälvenneet ja yhä enemmän sisäisessä laskennassa hyödynnetään ulkoisessa laskennassa tuotettuja laskelmia. (Lehtonen 2007, 85-86; Tomperi, 2013, 8-9.)

Ulkoista laskentatoimea säätelevät kaikille yrityksille yhteiset lait ja säädökset, jonka avulla varmistetaan yhtenäinen linja ja vertailukelpoisuus eri yritysten välillä. Ulkoisella laskentatoimella tarkoitetaan kirjanpitoa, jonka avulla yritys seuraa omia liiketoiminnan aiheuttamia rahaprosessejaan. Nämä liiketoimet käsittävät menot, tulot ja talousyksiköiden väliset rahavirrat, jotka esiintyvät yrityksen virallisissa tilinpäätöstiedoissa taseessa ja tuloslaskelmassa. Tuloslaskelma kertoo tilikauden tapahtumista kannattavuuden näkökulmasta ja päättyy aina tilikauden voittoon tai tappioon. Tuloslaskelmassa ilmenee miten yrityksen tulos on syntynyt eli

siinä esitetään yrityksen toiminnan luomat varsinaiset tuotot ja kulut. Tuloslaskelman kaavaa voidaan muokata yrityksen oman käytön mukaan, mutta hyvän kirjanpitoavan mukaisesti tuloslaskelmassa on aina esitettävä edellisen vuoden vastaavat luvut vertailutietoina. Toisin kuin tuloslaskelma, taseen kaava on aina vakiomuotoinen. Poikkeuksen tekee pienet kirjanpitovelvolliset, jotka saavat raportoida taseensa lyhennettynä. Tase kertoo yrityksen taloudellisen aseman tilinpäätöspäivänä. Taseessa ilmenee toiminnan sitoma pääoma eli paljon rahaa toiminnan ylläpitämiseen on mennyt sekä sen rahoitus eli miten tämä toiminta on rahoitettu. (Lehtonen 2007, 148, 187; Tomperi 2013, 10, 146, 154.)

Sisäisestä laskentatoimesta käytetään yleisesti nimeä johdon laskentatoimi, koska sen ensisijainen ja tärkein tehtävä on palvella yrityksen johtoa, joka kontrolloi suurvaltaisimmin yrityksen rahankäyttöä. Sisäisen laskennan toteutustapa määräytyy sen mukaan, mitä yritys itse odottaa ja vaatii laskennalta. Sisäisessä laskennassa keskitytään enemmän reaali-prosessin tarkasteluun rahaprosessin sijaan. On yleistä, että sisäinen laskenta hyödyntää ulkoisen laskennan tuotoksia, kuten tilinpäätöstietoja, monella tapaa. Varsinkin nykYTEknologiaa hyväksikäyttäen moni yritys pystyy helposti integroimaan ohjelmat käyttämään ulkoisen laskennan laskelmia sisäisen laskennan alustana esimerkiksi budjetoinnille. (; Lehtonen 2002, 85; Tomperi 2013, 10.)

### 3.2 Raportoinnin eri osa-alueet

Raportin ollessa neutraali katsaus valittuun aihealueeseen, yrityksen lähes jokaisesta toiminnosta voi tehdä halutessaan erillisen raportin, joten raportoinnin kaikkia käyttötarkoituksia tai osa-alueita on turhaa luetella.

Tehokkaan raportoinnista tekee se, kun se on oikein kohdistettua ja näin ollen auttaa oleellisesti käyttäjänsä kyseessä olevan tiedon ymmärtämisessä. Raportoinnissa tuleekin tietää selkeänä, mille ja mitä tehtäviä hoitaville tahoille raporttia tehdään, jotta osataan rakentaa raportin sisältö mahdollisimman paljon käyttäjänsä palvelevaksi (Lahti & Salminen 2008, 147-148). Opinnäytetyömme kannalta oleellimmat raportoinnin osa-alueet ovat kansainvälinen-, sidosryhmä- ja kausiraportointi jotka muodostavat alustan opinnäytetyöllemme.

#### 3.2.1 Kansainvälinen raportointi

Suomessa on paljon pieniä yksittäisiä yrityksiä, joiden omistajat ovat usein myös yrityksen johtajia. Voidaan olettaa, että johtajat ovat tietoisia yrityksen tapahtumista päivittäisen toiminnan kautta. Yrityksen johtajille ei toisi siis lisäarvoa raportti, jossa kerrotaan jo heidän tiedossaan olevia asioita yrityksen toiminnasta tai tilasta. Toisin kuin suuret julkiset yritykset,

jotka ovat usein osakkeenomistajien omistuksessa. Osakkeenomistajat eivät usein ole osa yritystä, joten he tarvitsevat erillistä tietoa yrityksen tilasta ja toiminnasta, jotta uskovat yrityksen olevan kannattava sijoituskohte. (Melville 2011, 3.)

Kuten kaikkien organisaatioiden, maarajojen ylittävien organisaatioiden tulee pystyä jakamaan tietoa ja pysymään mukana kehityksessä. Tiedon kulkiessa maiden välillä suuressa organisaatiossa, täytyy ottaa huomioon yhtenäinen linja raportoinnissa. Yksi tärkeimmistä ominaisuuksista kansainvälisessä raportoinnissa on raportoinnin läpinäkyvyys; mitä kautta ja mitkä eri tahot vaikuttavat raportoitavaan sisältöön. Raportin liikkuvuuden näkyvyys lisää myös luotettavuutta. Raportin tekijän täytyy myös tiedostaa raporttiin kohdistuvat vaatimukset, jotta saatu tieto on mahdollisimman oleellista ja käyttäjiään palvelevaa.

Kansainvälisen organisaation kohdalla kielivaatimukset tulevat vastaan raportteja laadittaessa. Mikäli yhtiön virallinen kieli on englanti kannattaakin miettiä, olisiko parasta muokata raportista sellainen, että se on joko helposti muunnettavissa tai suoraan käännetty englanniksi. Kansainvälisesti raportoitaessa on otettava huomioon rajat ylittävä ymmärrys raporttia tehdessä. Ohjeiden on oltava yksiselitteiset, eikä niiden tulisi jättää varaa arvailulle. Jos ohjeet raportin luomisesta löytyvät raportista useammalla kielellä, on niiden oltava yhtenäiset. Muun muassa talouden tunnuslukujen merkitykset vaihtelevat sen mukaan, miten sanakäännös tehdään. Tämä voi aiheuttaa väärinymmärryksiä, mikä johtaa raportoinnin luotettavuuden alentumiseen. Yleensä suurien organisaatioiden työkieli onkin englanti, joka mahdollistaa yhtenäisen linjan ja näkemyksen.

Kansainvälisissä organisaatioissa on myös usein raportointivelvollisuuksia, jotka määräävät raporttien muodon. Näin ollen mahdollistetaan läpinäkyvyys organisaatiossa ja pystytään vertailemaan saatuja tuloksia validein tuloksin. Vapaamuotoiset raportit antavat tekijälle vapauksia poiketa toimintatavasta, jonka myötä saadut tulokset saattavat olla epävalideja.

Talousraportoinnissa on asetettu yhteinen kansainvälisille yrityksille tilinpäätöstietojen esittämistä säätelevä standardi International Financial Reporting Standards (IFRS), jonka tarkoituksena on lisätä vertailtavuutta kansainvälisten yritysten tilinpäätöstietojen osalta. Suomessa IFRS-standardi on pakollinen julkisten osakeyhtiöiden osalta, mutta myös muut yritykset voivat halutessaan raportoida sen mukaisesti. IFRS:n hyötynä on, ettei osakesijoittajien tarvitse itse yrittää tulkita kahta erilaista tilinpäätöstä, vaan tiedot on esitetty samalla tavalla, jolloin tulkinta on mahdollisimman sujuvaa. Yritys voi itse myös hyödyntää tätä tehdessään kansainvälistä benchmarkingia, koska vertailtavuus on helpompaa lukujen ollessa samassa muodossa. Kansainvälinen standardi International Accounting Standards (IAS) määrittelee kirjanpitostandardien mukaisen tietojen esittämisen ja toimii pohjana IFRS-raportoinnille. (Lahti & Salmi-nen 2008, 147-148; Lehtonen 2007, 236; Melville 2011, 10-11.)



### 3.2.2 Sidosryhmäraportointi

Organisaation toimintaa edellyttää sidosryhmät eli tekijöitä, joiden toiminta on liitetty osaksi yrityksen prosessia. Yrityksen toiminta on siis kyseisestä sidosryhmästä riippuvainen ja päinvastoin. Sidosryhmä voi olla ulkoinen, kuten jakeluverkostoon liittyviä kuljetusyritys tai alihankkija tai se voi olla myös yrityksen sisäinen, kuten työntekijät, jotka muodostavat yhden sidosryhmän. Kuitenkin nykyään jako ulkoisiin ja sisäisiin sidosryhmiin ei ole niin olennainen, koska yrityksen verkosto muuttuu jatkuvasti ja esimerkiksi työntekijät voivat olla joko ulkoisia tai sisäisiä. Sidosryhmäsuhteissa tulisi pitää mielessä, että niissä pyritään aina keskenäiseen vuorovaikutukseen ja molemminpuoliseen hyötyyn. (Lehtonen 2007, 53; Niskala, Pajunen & Tarma-Mani 2013, 72-73.)

Sidosryhmäraportoinnissa huomioon otettavaa on eteenpäin kuljetetun tiedon oleellisuus; mitä juuri tälle sidosryhmälle on raportoitava ja mitkä asiat saattaisivat kiinnostaa juuri heitä. On turhaa raportoida kaikkea ja olettaa toisen osapuolen poimivan raportista tärkeimmät asiat. Näin tehdessä, toiselta osapuolelta voi jäädä huomaamatta juuri heille osoitetut tärkeät tiedot, eikä käyttäjä tunne raportin tuovan lisäarvoa. Sidosryhmäraportoinnissa on myös hyvä pyytää ja antaa palautetta, jotta raportointi olisi kaikille osapuolille mahdollisimman mieluisaa ja hyödyllistä. Turhien tietojen vaihtaminen vain tavan vuoksi ei ole kannattavaa, koska se syö resursseja sekä luo turhautumista niin raportin tekijälle kuin käyttäjälle. Raporttien sisältö on siis pidettävä ajan tasalla ja oleellisena. (Vilkkumaa 2005, 425-427.)

Sidosryhmillä, kuten tutkimuksessamme esiintyvillä, on usein omat raportointijärjestelmänsä, joiden kautta he saavat reaaliaikaista tietoa yrityksensä tilasta. Usein toinen osapuoli ei pysty antamaan tasavertaista tietoa, ellei sidosryhmien raportointijärjestelmä ole esimerkiksi synkronoitu heidän järjestelmänsä. Oletus on kuitenkin, että sidosryhmillä on jo saatavilla validit tiedot yrityksensä tilasta.

Lisäarvoa tuottavaa raportointia sidosryhmille olisikin perustietojen sijaan esimerkiksi benchmarking eli vertailukehittäminen. Tällöin yrityksen omia tietoja verrataan samankaltaisten yritysten tietoihin eli esimerkiksi jälleenmyyjien liikevaihtojen tai myynnin vertaamista toisiinsa. Usein vertailukohteena toimii alan "esikuva" eli parhaiten menestyvä yritys. Kun yritykset pääsevät vertailemaan omia tietojaan, he pääsevät oppimaan muilta ja kyseenalaistamaan omia toimintatapoja, jotka johtavat parhaassa tapauksessa positiivisiin muutoksiin. Benchmarking myös mahdollistaa kattavan kuvan oman toimialan taloustilanteeseen ja asemaan markkinoilla, joka antaa vertailukohdetta yrityksen kannattavuuteen ja toimintaan yleisesti alalla. (Niva & Tuominen 2005, 10.)

### 3.2.3 Kausiraportointi

Toukokuussa 2013 tehty päätös pörssiyhtiöiltä pakollisen kvartaaliraportoinnin poistamisesta antoi vallan yrityksille päättää raportoitavista tiedoistaan kausittain (Linnainmaa 2013). Kuitenkin monet pörssiyhtiöt raportoivat silti kvartaaleittain tietoja, jotta osakesijoittajat pystyvät tulkitsemaan yritystä. Osakesijoittajien lisäksi yrityksen osakkeenomistajat sekä ylin johto haluavat usein vähintään kvartaaleittain laajemman katsauksen yrityksen tilasta. (Linnainmaa 2014; Pantzar 2015.)

Neljänneskuukausittain raportoitaessa on otettava huomioon raporttien tietosisältö ja huomioida tiedon oikeellisuus. Kuten aiemmin mainitsimme, kvartaaliraportointi on yrityksestä itsestään riippuvainen raportointiprosessi. Tämä tarkoittaa myös sitä, etteivät viranomaiset tarkista raportin tietoja toisin kuin lainsäädännöllisessä tilinpäätöksessä. Mikäli samaan raportointiprosessiin liittyy monta eri tahoa, tulisi teon ohjeiden olla niin selkeät, että väärinkäsitykset raportoitavista tiedoista jäisivät minimiin. Kvartaaliraportoinnin tapahtuessa kerran vuosineljänneksessä on raporttien määrä pieni vuositasolla, mutta suppea verrattuna tilinpäätöstietoihin. Tämän takia se voi mahdollisesti jäädä vähälle huomiolle. Kvartaaliraportoinnissa tulee ottaa huomioon, kuinka raportti palvelee eri osapuolia yrityksessä ja sen tarpeellisuuden tulisi ylettyä yli sen vaatijan tarpeiden. Kvartaaliraportoinnissa tuotetun materiaalin tulee parhaimmassa tapauksessa siis palvella myös raportin täyttäjäosapuolta. (Kosonen & Tuomi-Sorjonen 2015, 223-224)

Yksi syy kvartaaliraportoinnille on ajan tasalla pysyminen. Kvartaaliraporteista voi ennustaa nousevia trendejä jos raportoinnissa on huomioitu historian tietoja ja niitä on osattu rinnastaa oikein. Mahdollisuuksien mukaan tietojen pohjalta pystyy reagoimaan näihin jo kvartaalitasolla. Täytyy kuitenkin huomioida se, että raportointi tulee usein hieman jäljessä reaalimaailmasta, jolloin se on parhaimmillaan suhteellisen pienen aikavälin suunnittelussa. Kuukausittain reaalimaailmalla eli operatiiviset raportit soveltuvat vuorostaan paremmin lyhytaikaiseen tai jopa päivätason päätöksentekoon ja suunnitteluun (Kosonen & Tuomi-Sorjonen 2015, 223).

Kvartaaliraportoinnin hyödyistä on käyty keskustelua viime vuosina juuri sen takia, ettei sidosryhmillä ole kiinnostusta vanhaa tietoa kohtaan. Markkinoiden yllättävyys ei heijastu usein menneisyyteen jääneistä kausiraporteista. Keskuskauppakamarin (2014, 21) kvartaaliraportointi on yleensä vain hallinnollinen yritykselle, joten jos yrityksessä huomataan, ettei tuotettu raportti tuota lisäarvoa, on sen jatkaminen kyseenalaistettava turhien kulujen vuoksi. Tosin jotkin suuret yritykset raportoivat kuukausitasolla, mutta ovat keventäneet raportointitahtiaan kvartaalitasolle, kuten Hurmerinta kirjoittaa artikkelissaan (2017) Hennes & Mauritz-yhtiön muuttavan kuukausiraportointinsa kvartaaliraportointiin. ”Yhtiö perustelee päätöstä sillä, että kuukausi on liian lyhyt aika seurata myynnin kehitystä ja voi jopa johtaa sijoittajia

harhaan, sillä myyntiin saattavat merkittävästi vaikuttaa muun muassa myyntipäivien lukumäärä sekä sääolosuhteet” (Hurmerinta 2017.) Näistä voidaan päätellä, että yritykset pitävät kuukausi- ja kausiraportointia hallinnollisena taakkana ja pyrkivät helpottamaan sitä harventamalla raportointivälejänsä.

### 3.3 Sisäinen raportointi

Kuten laskentatoimi, raportointi voidaan jakaa karkeasti ulkoiseen ja sisäiseen raportointiin käyttäjä- ja kohderyhmän perusteella. Ulkoiseen raportointiin kuuluvat muun muassa aiemmin mainitut viranomaisten vaatimat raportit sekä konsernikonsolidointi eli konserniyhtiöiden luvut, joista on vähennetty konsernin sisäiset tapahtumat. Ulkoisiin raportteihin on mahdollista tehdä automatisoitu järjestelmä, joka nopeuttaa tietojen prosessointia ja käsittelyä. Suomessa on käynnissä hanke, joka pyrkii automatisoimaan viranomaisille lähetettävien raporttien jakelun (Helanto ym. 2013, 52). Näin ollen yritykset säästäisivät aikaa ja työtunteja eli rahaa, kun ulkoisia raportteja ei tarvitsisi toimittaa eri tahoille tietyissä formaateissa. Automatisoinnilla minimoidaan myös virhemahdollisuudet ihmisen jäädessä pois prosessista, sillä järjestelmät noudattavat ennalta määrättyä kaavaa. (Lahti & Salminen 2014, 174-175)

Sisäinen raportointi voidaan edelleen jakaa käytön perusteella Lahden ja Salmisen (2014, 172-173) mukaan kolmeen osaan:

1. Talous- ja tuloraportointi
2. Talousohjauksen raportointi
3. Liiketoimintatietojen hallinta ja analysointi

Sisäinen raportointi on ulkoista laskentaa moniulotteisempaa ja palvelee useampia käyttäjiä yrityksen arvoketjussa. Asetettujen taloudellisten tulosten, kuten budjetin, toteutumista johto seuraa raportoinnin avulla. Yritysten johdon on saatava luotettavaa sekä samanmuotoista tietoa organisaation laajuisesti vertailtavuuden oikeellisuuden takia, joten johdon talousraportointi tapahtuu yrityksen asettamien säädösten mukaan. Nämä säädökset voivat muuttua jopa kausittain johdon tarpeiden mukaan. Kannattavuustarkkailun avulla johto pystyy valmistautumaan ennustettaviin talouden taantumiin ja kaupan notkahduksiin, kun mahdolliset sudenkuopat ovat tiedossa. (Lahti & Salminen 2014, 177-175.)

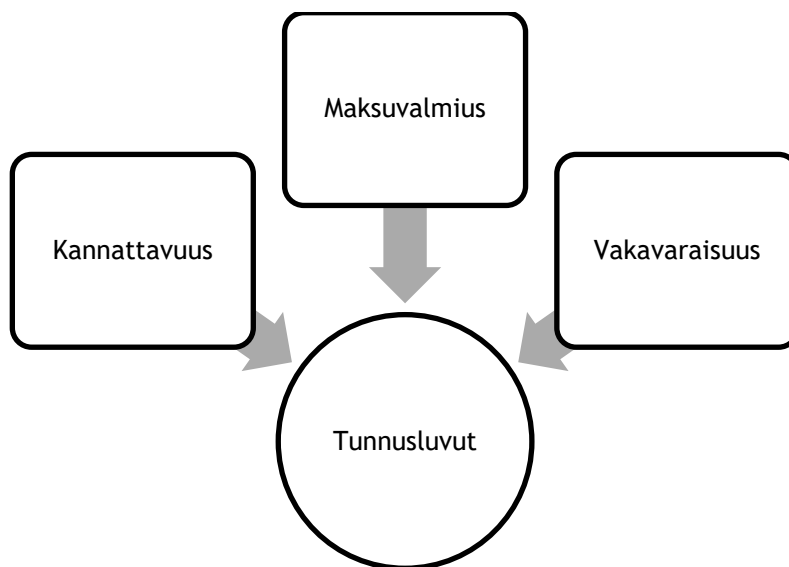
Talousraportoinnissa tulee ottaa huomioon myös raporttien esitystapa. Johdon talousraportoinnin tulisi myös jättää tilaa myös vapaalle kerronnalle. Raportteihin on hyvä jättää tilaa sanallisille kommentteille, jotta esimerkiksi alemmille portailla tapahtuneet muutokset tulevat ilmi johdolle ja näin niiden vaikutus näkyy ja selvittyy raportissa. Tämä luo ymmärrystä eri portaiden kesken ja helpottaa laskelmien ymmärtämistä. Vapaiden kommenttien avulla

voidaan välttää myös yrityksen sisäisiä konflikteja väärinymmärrysten kustannuksella ja saadaan esille esimerkiksi raportissa esiintyvät poikkeamat.

### 3.3.1 Tunnusluvut osana raportointia

Yrityksen tehtävänä on tuottaa tuotteita tai palveluja kannattavasti eli niin, että se tuottaa rahaa omistajilleen. Johdon tehtävänä on seurata tätä toimintaa ja analysoida sen kannattavuutta sekä tehokkuutta (Vilkkumaa 2005, 47-48). Joskus talousraportoinnissa syvempi tarkastelu voi olla paikoillaan. Hyvä raportointi sallii tietoon porautumisen yksinkertaisen esitystavan ohella. Esimerkiksi johto voi tällöin tarvittaessa tutkia joidenkin tunnuslukujen sisältöä, mitkä ovat esimerkiksi muuttuneet huomattavasti kauden aikana. Yksityiskohtien poiminnan mahdollistaminen myös lisää raporttien luotettavuutta, johdon voidessa tarkastella mitä tietyt luvut oikein pitävät sisällään.

Tunnusluvut ovat keino saada selville yrityksen taloudellista tilaa ja kehitystä. Tunnuslukuja voidaan laskea virallisen tilinpäätöksen pohjalta tilikauden loppuun tai kesken tilikauden esimerkiksi kvartaaleittain, jos halutaan tietoa yrityksestä tiheämmällä aikataululla. Esimerkiksi johto voi kokea tarpeelliseksi tarkastella ja keskittyä toisiin tunnuslukuihin kesken tilikauden, heijastaessaan tiettyä tunnuslukua esimerkiksi jonkun kampanjan toteutumisen kanssa. Tunnusluvusta riippuen, ne lasketaan joko tasetta tai tuloslaskelmaa hyväksikäyttäen, tai mahdollisesti molempia. Niiden vertailussa kannattaa hyödyntää oman yrityksen sekä samalla alalla toimivien yritysten informaatiota. Tunnusluvut voidaan jaotella alla olevan kaavion mukaisesti karkeasti kolmeen luokkaan: kannattavuuden-, maksuvalmiuden- ja vakavaraisuuden tunnuslukuihin. (Kosonen & Tuomi-Sorjonen 2015 228-231.)



Kuvio 3: Tunnusluvut. (Kosonen & Tuomi-Sorjonen 2015, 228.)

Kannattavuuden tunnuslukuja lasketaan tuloslaskelman ja taseen pohjalta. Kannattavuuden tunnusluku kertoo yrityksen toiminnan kannattavuudesta eli tuottaako yritys tarpeeksi rahaa kattamaan menot. Jos yrityksen kannattavuus on heikko eli yritys ei tuota tarpeeksi voittoa tai se tuottaa tappiota, ei yrityksen toiminta voi jatkua kauaa (Vilkkumaa 2005, 13). Kannattavuuden mittarit voidaan jakaa kate- ja tuottomittareihin. Katemittarit mittaavat yrityksen katetta eli liikevaihdon suuruutta kustannuksiin verrattuna ja tuottomittarit kuvaavat pääomalle kertynyttä tuottoa. Katemittareista usein käytetty kannattavuuden tunnusluku on myyntikate, joka kuvaa yrityksen toiminnan tilannetta, kun siitä on vähennetty muuttuvat kustannukset Tuottomittareista yleisesti käytetty on esimerkiksi sijoitetun pääoman tuotto-prosentti, joka kuvaa yritykseen sijoitetun pääoman eli omistajien- ja sijoittajien pääomien tuottoa yrityksen toiminnasta.. Yritys voi pyrkiä parantamaan kannattavuuttaan esimerkiksi lisäämällä myyntiä tai alentamalla kustannuksia. (Kosonen & Tuomi-Sorjonen 2015, 231-234; Vilkkumaa 2005, 13.)

Maksuvalmiuden tunnusluvut lasketaan tasepohjaisesti. Tunnusluvut kuvaavat yrityksen kykyä suoriutua maksuistaan. Jos yrityksen maksuvalmiusmittarit ovat heikot, sillä on todennäköisesti maksuvaikeuksia, jotka voivat johtaa totaaliseen maksukyvyttömyyteen eli konkurssiin. Velkojat ja tavarantomittajat katsovat maksuvalmiuden tunnuslukuja selvittääkseen yrityksen maksuvalmiutta. Useimmiten käytettyjä maksuvalmiuden tunnuslukuja ovat current- ja quick ratio, jotka mittaavat maksuvalmiutta. Ostovelkojen ja myyntisaamisten kiertoajat ovat myös osa maksuvalmiuden tunnuslukuja. Ostovelat määräytyvät myyjien asettamista maksuajoista ja yrityksen tulisikin noudattaa niitä. Myyntisaamiset kertovat paljon yritykselle on tulossa rahaa. Yritys voi vaikuttaa tunnuslukuun pienentämällä maksuaikoja tai parantamalla maksujen perimistä. (Kosonen & Tuomi-Sorjonen 2015, 234; Vilkkumaa 2005, 434-437.)

Vakavaraisuuden tunnusluvut kuvaavat yrityksen pitkän aikavälin kykyä selviytyä veloista. Omavaraisuusaste mittaa yrityksen rahoitustarpeen määrää eli kuinka paljon toiminnasta rahoitetaan yrityksen omalla rahalla ja paljon yritys rahoittaa toimintaansa ulkopuolisella rahalla. Omavaraisuuden tunnuslukuun yritys voi vaikuttaa maksamalla velkojaan pois tai pyrkimällä toimimaan voitollisesti. Toinen erityisesti pörssiyrityksissä käytetty mittari on nettovelkaantumisaste eli gearingluku, joka kuvaa nettovelan ja oman pääoman suhdetta. Mitä vakavaraisempi yritys on, sitä todennäköisempää sen on selviytyä tulevista kriiseistä. (Kosonen & Tuomi-Sorjonen 2015, 235-237; Vilkkumaa 2005, 13.)

Henkilömittareiden avulla voidaan vuorostaan selvittää henkilöstön tehokkuutta. Henkilöstön tehokkuutta voidaan kannattavuuden näkökulmasta esimerkiksi tuotto (€)/henkilö- tunnusluvun avulla. Toinen henkilöstökannattavuuden mittari on myyntikate (€)/henkilö, joka kertoo

katetasolla henkilöstön tehokkuudesta. Henkilöstömittarit ovat selkeitä ja niitä on helppo mitata, mikä lisää niiden käytettävyyttä. Niitä pystytään myös soveltamaan koko yrityksen eri tasoille. (Vilkkumaa 2005, 439-440.)

Yleensä raportoinnissa valitaan keskeisimmät KPI-mittarit eli tärkeimmät tunnusluvut. KPI-mittareiden (Key Performance Indicator) avulla raporttien tarkastelijat pystyisivät keskittymään todettuihin tärkeimpiin lukuihin ja todella mittaamaan suorituskykyään haluamallaan tavalla. KPI-mittareiden tulee olla tarkoin harkittuja ja juuri yritykselle sopivia ja parhaiten kuvaavia. Eri aloilla on yleensä suosituksia eri KPI-mittareille. Parhaimmassa tapauksessa KPI-mittarit pystytään heijastamaan yrityksen strategiaan. KPI-mittausten tulokset ovat lopulta ylemmän johdon vastuulla. KPI-mittareiden tavoitteiden ollessa tietyllä tasolla, pitää vastuuhenkilöillä myös olla keinot pyrkiä saavuttamaan asetetut tavoitteet. (Piatt 2012.) KPI-mittarit eivät saa olla vain mittataulukoita ilman asetettuja arvoasteikoita. Ilman asetettuja tavoitteita tai vertailukohteita mittareiden tarkastelu ei tuo haluttua lisäarvoa. Mittareiden hyödynnys näkyy vasta kun arvot ovat verrattavissa esimerkiksi edellisten kvartaalien tuloksiin tai mahdollisesti kilpailijoiden tulosten keskiarvoon. (Piatt 2012.) KPI-mittareiden ei välttämättä tarvitse kuvata pelkkiä rahavirtoja. David Parmenter (2017) kuvaa haastattelussaan, kuinka KPI-mittareiden todellinen tarkoitusperä jää useasti dollarimerkkien varjoon. Monesti KPI-mittarina käytetään esimerkiksi liikevaihtoa, mikä ei kuitenkaan kerro mistä raha on peräisin. Se on hyvä kehys, mutta ei kerro mikä on saanut liikevaihdon aikaiseksi. Yrityksen täytyy löytää kehitystä ylläpitävät mittarit ja kuvata niitä KPI-mittareina.

KPI-mittareiden hyödyntäminen puolestaan toteutuu parhaiten siinä vaiheessa kun mitattu asia voidaan paikantaa ja sen tehokkuutta parantaa. Näin KPI-mittari saa konkreettisen pohjan. Esimerkiksi tilausmäärien kehitys voi näkyä yrityksen myyntipuolella, jonne kehitettävät ja parannettavat toimenpiteet on suunnattava. Ilman tietoa mitä KPI-mittari mahdollisesti konkreettisesti mittaa ja miten nämä luvut näkyvät, ei mittarista ole hyötyä. (Parmenter. 2010, 96-99.)

### 3.3.2 Katsaus yrityksen raportointijärjestelmiin

Reaaliaikaisuus on aina ollut haluttua laajojen ja yksityiskohtaisten raporttien ohella. Kehittyneessä järjestelmässä johto voi seurata yrityksensä myyntiä, tuotantoa, taloushallintoa ja muita osa-alueita kätevästi ja ajantasaisesti ERP-järjestelmien avulla. ERP (Enterprise Resource Planning), vakiintuneena käännöksenä toiminnanohjaus, koostuu järjestelmänä toisiinsa yhdistetyistä moduulirakenteisista sovelluksista joilla on yhteinen päätietokanta. ERP-järjestelmät ovat laajentuneet yli osasto- ja yritysrajojen kattamaan eri prosessit ja toiminnot yhdistettyyn tietokantaan. Reaaliaikaisen tiedon saannin tarve sekä entistä rankempi kilpailu ovat syy ERP-järjestelmien kasvavalle määrälle. (Lahti & Salminen 2008, 36.)

ERP-järjestelmä mahdollistaa toisistaan erillisten järjestelmien poiston, tuoden tiedon yhteen ja samaan pakettiin. Tämä on mahdollistanut toiminnanohjauksen paremman tukemisen, erillisten järjestelmien poiston sekä tehostanut työtä poistamalla ennen päällekkäisiä työvaiheita. Toiston välttäminen helpottuu tiedon ollessa jo valmiina yhdessä ja samassa järjestelmässä. Yrityksen toiminta tehostuu ja toiminnan kannattavuus paranee. Usein ERP- järjestelmät integroidaan taloushallinnon muihin sovelluksiin, kuten raportointiin. Raportoinnin kannalta ERP- järjestelmä auttaa siinä, että tiedot ovat jo olemassa järjestelmässä ja niitä saadaan hyödynnettyä mahdollisuuden mukaan. Kattavat raportit on siis mahdollista ottaa suoraan ohjelman käyttöliittymästä hakutekijöillä. (Helanto ym. 2013, 51; Lahti & Salminen 2008, 36.)

ERP-järjestelmien keskittyessä kokonaiseen toiminnohjaukseen, taloushallinnon dataa muunnetaan raporttimuotoon usein Business Intelligence (BI)- ratkaisulla, jonka avulla pyritään käyttämään kaikkea taloushallinnon dataa hyväksi, riippumatta onko se sisäistä tai ulkoista tietoa. BI- raportoinnilla ei yleensä pyritä tuottamaan jatkuvaa vakioimuotoista raporttia, vaan se mahdollistaa monimuotoisten raporttien teon ja niiden yhdistelyn sekä analysoinnin. Ad- hoc- raportit, eli satunnaisesta tarpeesta johtuvia raportteja, ovatkin yleisiä BI- järjestelmän avulla muodostettavia raportteja. Kuitenkin usein toistuville raporteille kannattaa muodostaa vakioimuotoinen raportti. Tehokkaan raportoinnista tekee kuitenkin poikkeamien löytäminen datasta, koska niiden avulla saadaan tietoa mahdollisten toimenpiteiden tarpeesta. Yrityksen controller usein kommentoi raporttiin valmiiksi esiintyvän poikkeaman syyn, jottei jokaisen käyttäjän tarvitse tehdä omia johtopäätöksiä poikkeamasta. Näin varmistetaan, että raportointi on mahdollisimman tehokasta. (Lahti & Salminen 2008, 179, 182.) Tehokkaalla taloushallinnon raportointijärjestelmällä pyritään hoitamaan monta raportointitarvetta kerralla eli integroimaan erillisten osa-alueiden sovellukset yhdeksi toimivaksi raportointijärjestelmäksi. Toinen vallitseva trendi on käyttää muistipohjaisia raportointijärjestelmiä eli ne pystyvät käsittelemään laajaa määrää tietoa ilman tietovarastoja, mikä säästää yrityksen resursseja suurilta tietovarastoprojekteilta. Kolmas trendi on käyttäjäystävällisyys. Raportointijärjestelmissä panostetaan tiedon helppokäyttöisyyteen sekä tulkinnan monipuolisuuden. Käyttäjä pääsee itse tekemään raportointivälineitä hyväksikäyttäen vertailuja ja kyselyjä, näin käyttäjä pääsee helposti porautumaan tietoon ja pystyy jakamaan sitä muille käyttäjille. Raportointijärjestelmät helpottavat myös tiedon jakamista, koska niiden avulla raporttien lähetys voidaan hoitaa sähköisesti tai jopa automatisoida. (Lahti & Salminen 2008, 182-185.)

#### 3.4 Hyvän raportoinnin periaatteet ja haasteet

Raporttien tuottaminen on jokaisen yrityksen omalla vastuulla, koska siihen ei kohdistu lainvoimaisia pakotteita ja se on täysin vapaaehtoista, tosin tietenkin suotavaa. Yrityksen kannattaa pohtia millaiset raportit hyödyntävät parhaiten toiminnan ohjausta. Yrityksen kannalta on

oleellista selvittää raportin tietosisältö, yksityiskohtaisuus, tiheys, ulkoasu sekä välitystapa. Raportoinnin tulisi olla tietosisällöltään oleellista, joka varmistaa raportin antavan oleellista tietoa sen käyttäjälle. Myös yksityiskohtaisuus kannattaa määritellä käyttäjän mukaan, koska esimerkiksi johdon kannalta tärkeintä on saada kokonaiskuva raportista, kun taas myyntiosasto hyötyy tarkemmista ja yksityiskohtaisemmista tiedoista. (Kosonen & Tuomi-Sorjonen 2015, 223-224; Lindfors & Syvänperä 2010, 78-79.)

Raportointitiheys vuorostaan kannattaa tehdä budjettijaksojen mukaisesti, jolloin budjetointi voidaan ottaa huomioon raportissa. Budjetoidut tulokset yhdistettynä toteutuneisiin tuloksiin, antaa hyvän vertailupohjan ja mahdollisuuden havainnoida mahdolliset poikkeumat. Raporttiin kannattaa liittää myös tunnuslukuja vertailun parantamiseksi. Tunnusluvut mahdollistavat poikkeusten huomioimisen paremmin kuin yksittäiset rahavirrat. Kuukausi- tai kausiraporttiin on kannattavaa liittää vertailuksi kumulatiiviset tiedot sekä edelliskauden vastaavan ajanjakson toteumat. Näin saadaan selville pidemmän aikavälin kehityssuuntia. Raportin ulkoasussa yrityksen kannattaa miettiä tiedon jakamisen kannalta paras raporttimalli. Muodoltaan raportin tulisi olla selkeä ja sen pitäisi mahtua yhdelle A4- sivulle. Visuaalisuuteen kannattaa panostaa, sillä harvoin pelkät numeraaliset tiedot antavat käyttäjälle kattavaa kuvaa raportista. Visuaalisuuden kautta on helpompi hahmottaa luettavaa tietoa. Visuaalisuus myös tekee usein raportista luettavampaa ja silmälle miellyttävämpää, sekä vertailukelpoisempaa. (Kosonen & Tuomi-Sorjonen 2015, 224; Lindfors & Syvänperä 2010, 78-79.)

Raportoinnin nykyhaasteena toimii raportoinnin sähköistyminen. Vaikka tämä onkin helpottanut raporttien laatimista ja hallussapitoa, tietojen oikeellisuus on siitä riippumatonta. Haastetta luo myös oikean ja merkityksellisimmän tiedon löytäminen paikoittain laajankin tietovaraston uumenista. On osattava löytää tarvetta parhaiten palveleva tieto. On myös muistettava, että yrityksen seurattavat asiat voivat vaihtua ajan mittaan. Pitkiä aikajaksoja tarkastellessa voidaan huomata tietyn osa-alueen liikevaihdon kasvaneen huomattavasti, jolloin sen rahavirtoja voidaan erotella tarkemminkin. Ajantasaisuus on otettava huomioon myös lyhyempienkin ajanjaksojen sisällä. Usein summittaisten kehityssuuntien ja trendien huomaaminen on tärkeämpää kuin tarkkaan täsmennettyjen lukujen tarkastelu. Ennustettavuus onkin näin yksi tavoiteltavia kehityskohteita raportoinnissa. (Kosonen & Tuomi-Sorjonen 2015, 223.)

Raportin luomisessa on otettava huomioon sen käyttäjät ja käyttötarkoitus. Mikäli raporttia tuotetaan muille käyttäjille kuin johdolle, jonka voidaan olettaa ymmärtävän talouden tunnuslukuja sekä sanastoa, raportin kieliasun tulisi olla selkeää ja ymmärrettävää. Turhaa jargonia eli ammattikieltä tulisi välttää, jotta raportin sisältämä informaatio välittyy käyttäjälle, Raporttien luominen ilman tiettyä tarkoitusta kuluttaa resursseja turhaan. Haasteena voikin



olla raportin tuoma riittävä arvonlisä verrattuna sen aiheuttamiin kuluihin, varsinkin kertaluontoisia raportteja luodessa. Tämän takia, jokaista raporttia on katsottava kriittisin silmin. (Kosonen & Tuomi-Sorjonen 2015, 224.)

#### 4 Yritys X:n kausiraportointi

Keräsimme tutkimuksessamme kattavan kuvan toimeksiantajayrityksemme kausiraportoinnista. Saadaksemme mahdollisimman syvällisen käsityksen aiheesta, saimme valmiita raportteja tarkasteltavaksi ja haastattelimme Yritys X:n työntekijöitä sekä sen sidosryhmiin kuuluvia henkilöitä. (Liite 1: Tutkimuksessa suoritettavat haastattelut) Aloitimme haastattelut Yritys X:n työntekijöistä, jolloin saimme lisää tietoa kvartaaliraportoinnin prosessista ja sen toimivuudesta. Saimme myös erilaisia näkökulmia raportin hyödyllisyyteen ja sen käytettävyyteen. Työntekijöiden haastattelut loivat käytännön pohjaa ymmärryksellemme aiheesta kohtaan. Teimme kysymysrunгон, jonka pohjalta haastattelimme sidosryhmiä. (Liite 2: Kysymysrunko sidosryhmille)

Sidosryhmien haastattelut teimme viimeiseksi, jolloin olimme jo saaneet kattavan kuvan yrityksen toiminnasta ja kvartaaliraportoinnin toteutuksesta. Yrityksen sidosryhmään kuuluu rahoituspalveluja tuottava Yritys Y, jonka johtoryhmään kuuluvia henkilöitä haastattelimme. Yritys Y käyttää kvartaaliraportteja yhdessä Yritys X:n kanssa arvioidessaan jälleenmyyjien taloudellisia riskejä. Haastattelussa selvitimme miten Yritys Y hyötyy kvartaaliraportoinnista ja miten he saisivat siitä parhaan hyödyn. Teimme myös neljälle eri jälleenmyyjälle haastattelut. Jälleenmyyjien haastatteluissa selvitimme mitä hyötyä he saavat raporteista ja miten heidän näkökulmastaan sitä voisi kehittää. Suoritimme kaikki haastattelut kasvokkain, paitsi kaksi teimme puhelinhaastatteluna olosuhteiden johdosta. Tällöin saimme mahdollisimman kattavasti tietoa ja pystyimme kehittämään jatkokysymyksiä sekä pääsemään teemoissa mahdollisimman syvälle.

Saadaksemme mahdollisimman paljon irti haastatteluista, sekä huomioidaksemme pienimmätkin yksityiskohdat haastattelujen aikana, äänitimme haastattelut. Haastattelut litteroitiin eli saatettiin kirjoitettuun muotoon pääkohtien ja tärkeimpien huomioiden osalta. Koska litteroimme teemahaastatteluja, emme alkaneet kirjoittamaan koko puhuttua haastattelutilannetta ylös. Tällä tavalla pystyimme huomaamaan haastatteluissa tärkeimmäksi nousseet kommentit sekä muodostamaan johtopäätöksiä.

##### 4.1 Nykytila

Yritys X kerää kvartaaleittain tuloslaskelmat (Liite 3: Tuloslaskelma Yritys X) jälleenmyyjiltään, joiden pohjalta tehdään tunnuslukuanalyysit ja raportit. Samaa raportointiprosessia on

käytetty jo kaksi vuosikymmentä, joten raporttien sisältö on pysynyt samana, jos ei oteta huomioon pieniä muutoksia.

Tällä hetkellä prosessi on vanhanaikainen, kun vertaa mahdollisuuksiin, millainen prosessi voisi olla nykyteknologiaa hyödyntämällä. Raporttien sisällön tuottama lisäarvo on kyseenalainen, koska raportit eivät herätä kiinnostusta arvoketjussa ja saimme haastattelujen perusteella selville, että raportteja hyödynnetään suhteellisen vähän.

#### 4.1.1 Raportointiprosessi

Raportoinnin prosessikaavion tavoitteena on ollut selkeyttää raportointiprosessin kulkua sekä aikataulutusta eri toimijoiden osalta. Kaavio on ollut pohjana järkevä prosessinkulun takaamiseksi sekä sen laajuuden ilmentämiseksi. Alla olevasta kaaviosta voi huomata, että Tuloslaskelmat lähetetään Yritys X:lle Excel-tiedostoina, jonka jälkeen tiedostot lähetetään ulkopuoliselle tilitoimistolle, jossa konsultti kokoaa raportit ja laskee raporttiin tulevat tunnusluvut. Haastatteluissa kävi ilmi, että työskentely tilitoimiston kanssa on ollut sujuvaa ja konsultti ottaa kantaa huomaamiinsa epäkohtiin, joita esiintyy jälleenmyyjien luvuissa.

Prosessikaaviossa keskeisimpänä tekijänä on toiminut Yritys X:n myyntiasistentti. Myyntiasistentti on toiminut kausiraporttien käsittelijänä Yritys X:ssä sekä ollut koko prosessikaavion yhteensitova tekijä. Kausiraporttien käsittelijä tiedottaa jälleenmyyjä sekä heidän mahdollisia ulkoisia tilitoimistoja kalenterivuoden alussa raportointiprosessin aikataulutuksesta. Tämä tapahtuu jälleenmyyjien sekä Yritys X:n käytössä olevan järjestelmän sekä sähköpostien välityksellä.

Seuraava osa on raporttien täyttäminen jälleenmyyjien osalta. Jälleenmyyjäyrityksen kausiraportin käsittelijä tai siihen määrätty ulkoinen tilitoimisto täyttää ennaltamäärätyn tuloslaskelmakaavan Yritys X:lle. Tähän jälleenmyyjille on varattu aikaa viisi viikkoa edellisen kvartaalin päättymisen jälkeen. Jälleenmyyjien käyttämät mahdolliset tilitoimistot toimivat myös saman aikataulun puitteissa. Tämän jälkeen kausiraporttien käsittelijä lähettää silmämääräisesti tarkistetut tiedot eteenpäin ulkoiselle tilitoimistolle. Tilitoimistolta kausiraportit palaa valmiina analyseinä Yritys X:lle 2-3 vuorokauden kuluessa. Yritys X:n myyntiasistentti tallentaa tiedot levyasemalle sekä laatii saatujen tietojen pohjalta saatekirjeen, mihin on varattu aikataulussa kaksi päivää. Tämän jälkeen saatu data laitetaan jakeluun sähköpostin välityksellä yksilöllisesti jälleenmyyjille. Yritys X:n sidosryhmälle rahoitusyhtiö Yritys Y:lle lähetetään tietoja heidän tarpeidensa mukaisesti. Lopuksi raportin käsittelijä täyttää raporteista saatujen tietojen perusteella raportin Yritys X:n eurooppalaiselle emoyritykselle yhteistyössä Yritys X:n myyntijohtajan kanssa.



Kuvio 4: Raportoinnin prosessikaavio Yritys X.

#### 4.1.2 Kausiraportin sisältö

Prosessin lopputulema oli PDF-tiedosto jonka sidosryhmät saivat raportoiduista tiedoista. Raportin alussa oli saatekirje, joka sisälsi hieman tietoa raportin sisällöstä ja menneestä kvartaalista. Raportin informatiivinen osa sisälsi päättyneen kvartaalin, kumulatiiviset sekä kahden edellisvuoden vastaavan kvartaalin tuloksen muodostumisen. Informatiivisia A4- laskelmia oli jokaista toimintoa kohden (7kpl), muille toiminnoille ja hallinnolle sekä yrityksen koko toiminnoille omat. Luvut oli ilmennetty tuloslaskelmalla, johon oli laskettu mukaan seuraavat tiedot:

- Vuotuinen liikevaihto/henkilö
- Vuotuinen bruttokate/henkilö
- Bruttokate % liikevaihdosta
- Kate palkkojen jälkeen % liikevaihdosta

Numeraalisten tietojen lisäksi raporttiin oli laskettu tunnuslukuja graafisessa muodossa, joihin oli havainnollistettu jälleenmyyjän oma tunnusluku, jälleenmyyjien keskiarvo sekä jälleenmyyjän ryhmän keskiarvo. Yritys X:n kausiraportin sisältämät tunnuslukugraafit sisälsivät myös kahden edellisvuoden, kumulatiiviset sekä viiden aikaisemman kvartaalin tiedot.

Kahden tuoteryhmän osalta:

- Vuotuinen myynti / henkilö
- Bruttokate % myynnistä
- Vuotuinen bruttokate / henkilö

Koko yrityksen osalta:

- Vuotuinen liikevaihto / henkilö
- Bruttokate % liikevaihdosta
- Liikevoitto prosentteina liikevaihdosta

#### 4.2 Muutostarpeiden kartoitus

Yritys X:n raportointiprosessi on pysynyt samanlaisena jo 90-luvulta saakka. Järjestelmien kehittyessä ja tiedon käsittelyn edistyessä, Yritys X ei ole panostanut ajan hermoilla pysymiseen vaan raportointiprosessi on pysynyt samanlaisena jo lähes vuosikymmeniä. HavaitSIMME tutkimuksessa useita muutostarpeita kvartaaliraportointiprosessiin liittyen. Avasimme kolme tärkeintä muutoksen kohdetta laajemmin ja pyrimme pohtimaan niihin ratkaisuja sidosryhmien kannalta.

Raportoinnin kehittämisessä pyrimme huolehtimaan, että raporttien tietosisältö, esitystapa ja analyysi vastaavat eri sidosryhmien käyttötarpeita. Muutostarpeita kartoittaessa heräsi kysymys, synnyttävätkö raportit lisäarvoa vai tuottavatko ne vain lisätyötä eri tahoille sekä turhia hallinnollisia kuluja. Kuten aiemmin pohdimme, kvartaaliraportointi tuottaa raportioijalle paljon työtä ja sen hyödyistä on käyty paljon keskustelua lähiaikoina. Tämä nousi myös esille tutkimuksessa ja se otettiin huomioon muutostarpeita tarkastellessa ja raportointia kehittäessä.

##### 4.2.1 Raportointiprosessin muuttuminen

Kuten aiemmin huomioimme, raportointi on olennainen osa yrityksen toimintaa ja sen tulisi pyrkiä olemaan lisäarvoa tuottava sekä sulavasti toimiva kokonaisuus. Yritys X:n kohdalla haluttiin selvittää, käyvätkö nämä toteen. Muutosprosessin käynnisti tarve siirtää kvartaaliraportointi ulkoiselta tekijältä yrityksen sisäiseksi. Yritys X on teettänyt raportit pienellä ulkoisella tilitoimistolla kahden vuosikymmenen ajan. Prosessi on kuitenkin ollut työläs ja vaatinut Yritys X:n henkilökunnalta paljon aikaa ja tarpeetonta tiedostojen edestakaisin lähettelyä. Haastattelussa ilmeni, että prosessin muutosta on harkittu jo vuosia, mutta prosessin uudistus on lykkääntynyt ajan mittaan.

Haastatteluissa tuli ilmi tyytyväisyys ulkoisen tekijän raportointiprosessin hoitamiseen. Ulkoiselta tekijältä on saatu pyydettäessä erilaisia tietoja ja kaavioita kiireellisenkin aikataulun puitteissa. Kokonaisuudessaan tiedonkulku raporttien tekijältä Yritys X:lle on ollut erittäin sujuvaa ja tarpeisiin on vastattu. Raportointiprosessin uudistuessa on tiedon välityksen oltava vähintäänkin yhtä jouhevaa prosessin siirtyessä ulkoiselta tekijältä yrityksen sisäiseksi. Prosessin monimutkaisuuden lisäksi ilmeni, että pieni ulkoinen tilitoimisto on riski, koska henkilö, joka on työstänyt raportteja lähestyy eläköitymisikää. Tämän vaikutti päätökseen aloittaa raporttien työstämisen sekä koko raportointiprosessin siirtämisen sisäiseksi hyvissä ajoin. Raportointiprosessi ei kuitenkaan saa pysähtyä yhtäkkiä. Tällöin riskinä olisi raportointiprosessin uudistaminen hätiköidysti, jolloin voisi syntyä erittäin sekava prosessi vanhan tilalle. Ulkoisesta tekijästä yrityksen sisäiseen siirtymisen täytyy tapahtua harkitusti, jotta yrityksen sisällä saadaan kehitettyä järjestelmä raportille.

Raportointiprosessi vaati monta eri tahoja. Prosessiin tarvittiin jälleenmyyjän tai tilitoimiston työntekijä, jälleenmyyjien sekä heidän välissään olevan linkin, myyntiassistentin toimia. Myyntiassistentin rooli prosessissa oli ollut kriittinen mitä tulee aikataulussa pysymiseen. Jälleenmyyjä on täytynyt muistutella lähestyvistä ja välillä jo menneistä aikataulurajoista, mikä on teettänyt turhaa työtä myyntiassistentille. Raportointiprosessin uudistamisen tarkoituksena on myös motivoida jälleenmyyjä täyttämään kvartaaliraportit ajoissa niin, että se lopulta hyödyttäisi enemmän samalla heitä itseään tuoden arvoa raportoinnille. Raportointiprosessin siirtyessä kokonaan pois ulkoiselta tekijältä säästetään myös hallinnollisissa kustannuksissa.

Tällä hetkellä käytettävien Excel ja PDF- tiedostojen käsittely on vaivalloista ja vanhanaikaista. Nykyaikana löytyy monia raportointijärjestelmiä, joiden avulla raportteja voisi hyödyntää paremmin niin yrityksen sisäisessä käytössä kuin sidosryhmissä. Haastattelujen perusteella havainnoimme haastatteluista, että raporttien käyttö yrityksessä on jäänyt osittain vähäiseksi juuri kunnollisen järjestelmän puuttumisen takia. Raportteihin on hankala ja vaivalloista päästä käsiksi kunnon raportointijärjestelmän puuttumisen takia, sillä aiemmin mainitsemamme mukaisesti raportit tallennetaan yrityksen yhteiselle levyasemalle PDF- muodossa, jonka jälkeen valtuutetut henkilöt pääsevät avaamaan ne. PDF-tiedostoista ei myöskään pääse tekemään suoraan erilaisia lisälaskelmia tai vertailua. Raportointijärjestelmän päivityksen myötä raportin sisällön esitystapaa saisi muokattua halutulla tavalla, mikä ei ole tällä hetkellä mahdollista PDF-tiedostomuodon takia. Tämä avaisi mahdollisuuden luoda laajempia näkemyksiä ja monipuolisempia raportteja. Haastatteluissa ilmeni myös epätietoisuus raporttien aikatauluista ja niiden jakelupäivistä. Osa haastateltavista sanoi käytön jäävän vähälle juuri sen takia, ettei raportin valmistumisesta tule automatisoitua ilmoitusta.

#### 4.2.2 Tuloslaskelman tarkastelu

Tutkimuksessamme havaittiin, että tällä hetkellä koko verkosto ei täytä tuloslaskelmaa yhtenäisesti. Tämän vuoksi raporttien sisältö ja niistä teetetyt tunnusluvut eivät ole totuudenmukaisia, mikä voi vääristää jälleenmyyjien taloudellista tilaa. Jälleenmyyjät eivät pysty vertailemaan totuudenmukaisesti omaa liiketoimintaansa kilpailijoihin, mikä voi pahimmissa tapauksissa muuttaa jälleenmyyjien strategioita väärin tulosten mukaisesti (Lahti & Salminen 2014, 172). Haastatteluista selvisi, että sidosryhmät myös itse tiedostavat puutteellisen yhtenäisen toimintatavan, joka vaikuttaa heidän motivaatioonsa hyväksikäyttää raporttia, jonka tiedot eivät ole totuudenmukaisia.

Tutkimuksessa tuli ilmi, että jälleenmyyjien täyttämä tuloslaskelma oli vanhanaikainen. Tuloslaskelmassa oli käytössä bruttokate, mikä ei luonut tarkkaa kuvaa myynnin toteutumisesta, sen sisältäen myös muuttuvia kuluja. Esille nousi, että tuloslaskelmat saattavat olla tällä hetkellä liian laaja-alaisia, jolloin niistä saatava lisäarvo pienenee. Tutkimuksen myötä havaitsimme ongelman, että eräät jälleenmyyjät palauttavat tuloslaskelmansa aikataulusta myöhässä. Helpompi ja selkeämpi tuloslaskelman täyttöohje olisi mahdollisesti ratkaisu tähän tutkimusongelmaan, tehden tuloslaskelman täyttämistä vähemmän työlästä. Täyttäjiä voisi ohjeissa myös muistuttaa heidän saamastaan hyödyistä, kun he palauttavat tuloslaskelman ajallaan ja mahdollisimman oikein täytettynä.

Tuloslaskelman täyttöohjeen uudistamisesta ja yhtenäistämistä muodostui tutkimuksen aikana haastava ja tärkeä tavoite, raporttien perustuessa niihin. Huomasimme täyttöohjeissa epäselvyyksiä sekä vaikeasti tulkittavia kohtia. Yksi näistä kohdista perustui lukujen merkitsemiseen, esimerkiksi ilmoitetaanko vähennykset negatiivisina vaiko positiivisina lukuina tuloslaskelmaa täytettäessä. Sekaannuksen sattuessa, tuloslaskelma voi olla täysin vääristynyt. Tutkimuksessa ilmeni myös, että tuloslaskelmaa täytettäessä esimerkiksi tuoteryhmä X jaoteltiin jälleenmyyjittäin joko sisäiseen myyntiin tai vaihtoehtoisesti muuhun liiketoimintaan. Sama ongelma huomattiin myös toisen tuoteryhmä Y:n kohdalla, jolloin yhdet lukivat tuotteen käytettyjen tuotteiden alle, kun taas toiset mielsivät tuotteen uutena liikevaihtoon.

#### 4.2.3 Raportin sisältö ja sen hyödyntäminen

Raporttien ollessa täynnä informaatiota, haastatteluista ilmeni tarve luvuista ja selkeistä talouden suuntaviivojen näyttäjistä. Toisaalta haastatteluista kävi myös ilmi, että osa haastattavista oli tyytyväisiä nykyisiin tunnuslukuihin. Esille nousi myös, että nykyisissä raporteissa on esillä liikaa tietoa ja tärkeimmät kohdat joutuu etsimään runsaan datan joukosta. Pahimmissa tapauksissa yritys voi kärsiä tärkeimpien kohtien jäädessä kaiken tiedon varjoon. Haastattelujen pohjalta voi todeta käyttäjien kokevan, että tiedon lukeminen vie turhaa aikaa ja

motivaatio raporttien tarkasteluun kärsii, jos ei tiedä mitä raportista todella kuuluisi huomioida.

Yritys X:n sidosryhmien haastatteluissa kävi ilmi, että KPI-mittareiden haluttu määrä tulisi olla yhdellä kädellä laskettava määrä, jolloin tietoa ja vertailtavuutta saataisiin juuri sopivasti. Liika tieto söi motivaatiota ja lukuintoa KPI-mittareiden puuttuessa. Haastateltavat toivoivat KPI-mittareiden tuovan moniulotteisuutta vertailussa. Haastatteluissa toivomukseksi nousi myös Yritys X:n jälleenmyyjien edustaman alan yleisten lukujen vertailtavuus KPI-mittareihin. Yritys X saa tarkasteltua dataa edustamansa alan suomalaisista luvuista tietopankista, josta löytyy tietoa kilpailijoista. Vaikka kaikki saatu data ei ole vertailtavissa KPI-mittareihin, vertailtavissa on alan yleinen suuntima siltä hetkeltä. Se, osuvatko Yritys X:n jälleenmyyjät samantasoisii myyntilukuihin kilpailijoidensa kanssa, voisi olla kiinnostava lisä kausiraporttiin.

## 5 Kehitysehdotukset

Kehitysehdotuksemme Yritys X:lle perustuivat tutkimustulostemme antiin sekä omaan ulkopuoliseen näkökulmaamme. Tukenamme oli myös opinnäytetyömme teoreettinen viitekehys sekä toimeksiantajayrityksemme talouden ammattilaiset. Tavoitteenamme oli tehdä koko raportointiprosessista käyttäjäystävällisempi, unohtamatta jokaisen sidosryhmän yksilöllisiä tarpeita. Muodostimme erilaisten käyttäjäkokemusten pohjalta kehitysehdotuksia, jotka tekisivät koko raportointiprosessista mielekkäämmän sekä käyttäjäystävällisemmän kaikille osapuolille.

Mielestämme tässä projektissa oleellista oli kehittää sidosryhmien motivoituneisuutta raportointia kohtaan, sen luodessa vankan pohjan koko prosessin toimivuudelle. Pyrimme kehittämään koko prosessia arvioimalla sen osa-alueita. Aloittamalla itse prosessin uudistuksesta ja siirtymällä prosessin alkupäähän eli tuloslaskelmaan, jolloin saimme käsityksen jälleenmyyjien kokemuksista heiltä vaadittavasta panoksesta prosessiin. Tuloslaskelmien ja raporttien välinen jakelukanava oli seuraava prosessissa arvioitava kohde, jakelukanavan muuttumisen johdosta. Viimeisenä prosessin arvioitavana osana oli varsinaisen raportin sisältö ja ulkoasu. Jakelukanava Yritys X:ltä jälleenmyyjille jäi vähäiseksi arvioinnin kohteeksi, johtuen tietoteknisistä syistä, jotka jäivät osaamisemme ulkopuolelle ja vaativat vielä kehitystä myös itse toimeksiantajayritykseltä.

### 5.1 Raportointiprosessin uudistus

On ajan ja resurssien hukkaa tehdä raportteja vain, koska niitä on tehty jo vuosia tottumuksen mukaan. Hyvä raportointi on aidosti tarpeellista ja raportin tarve on hahmotettu, jotta raporteista saadaan irti mahdollisimman paljon. Raporttien, kuin monien muidenkin asioiden

liikemaailmassa, ajoitus on huomioitava ja suunniteltava etukäteen. Raporttien on tultava julki kohderyhmälle ajallaan, jotta niissä esille tuleviin asioihin osataan reagoida ajoissa ja mahdollisimman nopeasti (Kosonen & Tuomi-Sorjonen 2015, 224). Sudenkuoppia on turha alkaa väistelemään, jos ne ovat jo menneet ohi. Hyvä raportointi pysyy ajan tasalla ja on hyödynnettävissä tulevaisuuden saralla. Raportoitaessa on otettava huomioon tiedon luotettavuus ja oikeellisuus. Nämä asiat on oltava painotettuna raporttien täyttäjille ja käsittelijöille, jotta he täyttäisivät raportit mahdollisimman huolellisesti ja ohjeistuksen mukaan. Tätä varten, ohjeistuksen tulee olla tarpeeksi selkeä ja helposti luettava, jotta täyttäjä varmasti ymmärtää mitkä tiedot laitetaan mihinkin. Ohjeiden ollessa tarpeeksi hyvät, myös raporttiin täytetyt tiedot ovat luotettavampia. Hyvässä raportoinnissa oikeellisuus toimii vahvana perustana ja yhtenä oletuksena.

Kuten mainitsimme aikaisemmin, hyvän raportoinnin oletuksena on, että prosessi on järkevä ja selkeä, jolloin tieto voi valua eteenpäin saumattomasti ja nopeasti. Raportoinnissa tulisi pyrkiä automatisointiin ja itsepalveluun. Tämä on huomioitu alla olevassa uudessa prosessi-kaaviossa, jossa kausiraportointi siirtyy kokonaan Yritys X:n sisäiseksi, jättäen pois ulkoisen tekijän. Kausiraportoinnin “tiivistyessä” yrityksen sisäiseksi on haluttu kaventaa ennestään monivaiheista raportointiprosessia. Raportointiprosessin monivaiheisuus johtuu turhista tiedostojen edes-takaisin lähettelystä sekä jälleenmyyjien huolettomuudesta mitä tulee aikarajojen noudattamiseen. Uudessa raportoinninprosessissa on haluttu saada enemmän tehokkuutta ja mielekkyyttä raportoinnin sujuvuuteen ja ylläpitoon. Ulkoisen raportin tekijän jäädessä pois raportointiprosessista halusimme korostaa jälleenmyyjien merkitystä raportointiprosessin sujuvuuden takaamiseksi. Luotettavuuden on kumminkin kuljettava käsi kädessä sujuvuuden kanssa, minkä tulokset tulevat näkymään vasta ehdotusten käyttöönoton jälkeen.





Kuvio 5: Raportoinnin uusi prosessikaavio Yritys X.

Yritys X:llä on myös koko jälleenmyyjäverkoston kattava jakelukanava intranet, jonka avulla Yritys X pystyy jakamaan jatkossa kausiraportit sähköisesti verkoston sisällä. Tämä eliminoi suurten tiedostojen edestakaisin lähettelyn, joka oli tuottanut ongelmia niin tiedostomuotojen kuin liikesalaisuuksien turvallisuuden kannalta. Tämä ratkaisisi myös ajallisen ongelman, koska tiedostoja ei tarvitsisi lähettää yksi kerrallaan vaan ne saisi ladattua kerralla järjestelmään. Tosin toisena vaihtoehtona voisi toimia automatisoitu sähköposti, jolloin järjestelmä lähettäisi raportit ennalta määrätyille henkilöille automaattisesti. Näin myyntiasistentin ei tarvitsisi tehdä työtunteja vieviä jakeluja, vaan se hoituisi pelkästään järjestelmän kautta.

Tietojärjestelmien käytössä tulee huomioida kenellä kaikilla tulisi olla pääsy järjestelmään. Pääsy voidaan määritellä esimerkiksi rajoittamaan esimiestasolle. On myös hyvä luokitella pystyvätkö henkilöt muokkaamaan järjestelmässä olevaa tietoa vai onko heillä vain katseluoikeudet (Ahokas 2012, 122). Liikesalaisuuksien suojaamiseksi jakelukanavan hallintaoikeudet ovat Yritys X:n hallussa, jonka myötä jälleenmyyjät näkevät vain oman taloudellisen raportin. Käytettävyys parantuu myös, kun jälleenmyyjät näkevät toiveidensa mukaisesti yleisen tilanteen visuaalisesti esitettynä ja pystyvät halutessaan porautumaan syvemmälle lukuihin. Luokajaottelun avulla jälleenmyyjät pystyvät vertailemaan paremmin omia lukujaan samankokoisten toimijoiden lukuihin. Mahdollisuus benchmarking- toimintoon helpottuu ja siitä tulee mielekkäämpää lukujen ollessa valmiiksi esimerkiksi BI-järjestelmässä ja vertailtavissa omiin sekä kilpailijoiden tietoihin. Raportit voidaan myös tuottaa ja jaella helpommin. Käyttäjät

pystyvät katsomaan vain niitä tietoja jotka kokevat tarpeellisiksi sekä sivuuttamaan esimerkiksi piilottamalla epäoleellisiksi kokemansa tiedot.

## 5.2 Tuloslaskelma

Tuloslaskelman ollessa vanhanaikainen, ehdotimme Yritys X:lle ensinnäkin sen saattamista yksinkertaisempaan muotoon. (Liite 4: Uusi tuloslaskelma) Nykyaikaisessa tuloslaskelmassa esille bruttokatteen tilalle nousee myyntikate, sen mitattaessa ja hahmottaessa paremmin toteutuneen myynnin kannattavuutta. Myyntikate mittaa myös yrityksen kannattavuutta, mikä varmasti kiinnostaa Yritys X:n lisäksi jälleenmyyjä itseään.

Vanhassa tuloslaskelmassa oli ohjeet lukujen täyttämistä joko positiivisina tai negatiivisina lukuina, mutta tutkimuksessa selvisi, että tämä on aiheuttanut epäselvyyttä. Uudessa tuloslaskelmassa luvut täytettäisiin tuloslaskelmaan luonnollisina eli positiivisina lukuina sekaannusten välttämiseksi. Tällä tavalla myös tuloslaskelman täyttäjän on helpompi välttää virheitä, joka tekee tuloslaskelmasta eli prosessin alkupisteestä heti luotettavamman. Poikkeuksen sääntöön tekisi kuitenkin varastonmuutos, joka voidaan syöttää joko positiivisena tai negatiivisena lukuna. Muihin kohtiin voitaisiin automatisoida tuloslaskelman laskukaavat suoraan Excelliin, jolloin täyttäjälle itselleen jää vastuulle vain lukujen saattaminen oikeaan kohtaan tuloslaskelmassa. Virhemarginaali pienenee, kun täyttäjän tehtävä yksinkertaistuu ja prosessista tulee luotettavampi.

Mitä tulee tuloslaskelman rakenteeseen, suurin muutos tapahtui bruttokatteen muuttamisessa. Vanhanaikainen runko uudistettiin tuomalla myyntikate tuloslaskelmaan bruttokatteen tilalle. Bruttokatteen korvaamisella myyntikatteella, saadaan jälleenmyyjiltä tarkempaa tietoa kannattavuudesta. Kiinteistöjen poistot laitoimme toimitilavuokrien alle. Muutos lisää vertailtavuutta, kun ennen kiinteistöjen poistot ilmoitettiin yleisesti poistoissa.

Jälleenmyyjät tai jälleenmyyjien käyttämät tilitoimistot täyttävät tuloslaskelmat niihin annettujen ohjeiden pohjalta. Ohjeiden ollessa paikoin monitulkintaisia, niiden tarkentaminen tulee jatkossa tarpeeseen. Yhtenäinen linja kertoo totuudenmukaisemmin jälleenmyyjien myynnin volyyymista. Tuloslaskelmat täyttävät joko jälleenmyyjillä työskentelevät talouden ammattilaiset tai tilitoimistot, joten peruseriaatteet tuloslaskelmasta ja sen rakenteesta ovat oletettavasti hallussa. Täyttöohjeiden totaalisen uudistuksen jätimme kuitenkin kehitysehdotuksemme ulkopuolelle, koska laajentuvan tuoteryhmän erottelemisen liikevaihdosta tulee sekoittamaan tulevaisuudessa tuloslaskelman täyttöä radikaalisti.

### 5.3 Raportin sisältö ja ulkoasu

Raportin ulkoasua ehdotimme enemmän visuaalisemmaksi eli enemmän havainnollistavamaksi. Visuaalisuutta parantaisi KPI- mittareihin asetetut arvot, jotka näkyvät värikoodeina vihreä, keltainen ja punainen. KPI-mittareista näkisi heti värikoodin perusteella jos tunnusluku on huolestuttava. Tämä auttaisi myös lukijaansa käyttämään raporttia tehokkaammin, kun poikkeukset tunnusluvuista on esitetty selkeästi värikoodein eikä jokaisen tarvitse itse lähteä tulkitsemaan tunnuslukuja. Yleinen alan suunta kun antaisi kuvaa menneestä kaudesta toivottavasti myös Yritys X:n osalta. Vertailun ei olisi tarkoitus olla tarkasti analysoitavissa, vaan ennemminkin lisänä kuvaamassa kuinka jälleenmyyjillä olisi pitänyt alan yleisten lukujen varjolla mennä kyseisellä kaudella. Kuitenkin, eteenpäin raportoidessa olisi hyvä tarkistaa termien, varsinkin tunnuslukujen, yhtenäisyys. Näin raportteja olisi helpompi raportoida eteenpäin kansainvälisellä tasolla, tiedon ollessa oikeellisempaa. Sanakäännökset olisivat valmiina ja tieto olisi luotettavampaa.

Ehdottamamme KPI- mittarit:

- Liikevaihto

Liikevaihto kertoo myynnillisen euromäärän kvartaalin aikana. Se mahdollistaa jälleenmyyjien vertailun toisiinsa kaupankäynnin volyymin osalta. Liikevaihto ei ole tarkka mittari, koska se ei kerro yrityksen kulurakenteesta eli vaikka liikevaihto olisi suuri, saattaa yrityksellä mennä kuluihin enemmän rahaa kuin mitä liikevaihdosta saadaan. Kuitenkin liikevaihto näyttää suuntaa yritykseen kohdistuvasta rahavirrasta, joka on vertailun kannalta kiinnostavaa.

- ROS

Return on sales eli myynnin tuotto kertoo kuinka paljon tuottoa kerryttää myyty euro.

- Myyntikate/ henkilö

Myyntikate henkilöä kohden kertoo, kuinka suurella katteella myyjä myy eli paljon myyjä tuottaa muuttuvien kustannusten jälkeen yritykselle rahaa.

- Rahoitustuotot

Rahoitustuottoja ovat osinko-, ja korkotuotot sekä kurssivoitot. Tuloslaskelmasta lasketut rahoitustuotot kertovat, tulevatko ne sisäisesti omistusyhteisyrittäjänsä vai ulkopuoliselta taholta.

- Varaston kappalemäärä

Varaston kappalemääriä seuraamalla voi huomata kehityskaaria ja varaston vaihtuvuutta.

Kappalemääriä on myös hyvä verrata tilausmääriin ja myyntikappaleisiin, jolloin saadaan suh-

teutettua kokonaiskuva varaston tilanteeseen. Kestokulutushyödykkeissä tavara menettää arvoaan ajan myötä. Varastossa olevien kappaleiden arvo heikkenee siis huomattavasti ajan kuluessa, joten tunnusluvusta tulisi ilmi jos jälleenmyyjä sitoo turhaa pääomaa varastoon. Tilausmäärä rinnastettuna varaston kappalemääriin kuvaa jälleenmyyjän käyttäytymistä eli kierrättääkö jälleenmyyjä varastoa vai vanheneeko varasto ja jälleenmyyjä tilaa silti uusia myyntikappaleita, jotka myydään “päältä pois”.

## 6 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tutkimuksen aikana esille nousi kysymys raporttien teon tarpeellisuudesta, jälleenmyyjillä usein ollessa oma tapansa käsitellä tuloslaskelman sisältöä. Käsittely riippui jälleenmyyjän yrityksen koosta ja johtoportaan henkilökohtaisen kiinnostuksen määrästä. Mielestämme raporttien teko on tarpeellista myös tulevaisuudessa, koska sen puitteissa jälleenmyyjät pystyvät vertailemaan toimintaansa muihin jälleenmyyjiin. Yritys X:n pitäisi kannustaa jälleenmyyjä tähän, sen mahdollisesti parantaessa jälleenmyyjien tulosta ja herättäen kysymyksiä, mitä kilpailija tekee paremmin. Yritys X:n ollessa osa kansainvälistä konsernia, työn tekeminen oikeaoppisesti korostuu. Jos Yritys X:n toimintatavat ja yhteistyö sidosryhmiensä kanssa joutuu joskus tiimalasin alle, esimerkiksi kansainvälistä vertailua tehdessä, on hyvä näyttää kausiraportoinnin olevan tahdikasta ja arvokasta tietoa.

Jatkotutkimushaasteeksi nousi raportointijärjestelmän uudistuksen myötä nousevat tapahtumat. Toimiiko järjestelmä todella paremmin käytännössä, kaavailtujen uudistusten käyttöönoton jälkeen. Myös aiemmin mainitun tuoteryhmän laajentuminen hankaloittaa jatkossa raportointia. Tuoteryhmää on ennen myyty vain yhdellä jälleenmyyjällä, joten tuoteryhmän laajentumisen myötä Yritys X:n täytyy selvittää tuoteryhmän jyvitys tuloslaskelmaan ja raportin sisältöön. Näiden kahden asian sulauttaminen yhteen tuo varmasti uusia kysymyksiä pinnalle suunnitteluvaiheessa.

Toinen jatkotutkimus voisi kohdistua jälleenmyyjien tuloslaskelmien täyttöön suoraan järjestelmään. Raporttia ei tarvitse täysin lähettää uudelleen Yritys X:lle, vaan muokkaaminen tapahtuu suoraan järjestelmässä ja päivittyy reaaliajassa. Käyttäjän pystyisi tällöin itse esimerkiksi korjaamaan myöhemmin huomaamansa virheen. Mahdolliset kysymykset ja epäselvyydet pystyisi myös selvittämään järjestelmän kautta. Jakelukanavalla voisi myös olla vielä tarkennetummat ohjeet tuloslaskelman täyttäjää varten. Tarkennetuimmissa ohjeissa voisi olla vaikka esimerkit tuloslaskelman täyttöö varten, mikä palvelisi paremmin ainakin mahdollisia uusia tuloslaskelman täyttäjiä. Tämä tekisi jakelukanavasta käyttäjiään vielä paremmin palvelevamman keskuksen ja kauttakulkukanavan raportteja ja niiden käsittelyä varten. Yhdeksi haasteeksi syntyisi ainakin jälleenmyyjien käyttämät tilitoimistot, jotka täyttävät tuloslaskelman tiedot, eikä heillä ole pääsyä kyseiseen järjestelmään.

Mielestämme opinnäytetyömme palveli toimeksiantajayritystä tarjoamalla avaimet kvartaali-raportoinnin kehittämiseen, mikä johtaisi sen parempaan hyödyntämiseen. Tutkimuksen myötä saimme tuotua esiin käyttäjien toiveita raportoinnin suhteen ja nostimme esiin todellisen tarpeen kehitykselle. Omalta osaltamme kiehtovinta oli päästä osaksi keskusteluihin, joita kävimme opinnäytetyöprosessin aikana monen alamme ammattilaisen kanssa. Pääsimme myös olemaan osana käytännön kehitystyötä suuressa organisaatiossa, joka avasi silmiämme yrityskulttuurista ja yrityksen toimintatavoista.

Meidän tekijöiden yhteistyö sujui mutkattomasti ja pystyimme tukeutumaan toisiimme opinnäytetyön haasteissa. Kävimme haastattelemassa noin 150 kilometrin säteellä erilaisia jälleenmyyjiä saadaksemme mahdollisimman monipuolisen otannan tutkimukselle, joten kahdestaan oli mielekkäämpi matkustaa ja kohdata paikanpäällä olevat haastateltavat. Haastattelemamme sidosryhmät olivat kaikki alamme ammattilaisia ja osa jopa toimitusjohtajia. Ammattilaiset käyttävät ammattisanastoa ja käsitteitä jotka eivät heti aukene muille, niin myös haastatteluissamme. Oli huomattavasti helpompaa lähteä purkamaan haastattelujen anteja, kun pystyimme pohtimaan käytettäviä käsitteitä ja niihin liittyviä kokonaisuuksia yhdessä.

## Lähteet

### Painetut lähteet

Ahokas N. 2012. Yrityksen sisäinen valvonta. Edita Publishing.

Helanto, L & Kaisaniemi, T & Koskinen, K & Kuntola, & Siivola, M. 2013. Taloushallinto. Nyt. Tilitoimistoammattilaisen opas sähköiseen taloushallintoon. ProCountor International Oy.

Hirsjärvi S. & Hurme H. 2011. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. HYY-yhtymä.

Kananen J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kosonen P. & Tuomi-Sorjonen P. 2015. Tilikausi. Helsinki: Sanoma Pro.

Lahti S & Salminen T. 2008. Kohti digitaalista taloushallintoa. WSOY.

Lahti S & Salminen T. 2014. Digitaalinen taloushallinto. Sanoma Pro.

Lindfors H. & Syvänperä O. 2010. Pk-yrityksen budjetointi ja raportointi. 3. painos. Helsingin seudun kauppakamari.

Lehtonen R.O. 2007. Taloustiedolla tulosta ja arvonlisää. Talentum Media.

Melville A. 2011. International financial reporting. A practical guide. 3. painos. Harlow, New York: Financial Times.

Niskala M., Pajunen T. & Tarna-Mani K. 2013. Yritysvastuu. Raportointi- ja laskentaperiaatteet. Helsinki: KHT-Media.

Niva, M & Tuominen, K. 2005. Benchmarking Ltd.

Parmenter D. 2010. Key Performance Indicators. Developing, Implementing and Using Winning KPIs. 2. painos. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons Inc.

Tomperi, S. 2013. Käytännön kirjanpito. Edita Publishing Oy.

Vilkkumaa M. 2005. Talouden apuvälineet johdolle. Helsinki: Yrityskirjat.

#### Sähköiset lähteet

Hurmerinta M. 2017. H&M:n myynti tukevassa kasvussa - lopettaa kuukausiraportoinnin. Viitattu 30.09.2017.

<https://m.kauppalehti.fi/uutiset/hmn-myynti-tukevassa-kasvussa--lopettaa-kuukausiraportoinnin/Wz9Gh7q7>

Keskuskauppakamari. 2014. Ylisääntelyn seuraukset - Pykälämyrsky vaikeuttaa yritysten toimintaa. Viitattu 02.10.2017.

<https://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2014/06/ylisaantelyn-seuraukset.pdf>

Linnainmaa L. 2014. Kvartaaliraportoinnin keventämistä odotetaan. Viitattu 28.09.2017.

<https://kauppakamari.fi/2014/01/14/kvartaaliraportoinnin-keventamista-odotetaan/>

Linnainmaa L. 2013. Synkkä pilvi rakoilee. Viitattu 30.09.2017.

<https://kauppakamari.fi/2013/06/06/synkka-pilvi-rakoilee/>

Pantzar M. 2015. Yle selvitti: Kvartaaliraportointi säilyy - harva pörssiyhtiö kaavailee tulostiedottamisen keventämistä. Viitattu 30.08.2017.

<https://yle.fi/uutiset/3-8521048>

Parmenter D. 2017. Key Performance Indicators - an Interview of David Parmenter by David Creelman. Viitattu 03.11.2017.

<http://kpi.davidparmenter.com/articles/key-performance-indicators-interview-david-creelman/>

Piatt J. 2012. Five Rules for Selecting the Best KPIs to Drive Operational Improvement. Viitattu 02.09.2017.

<http://www.industryweek.com/continuous-improvement/five-rules-selecting-best-kpis-drive-operational-improvement>

## Kuviot

Kuvio 1: Yritys X:n kausiraportointihierarkia pelkistetyssä muodossa. ....	8
Kuvio 2: Opinnäytetyön prosessikaavio. ....	9
Kuvio 3: Tunnusluvut. ....	20
Kuvio 4: Raportoinnin prosessikaavio Yritys X. ....	27
Kuvio 5: Raportoinnin uusi prosessikaavio Yritys X. ....	33



## Liitteet

Liite 1: Tutkimuksessa suoritettut haastattelut .....	42
Liite 2: Kysymysrunko sidosryhmille .....	43
Liite 3: Tuloslaskelma Yritys X.....	44
Liite 4: Uusi tuloslaskelma .....	45

## Liite 1: Tutkimuksessa suoritettut haastattelut

<i>Tehtävä organisaatiossa</i>	<i>pvm</i>
<u>Toimeksiantajayritys</u>	
Jälkimarkkinointipäällikkö	16.11.2016
Laajentuvan tuotteen tuotemarkkinointipäällikkö	16.11.2016
Myyntiasistentit (ryhmähaastattelu)	23.11.2016
Myyntijohtaja	5.12.2016
Aluemyyntipäälliköt (ryhmähaastattelu)	12.12.2016
Business Controller	3.1.2017
Talousjohtaja (yhdessä Rahoitusyhtiö Y kanssa)	19.1.2017
<u>Rahoitusyhtiö Y</u>	
Toimitusjohtaja	19.1.2017
Luottopäällikkö	19.1.2017
<u>Jälleenmyyjäyritys A</u>	
Toimitusjohtaja	11.11.2016
Toimistopäällikkö	15.11.2016
<u>Jälleenmyyjäyritys B</u>	
Myyntipäällikkö	27.1.2017
Tuoteryhmäpäällikkö	27.1.2017
Toimitusjohtaja (puhelinhaastattelu)	27.1.2017
Sihteeri (puhelinhaastattelu)	27.1.2017
<u>Jälleenmyyjäyritys C</u>	
Toimitusjohtaja	31.1.2017
Toimistosihiteeri	31.1.2017
<u>Jälleenmyyjäyritys D</u>	
Toimitusjohtaja	6.2.2017
Business Controller	6.2.2017

Liite 2: Kysymysrunko sidosryhmille

1. Katsotteko raportteja ja analyyssejä? Miksi, miksi ei?
2. Mitä kohtaa katsotte eniten? Käyttökö läpi yrityksessä?
3. Antaako PDF tarpeeksi kattavan ja informatiivisen kuvan?
4. Kuka täyttää tuloslaskelman? Itse vai tilitoimisto? Jos tilitoimisto, tarkastatteko itse, että täyttö on ohjeiden mukainen? Jos itse, katsotteko täyttöohjetta? Onko hankaluuksia täytön kanssa?
5. Lähetättekö tuloslaskelman aikataulun mukaan? Jos ette, miksi?
6. Mitä tunnuslukuja tarkastelette?
7. Puuttuuko jokin olennainen tunnusluku?
8. Onko mielestänne prosessi tarpeellinen? kyllä
9. Onko jaottelu iso/pieni tarpeeksi tietoa antava? Vertailukohdat riittävät?
10. Avoimet kommentit

Liite 3: Tuloslaskelma Yritys X

KAUDELTA		KAUSIRAPORTTI					
JÄLLEENMYyjÄ NRO							
YRITYS							
TÄYTTÄJÄ							
LUVUT TUHANSINA EUROINA		KOKO YRITYS YHTEENSÄ	YRITYS X - TOIMINNOT				MUUT TOIMINNOT JA HALLINTO
			TUOTE - OSASTO		VARAOSAT	HUOLTO- JA KORJAUS	
			UUDET	KÄYTETYT			
Ulkoinen liikevaihto	+						
Tuote myynti kpl							
Työt omaan käyttöön	+						
Liiketoiminnan muut tuotot	+						
Sisäinen myynti	+						
Sisäiset ostot	-						
Ulkoiset ostot	-						
Tavoitehyvitykset	+						
Varaston muutos (lisäys +/vähennys -)	±						
Ulkoiset palvelut	-						
MATERIAALIT JA PALVELUT YHT							
BRUTTOKATE							
Muuttuvat palkat	-						
Kiinteät palkat	-						
Palkkojen sivukulut	-						
HENKILÖSTÖKULUT YHTEENSÄ							
Henkilökunnan lukumäärä keskimäärin							
KATE PALKKOJEN JÄLKEEN							
Poistot	-						
Mainonta, myynninedistäminen	-						
Toimitilavuokrat	-						
Muut toimitilakulut	-						
Muut kulut	-						
LIKETOIMINNAN MUUT KULUT YHT							
LIKKEVOITTO							
Rahoitus tuotot	+						
Rahoitus kulut	-						
TULOS ENNEN SATUNNAISIA ERIÄ							

Lisätiedot:

## Liite 4: Uusi tuloslaskelma

KAUDELTA		KAUSIRAPORTTI							
JÄLLEENMYYYJÄNRO									
YRITYS									
TÄYTTÄJÄ									
		KOKO YRITYS YHTEENSÄ	YRITYS X-TOIMINNOT				MUUT TOIMINNOT JA HALLINTO		
LUVUT TUHANSINA EUROINA			TUOTE-OSASTO		VARAOSAT	HUOLTO- JA KORJAUS		REIT	MUU YRITYS X- TOIMINTA
			UUDET	KÄYTETYT					
	Uk oinen liikevaihto	+	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	Kappalemyynti			0	0				0
	Varaston koko kpl								
	Työt omaan käyttöön	+							0,0
	Liiketoiminnan muut tuotot	+	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	Muuttuvat palkat								
	Sisäinen myynti	+	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	Sisäiset ostot	-	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	Ulkoiset ostot	-	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	Tavoitehytykset	+	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	Varaston muutos (lisäys+/vähennys-)	±	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	Ulkoiset palvelut	-	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	MATERIAALIT JA PALVELUT YHT		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	MYNTIKATE		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	Kiinteät palkat	-	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	Palkkojen sivukulut	-	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	HENKILÖSTÖKULUT YHTEENSÄ		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	Henkilökunnan lukumäärä keskimäärin		0	0	0	0	0	0	0
	KATE PALKKOJEN JÄLKEEN		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	Poistot	-	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	Mainonta, myynninedistäminen	-	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	Toimitilavuokrat	-	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	Muut toimitilakulut	-	0,0						
	Muut kulut	-	0,0						
	LIKETOIMINNAN MUUT KULUT YHT		0,0						
	LIKEVOITTO		0,0						
	Rahoitus tuotot	+	0,0						
	Rahoitus kulut	-	0,0						
	TULOS ENINEN SATUNNAISIA ERIÄ		0,0						

Lisätiedot: