

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma

Maiju Asikainen

PK-YRITYKSEN TALOUSJOHTAMINEN KÄYTÄNNÖSSÄ

Opinnäytetyö
Toukokuu 2018



OPINNÄYTETYÖ
Toukokuu 2018
Liiketalouden koulutusohjelma

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
+358 13 260 600

Tekijä
Maiju Asikainen

Nimeke
PK-yrityksen talousjohtaminen käytännössä

Toimeksiantaja
Jokiväri Oy

Tiivistelmä

Talousjohtaminen on merkittävä osa yrityksen johtamisjärjestelmää. Talousjohdon tärkeimmät toiminnot ovat taloushallinnon perustehtävien toteutumisesta vastaaminen sekä johdon ohjaus eli tiedon tuottaminen päätöksentekoa varten sekä johdon tukeminen ja konsultointi.

Tämän opinnäytetyön aihe on lähtöisin toimeksiannosta, jossa tavoitteena oli toimeksiantajayrityksen talouden raportoinnin parantaminen. Talouden raportoinnin ollessa keino välittää päätöksentekoa tukevaa tietoa liiketoiminnasta yrityksen johdolle, on laadukas raportointi olennainen osa talousjohtamista. Jotta voidaan aidosti parantaa raportointia, on siis ymmärrettävä talousjohtamista kokonaisuutena. Aiheen käsittelyä on rajattu PK-yrityksiin.

Opinnäytetyön tietoperustassa käsitellään yrityksen taloushallintoa, talousjohtamisen sijoittumista organisaatioon, talousjohtamisen toimintoja sekä edellytyksiä onnistuneelle talouden johtamiselle ja ohjaukselle.

Tämä opinnäytetyö on kehitystyö. Se toteutettiin kokoamalla tietoperusta laadullisen tutkimuksen menetelmin ja käyttämällä koottua aineistoa hyödyksi toiminnallisessa osuudessa.

Kieli
suomi

Sivuja 49
Liitteet 3
Liitesivumäärä 4

Asiasanat
tiedolla johtaminen, toiminnan ohjaus, taloudellinen tila, raportointi, PK-yritys



THESIS
May 2018
Degree Programme in Business Economics

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
FINLAND
+ 358 13 260 600

Author
Maiju Asikainen

Title
Financial Management of a Small and Medium Sized Enterprise in Practice

Commissioned by
Jokiväri Oy

Abstract

Financial management is a significant part of a company's management system. The most important functions of financial management are, firstly to organize the execution of basic functions of financial administration, and secondly to provide information for decision-making, and to support and advise the management (i.e. management control).

The topic of this thesis is from a commissioner aiming at improving their financial reporting. Because financial reporting is a way to convey business information to management, high quality reporting is an essential part of financial management. To genuinely improve reporting, one has to understand the overall functions of financial management. The topic is limited to small and medium sized businesses.

The thesis deals with financial management, organization of financial management in the organization, overall functions of financial management, and the prerequisites for successful financial management and -control.

The thesis was a development work based on the existing knowledge on financial management and was carried out through qualitative research methods. The gathered information was then used to benefit the improvement process of the commissioner's financial reporting.

Language
Finnish

Pages 49
Appendices 3
Pages of Appendices 4

Keywords

knowledge-based management, management control, economic situation, reporting, SME

Sisältö

1	Johdanto	5
1.1	Opinnäytetyön aiheen rajaus ja rakenne	6
1.2	Opinnäytetyön tavoite.....	7
1.3	Opinnäytetyön tutkimusmenetelmät	8
2	Yrityksen taloushallinto	9
2.1	Ulkoinen ja sisäinen laskentatoimi.....	9
2.1.1	Ulkoinen laskentatoimi	9
2.1.2	Sisäinen eli johdon laskentatoimi	11
2.2	Tehtävien jako perustehtäviin ja liikkeenjohdon tukeen.....	12
2.3	Taloushallinnon työkalut sähköistyvät	13
3	Talouden ohjaus ja talusjohtaminen.....	14
3.1	Talusjohtaminen osana yrityksen johtamisjärjestelmää.....	15
3.1.1	Talusjohdon vuosi rytmittyy yrityksen vuoden tahdissa	16
3.1.2	Ulkoistettu taloushallinto – mahdollisuudet ja riskit.....	17
3.2	Talusjohtamisen toiminnot käytännössä.....	19
3.2.1	Perustehtävien toteutumisesta vastaaminen	19
3.2.2	Raporttien ja ennusteiden tuottaminen ja tulkinta.....	20
3.2.3	Strategisen vuosisuunnittelun ja budjetoinnin tukeminen	22
3.2.4	Rahoitushallinto	24
3.2.5	Johdon tuki ja konsultointi	25
3.2.6	Esimiestyö	26
3.3	Edellytykset onnistuneelle talusjohtamiselle.....	27
3.3.1	Olenainen, ajantasainen ja laadukas tieto	27
3.3.2	Tiedon tulkinnan ja päätöksenteon lähtökohdat ja haasteet.....	28
3.3.3	Johtamisen taito	29
3.3.4	Talusjohtajan ammattitaito ja henkilökohtaiset ominaisuudet ..	31
4	Case: Raportoinnin kehittäminen talusjohtamisen tueksi.....	32
4.1	Toimeksiantajayrityksen esittely	32
4.1.1	Talushallinnon järjestäminen	33
4.1.2	Toiminnanohjausjärjestelmä.....	34
4.2	Raportoinnin kehittäminen.....	35
4.2.1	Raportoinnin lähtötilanne.....	35
4.2.2	Työkalun valinta	36
4.2.3	Raporttien sisällön suunnittelu.....	37
4.2.4	Toteutetut raportit	38
5	Johtopäätökset	43
5.1	Talusjohtaminen	43
5.2	Toimeksiantajan raportoinnin kehittäminen	44
6	Pohdinta.....	45
	Lähteet.....	48

Liitteet

Liite 1	Raportti 1: Kirjanpidon ja budjetin vertailu sekä tilikauden ennuste
Liite 2	Raportti 2: Myyntiraportti
Liite 3	Raportti 3: Hanketyömaaraportti

1 Johdanto

Yritystoiminnan lähtökohtana on aina arvon luominen, oli tavoitteena sitten tuottaa taloudellista hyötyä omistajille ja sijoittajille tai luoda yhteistä hyvää yleishyödyllisenä organisaationa (Atkinson, Kaplan, Matsumura & Young 2007, xvii). Riippumatta siitä, millaista arvoa yritystoiminnalla tavoitellaan, tavoitteisiin pääsemiseksi tarvitaan organisoitumista ja johtamista. Saman toteaa myös Jukka Pellinen (2017, 9): ”Kun jonkin unelman toteuttaminen ylittää yhden ihmisen voimavarat, muodostuu tarve organisaatiolle ja toiminnan organisoinnille eli johtamiselle.”

Yrityksen johdon tehtävänä on varmistaa, että toiminta kehittyy tavoiteltuun suuntaan (Lindfors & Syvänperä 2014, 9). Jotta tavoitteet liiketoiminnan eri osa-alueilla toteutuvat, toimintaa on suunniteltava ja seurattava aktiivisesti.

Viime aikoina johtamismenetelmistä ovat nostaneet päätään näyttöön perustuva johtaminen sekä tiedolla johtaminen. Niiden lähtökohtana on epävarmuuden poistaminen ja rationaalinen päätöksenteko. Tiedolla johtaminen perustuu nimensä mukaisesti tiedon hyödyntämiseen johtamisessa, ja siten raportointi on olennainen osa sitä. Raportointi on keino koota, suodattaa ja visualisoida tietoa. Yksi talousjohtamisen tärkeimpiä tehtäviä onkin tuottaa johdolle olennaista ja laadukasta tietoa päätöksenteon tueksi. (Pellinen 2017, 15.)

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii korjausrakentamisen toimialalla toimiva joensuulainen Jokiväri Oy. Opinnäytetyön toiminnallisessa osuudessa parannetaan toimeksiantajayrityksen talouden raportointia. Kehittämisprosessissa käytetään hyödyksi tietoperustaan koottua tietoa siitä, mitä talousjohtaminen on kokonaisuudessa ja mitä talousjohtamisen prosesseihin liittyviä seikkoja raportoinnin parantamisessa on huomioitava.

Jotta voidaan aidosti parantaa raportointia, on ymmärrettävä myös talousjohtamista kokonaisuutena – siihen liittyviä toimintoja sekä edellytyksiä niiden onnistumiselle. Siksi tämän opinnäytetyön tietoperusta käsittelee talousjohtamista käytännössä.

1.1 Opinnäytetyön aiheen rajausta ja rakenne

Tämä opinnäytetyö käsittelee sitä, mitä PK-yrityksen talousjohtaminen käytännössä pitää sisällään. Tutkimuksessa selvitetään myös sitä, millaisia edellytyksiä onnistuneelle talousjohtamiselle on.

Opinnäytetyön aiheen tarkastelua on rajattu taloudellista voittoa tavoittelevan pienen tai keskisuuren yrityksen¹ (myöhemmin PK-yrityksen) näkökulmaan. Valinta perustuu ensisijaisesti toimeksiantajayrityksen kuulumiseen tähän ryhmään, jolloin tietoperustaa voidaan hyödyntää toiminnallisessa osuudessa parhaalla mahdollisella tavalla.

Tässä opinnäytetyössä käytetään nimitystä talousjohtaja, kun viitataan siihen henkilöön, joka vastaa yrityksessä taloushallinnosta, mutta joka toimii kuitenkin ylimmän johdon alaisena. Vastaavia nimityksiä talousjohtajalle voisivat olla esimerkiksi taluspäällikkö, talousvastaava tai controller (Ammattinetti 2018).

Tietoperusta on kirjoitettu sillä oletuksella, että yrityksessä työskentelee talousjohtaja tai muu vastaavan tehtävänkuvan omaava henkilö. Toisaalta sellaisissa pienemmissä yrityksissä, joissa tällaista henkilöä ei ole, tässä työssä tarkoitettujen talousjohtajan työt kuuluvat usein esimerkiksi toimitusjohtajalle, jolla on taloushallinnon hoitamisessa usein tukenaan tilitoimisto. Tällaisissa yrityksissä tietoperustassa kuvattuja talousjohtajan tehtäviä voidaan soveltaa esimerkiksi toimitusjohtajan tehtävänkuvaan.

¹ Tilastokeskuksen (2018) vuonna 2003 uudistetun määritelmän mukaisesti yritys on PK-yritys, mikäli yrityksen palveluksessa on alle 250 työntekijää ja sen vuotuinen liikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma enintään 43 miljoonaa euroa, eikä sen omistuksesta tai äänivallasta neljännes tai yli ei ole sellaisen tai sellaisten yritysten omistuksessa, jotka eivät ole määriteltävissä pieneksi yritykseksi tai PK-yritykseksi.

Tietoperustassa määritellään aluksi, mitä yrityksen taloushallinto pitää sisällään sekä miten siihen kuuluvia toimintoja voidaan jaotella. Seuraavassa luvussa määritellään, mitä on talousjohtaminen ja miten se on kytköksissä muuhun yritykseen. Käsitellään myös talousjohtamisen toimintoja käytännössä sekä niitä edellytyksiä, jotka vaikuttavat olennaisesti talousjohtajan onnistumiseen työssään. Seuraavassa luvussa on esitelty toimeksiantajayritys sekä raportoitu toiminnallisen osuuden eteneminen ja tulokset.

1.2 Opinnäytetyön tavoite

Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa toimeksiantajaa, opinnäytetyön tekijää, aiemmin johdannossa määriteltyä talousjohtajaa sekä muuta mahdollisesti kiinnostunutta lukijaa hyödyttävä käytännönläheinen tietopaketti talousjohtamisesta ja talouden ohjaamisesta. Käytännönläheistä tasoa haetaan käsittelemällä tietoperustan aiheita soveltuvilta osin aiemmin johdannossa (kohta 1.1) määritellyn talousjohtajan näkökulmasta, sillä talousjohtaja tai vastaava henkilö on usein yrityksessä se, joka käytännön tasolla myös on lähimpänä talousjohtamista ja omalta osaltaan myös vastaa siitä.

Toiminnallisessa osuudessa tullaan toteuttamaan toimeksiantajan talouden raportoinnin kehittäminen. Tavoitteena on parantaa raportoinnin sisältöä, visuaalisuutta ja automaattisuutta ottaen huomioon tietoperustassa tehdyt havainnot talousjohtamisesta sekä sen laatuun vaikuttavista tekijöistä.

Tavoitteena on koota tietoperustaan toiminnallista osuutta hyödyntävää tietoa seuraavien tutkimuskysymyksien avulla:

Mitä on PK-yrityksen talousjohtaminen käytännössä?

Milloin talousjohtaminen on laadukasta ja miten sitä voidaan kehittää?

1.3 Opinnäytetyön tutkimusmenetelmät

Tämä opinnäytetyö on kehitystyö. Tietoperustan kokoamiseen käytetään laadullisen tutkimuksen menetelmiä. Toiminnallisessa osuudessa peilataan laadullisen tutkimuksen menetelmin koottua tietoa toimeksiantajan raportoinnin kehittämiseksi.

Laadulliset tutkimukset rakentuvat tutkittavasta aiheesta tehdyistä aiemmista tutkimuksista eli empiirisestä aineistosta, sekä tutkijan omasta päättelystä (Saaranen-Kauppanen & Puusniekka 2009, 6). Tässä opinnäytetyössä perehdytään talousjohtamisesta sekä sen osa-alueista tehtyyn aiempaan tutkimukseen. Aiheesta kootaan yhtenäiseksi kokonaisuudeksi sellaiset seikat, jotka ovat olennaisia tai mielenkiintoisia tämän tutkimuksen aiheen rajauksen kannalta. Aineistona tullaan käyttämään pääasiassa kirjallisuutta, aiempia tutkimuksia sekä tieteellisiä- ja ajankohtaisartikkeleita. Myös lait toimivat lähteinä sellaisten seikkojen osalta, jotka vaikuttavat konkreettisesti taloushallinnon käytännön arkeen tai aiheen rajaukseen ja määrittelyyn.

Käytännönläheisen kokonais kuvan saavuttamiseksi erilaisten talousjohtamiseen liittyvien toimintojen ja menetelmien turhan yksityiskohtaista selostusta on vältetty. Kuitenkin joitain mielenkiintoisia ja talousjohtamiseen merkittävästi vaikuttavia yksityiskohtia on nostettu esille.

Opinnäytetyön ollessa julkaistava tutkimus, toiminnallista osuutta raportoitaessa toimeksiantajan liikesalaisuuden säilymisestä on huolehdittava. Toimeksiantajan suoja on huomioitu raportointityökalua esiteltäessä muuttamalla raporttien luvut sellaisiksi, etteivät ne vastaa todellisuutta tai vaihtoehtoisesti peittämällä sellaisia lukuja, joita on hankala raportille muuttaa.

Raportointityökalua esiteltäessä on myös huomioitava mahdollinen raporttityökalun tekijänoikeussuoja ympäristöönsä. Kuvakaappauksien esittäminen on tässä tapauksessa sallittua, sillä kyse on näkymän esittämisestä, ja käytettävästä ympäristöstä (Microsoft Power BI) on olemassa myös ilmaisversio.

2 Yrityksen taloushallinto

Taloushallinto vastaa yrityksessä laskentatoimen tieteenalaan liittyvien toimintojen tuottamisesta, eli käytännössä tuottaa taloutta kuvaavia tietoja yrityksen erisidosryhmille. (Kinnunen, Laitinen, Laitinen, Leppiniemi & Puttonen 2004, 11.)

Tässä luvussa käsitellään sitä, millaista tietoa taloushallinto tuottaa. Luvussa käydään myös tiiviisti läpi sitä, millaisia kehittyviä työkaluja taloushallinnon palveluiden tuottamista varten on olemassa.

2.1 Ulkoinen ja sisäinen laskentatoimi

Taloushallinto voidaan jakaa ulkoiseen eli rahoittajien laskentatoimeen (financial accounting) ja sisäiseen eli johdon laskentatoimeen (management accounting) (Kinnunen ym. 2004, 69). Tämä jako perustuu tuotettavan tiedon kohderyhmään.

2.1.1 Ulkoinen laskentatoimi

Ulkoinen laskentatoimi vastaa yrityksen lakisääteisten raportointivelvollisuuksien täyttämisestä. Se tuottaa yrityksen kirjanpidon sekä siihen perustuen aina tilikauden päätteeksi tilinpäätöksen. Kirjanpitolain (1336/1997) 3:1 §:n mukaan tilikaudelta laadittavan tilinpäätöksen on sisällettävä tuloslaskelma ja tase liitetietoineen, sekä esimerkiksi yrityksen koosta ja yhtiömuodosta riippuen muita ulkoisia raportteja, kuten rahoituslaskelma ja toimintakertomus.

Tuloslaskelma kuvaa yrityksen tuloksen muodostumista tilikauden aikana ja sen avulla voidaan tarkastella yrityksen kannattavuutta. Tase taas kuvaa yrityksen taloudellista asemaa tilinpäätöshetkellä. Taseen avulla voidaan tarkastella yrityksen vakavaraisuutta ja maksuvalmiutta. (Kinnunen ym. 2004, 12.)

Suomessa muun muassa kirjanpitolaki ja osakeyhtiölaki säätelevät raporttien määrämuotoisuutta ja julkisuutta, ja toisaalta tilinpäätöksen ja muiden ulkoisten laskelmien esittämisestä määrätään esimerkiksi myös EU:n direktiiveissä. Ulkoisten raporttien on lain mukaan annettava oikea ja riittävä kuva yrityksen tilasta. Raporttien muoto on määritelty tarkoin, jotta yritysten vertailtavuus säilyy. (Kinnunen ym. 2004, 11.)

Tilinpäätöstiedot ovat julkisia, joten ne toimivat yrityksen ulkoisille sidosryhmille pääasiallisina tiedonlähteinä yrityksen taloudellisesta tilanteesta. Julkinen valta tarvitsee tilinpäätöstietoja muun muassa verotusta ja tilastointia varten. Muita kiinnostuneita sidosryhmiä ovat esimerkiksi sijoittajat, luotonantajat sekä tavaran-toimittajat ja alihankkijat. Tilinpäätöksessä esitettävät luvut vaikuttavat muun muassa luotonantajien lainoille asettamiin ehtoihin. (Ikäheimo, Laitinen, Laitinen & Puttonen 2011, 13.)

Nimensä mukaisesti ulkoisen laskentatoimen kohderyhmänä ovat siis ulkoiset sidosryhmät. Lisäksi ulkoiselle laskentatoimelle on ominaista se, että sen tuottamat raportit käsittelevät jo tapahtuneita asioita ja että ne koskevat koko yrityksen tasoa. (Atkinson, Kaplan, Matsumura & Young 2007, 5.)

Kirjanpidon raporttien tuottamistiheys on yrityksen itse määriteltävissä, mutta useimmiten kirjanpito tuotetaan kalenterikuukausittain. Näin pystytään ennustamaan kuluva tilikautta ja ikään kuin valmistellaan tilinpäätöstä koko kalenterivuoden ajan. Myös oma-aloitteisten verojen kuten esimerkiksi arvonlisäveron ilmoitukset on annettava Verohallinnolle lähtökohtaisesti kalenterikuukausittain², jolloin kirjanpidon tuottaminen kalenterikuukausittain on siitakin syystä luontevaa. Tilikauden pituus on kirjanpitolain (1336/1997) 1:4 §:n mukaan 12 kuukautta. Tilikausi voi olla kuitenkin lyhyempi tai pidempi, jos yritys on aloittamassa tai lopettamassa toimintaansa tai tilinpäätöksen ajankohtaa muutetaan. Tilikauden pituus voi kuitenkin olla korkeintaan 18 kuukautta.

² Oma-aloitteisten verojen verokausi on lähtökohtaisesti kalenterikuukausi. Kuitenkin yritys, jonka kalenterivuoden liikevaihto on alle 30 000 euroa, voi valita verokaudekseen maksimissaan kalenterivuoden ja yritys, jonka kalenterivuoden liikevaihto on enintään 100 000 euroa voi valita verokaudekseen neljänneskalenterivuoden. (Verohallinto 2017a.)

2.1.2 Sisäinen eli johdon laskentatoimi

Sisäisen eli johdon laskentatoimen tehtävänä on tuottaa informaatiota johdon tueksi. Johto hyödyntää tuotettua tietoa toiminnan suunnittelussa ja valvonnassa sekä päätöksenteossa. (Ikäheimo ym. 2011, 9.)

Ulkoisen laskentatoimen raportoinnin ollessa menneisyyteen keskittyvää ja koko yrityksen tasoa käsittelevää, johdon laskentatoimen raportointi on luonteeltaan ajantasaisempaa ja myös ennustavaa sekä yksityiskohtaisemmin ja pienempien osien tasolta asioita käsittelevää. Johdon laskentatoimen tuottama informaatio ei myöskään ole ulkoisen laskentatoimen tavoin pelkästään rahamääräistä, vaan mitattavana yksikkönä voi olla myös esimerkiksi aika tai kappalemäärä. (Atkinson ym. 2007, 5.)

Mitä tulee johdon laskentatoimelle tyypilliseen nykyhetken ja tulevaisuuden käsittelyyn, on olennaista huomata myös eri laskelmien ja ennusteiden laadintaan ja tulkintaan liittyvä aikajänne. Kun laskelmien tulkinnassa ja päätöksenteossa huomioidaan lyhytjänteisyyden sijasta myös pitkän aikavälin tavoitteet eli yrityksen strategia, puhutaan strategisesta johdon laskentatoimesta. Strategiseen johdon laskentatoimi tuottaa sellaista tietoa, joka avustaa johtoa strategisessa päätöksenteossa. (Kinnunen, Laitinen, Laitinen, Leppiniemi & Puttonen 2004, 117–122.)

Johdon laskentatoimea eivät myöskään säätele mitkään lait tai ohjeistukset: se ei ole pakollista, ja se on kannattavaa vain silloin, kun siitä saatava hyöty ylittää kustannukset. Laskentamallit eivät myöskään perustu mihinkään lakisääteisiin kaavoihin, vaan ovat vapaasti valittavissa. (Kinnunen ym. 2004, 69–70.) Raportoinnin on siis oltava tehokasta, eikä kaikkea mahdollista kannata pyrkiä analysoimaan. On pyrittävä löytämään liiketoiminnalle olennaiset kohdat, jotka otetaan tarkemman tarkastelun alle – sekä mallit, joiden avulla tietoa saadaan tulkittua siten, että siitä on mahdollisimman paljon hyötyä. Johdon laskentatoimen raportoinnille ominaista on tiivis raportointitiheys ja se, että laskelmia päivitetään jatkuvasti sitä mukaa kun tieto tulevasta lisääntyy (Kinnunen ym. 2004, 70–71).

Mittaroinnissa painotettavat asiat muuttuvat yrityksen toiminnan kehittyessä ja ajan muuttuessa. Kinnusen ym. (2004, 98–99) mukaan yritysten toiminta on nykyään jatkuvan kehityksen kohteena lyhentyneiden tuotteiden ja palveluiden elinkaarien seurauksena. Tästä syystä myös laskentamalleja valittaessa on oltava ajan tasalla. Toisaalta myös erilaisten yleisesti hyvänä pidettävien laskenta- ja raportointimallien suosio vaihtelee ajan saatossa samalla tavoin kuin muoti-ilmiöidenkin.

2.2 Tehtävien jako perustehtäviin ja liikkeenjohdon tukeen

Taloushallinnon tehtäviä voidaan jaotella sisäisen ja ulkoisen laskentatoimeen jakamisen lisäksi myös perustehtäviin sekä liikkeenjohtoa tukeviin tehtäviin. Perustehtävät ovat yleishallinnollisia tehtäviä, kuten osakirjanpidot eli osto- ja myyntireskontrien hoidot sekä käyttöomaisuuskirjanpito (eli varastokirjanpito), osakirjanpidoista muodostuva liikekirjanpito, yrityksen maksuliikenteen hoito sekä palkanlaskenta. Liikkeenjohtoa tukevia taloushallinnon tehtäviä ovat taas esimerkiksi budjetointi, raportointi ja mittaus, tiedon analysointi ja yrityksen sisäinen konsultointi. (Sivonen 2017.)

Jako perustehtäviin ja liikkeenjohtoa tukeviin tehtäviin mukailee pitkälti jakoa sisäiseen ja ulkoiseen laskentatoimeen. Perustehtävien ollessa enimmäkseen sisäisen laskentatoimen tehtäviä, johdon laskentatoimen tuottamat raportit ja laskelmat linkittyvät vahvasti liikkeenjohdon tukemiseen. Toisaalta jaon perustehtäviin ja liikkeenjohdon tuen tehtäviin voisi ajatella perustuvan myös siihen, että perustehtävät ovat jokaisessa yrityksessä toistuvia, osittain lakisääteisiä, ehkä luonteeltaan rutiinimaisempia toimia, kun taas liikkeenjohdon tuen tehtävät ovat vaihtelevampia ja nimensä mukaisesti johtoa *tukevia* toimintoja. Mitä parempi liikkeenjohdon tuki, sitä suurempi etu yritykselle.

Tämä jako toimii mielestäni hyvänä lähtökohtana myös esimerkiksi taloushallinnon henkilöstön tehtävänkuvien rakentamisessa. Kummatkin nimittäin vaativat työntekijältä hieman erilaisia piirteitä: perustehtävien suorittajan on pidettävä toistuvista rutiineista ja säännönmukaisuudesta, kun taas liikkeenjohdon tukena

työskentelevän henkilön on oltava ongelmanratkaisusta kiinnostunut ja tarttua myös omatoimisesti eteen tuleviin tarkastelun arvoisiin asioihin sekä uusiin mahdollisiin toimintamalleihin. Rutiinityön tekemistä haluava työntekijä ei välttämättä viihtyisi liikkeenjohdon tuen tehtävissä, tai toisin päin.

2.3 Taloushallinnon työkalut sähköistyvät

Kuten suurin osa nykypäivän palveluista ja toiminnoista, myös yrityksen hallintotyökalut sähköistyvät ja kehittyvät jatkuvasti. Yrityksen hallinnon avuksi on tarjolla kevyempiä tietyn osa-alueen hallintaan – esimerkiksi varastonhallintaan tai kirjanpitoon – tarkoitettuja sovelluksia ja järjestelmiä, mutta myös kaikki yrityksen toiminnot yhdistäviä toiminnanohjausjärjestelmiä eli ERP-järjestelmiä (Enterprise Resource Planning).

Toiminnanohjausjärjestelmissä on tuotu koko yrityksen toimintojen hallinnointi samaan tietojärjestelmään, jolloin esimerkiksi taloushallinto, henkilöstöhallinto, asiakkuuksienhallinta sekä tuotannon suunnittelu ja seuranta löytyvät kaikki samasta paikasta. Yrityksellä voi olla käytössään vain ne osiot ERP-järjestelmästä, joita se toimintansa kannalta tarvitsee. Huolellisesti valitun ja käyttöönotetun toiminnanohjausjärjestelmän avulla yrityksessä voidaan merkittävästi tehostaa tiedon käsittelyä ja siirtoa, kun tietoa ja prosesseja voidaan hallita yhdestä paikasta eikä esimerkiksi samaa tietoa tallenneta useaan eri järjestelmään. (Kakouris & Polychronopoulos 2005, 68.)

Taloushallinto- ja toiminnanohjausjärjestelmiin on yrityksissä varastoitunut valtava määrä tietoa liiketoiminnasta. Jotta tietoja pystytään yrityksessä hyödyntämään, täytyy järjestelmässä olevat tiedot saada näkyville erilaisiin raportteihin. Tietojärjestelmissä onkin usein valmiita raportteja, joiden avulla lähes kaikki sinne tallentunut tieto saadaan näkyviin. Ongelmaksi muodostuu kuitenkin se, että valmiiden raporttien tarjoamat tiedon rajaus- ja suodatusmahdollisuudet harvoin vastaavat täysin yrityksen tarpeita. Joudutaan siis ohjelmoimaan liiketoiminnan tarpeisiin soveltuvia uusia raportteja. (Hovi, Hervonen & Koistinen 2009, 6.)

Vaikka räätälöityjen raporttien avulla haluttu tieto saataisiinkin järjestelmästä suoraan, usein näistä valmiista raporteista tehdään vielä johdolle erilaisia yhteenve-toja käsityönä esimerkiksi Excel-taulukkolaskentaohjelmaa hyödyntäen. Käsityö on kuitenkin aikaa vievää ja virhealtista, ja usein päivitettävistä tiedostoista kas-vaa monimutkaisia kokonaisuuksia, joita enää vain yksi henkilö yrityksessä osaa ylläpitää. (Hovi ym. 2009, 7.)

Termi Business Intelligence tarkoittaa vapaasti suomennettuna liiketoimintatie-don hallintaa. Business Intelligence- eli BI-ratkaisujen avulla näiden koontiraport-tien tekoa voidaan automatisoida. BI-ratkaisulla tarkoitetaan informaation analy-soimiseen, esittämiseen ja jakeluun tarkoitettua työkalua. BI-raporteille saadaan koottua ajantasaista tietoa useista eri tietolähteistä ja usealta eri liiketoiminnan osa-alueelta helposti käytettäviksi ja visuaalisiksi kokonaisuuksiksi. (Hovi ym. 2009, 74.)

3 Talouden ohjaus ja talousjohtaminen

Yrityksen talouden ohjauksella tarkoitetaan niitä menetelmiä ja toimintoja, jotka tukevat johtoa talouden suunnittelussa ja seurannassa. Talousjohto vastaa yri-tyksen talouden ohjauksesta osana yrityksen taloushallintoa ja avustaa koko yri-tyksen johtamisessa neuvoen ja konsultoiden johtoa sisäisenä asiakkaana sekä muun muassa olemalla mukana taloudellisten tavoitteiden asettamisessa. (Sivo-nen 2017.)

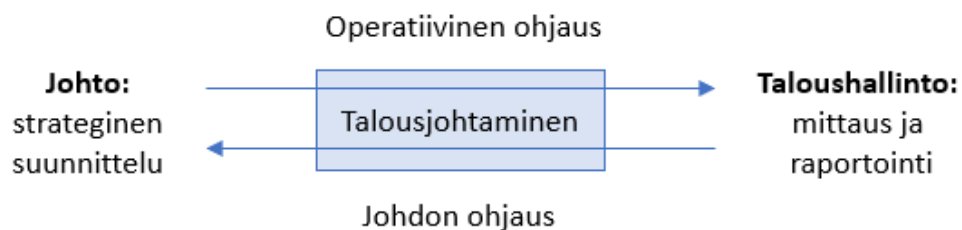
Aiemmassa luvussa käsiteltiin yrityksen taloushallinnon tehtäviä ja erityisesti sitä, millaista tietoa se tuottaa ulkoisille sidosryhmille ja sisäisille asiakkaille. Tässä luvussa käsitellään talouden ohjausta ja talousjohtamista yleisesti, talousjohdon asemaa organisaatiossa sekä sitä, millaisia toimintoja ja seikkoja talousjohtami-seen käytännön tasolla liittyy. Tarkastellaan myös sitä, mitä edellytyksiä näiden tehtävien suorittaminen parhaalla mahdollisella tavalla vaatii.

3.1 Talousjohtaminen osana yrityksen johtamisjärjestelmää

Kokonaisuutta, joka muodostuu yrityksen johtamisessa käytettävistä menetelmistä, kutsutaan johtamisjärjestelmäksi (Pellinen 2017, 9). Kaplanin ja Nortonin (2008) määritelmän mukaan johtamisjärjestelmä koostuu niistä prosesseista ja välineistä, joita yritys käyttää muodostaakseen strategian, muuntaakseen sen yrityksen operatiiviseksi toiminnaksi sekä seuratakseen ja kehittääkseen molempia.

Operatiivisella ohjauksella tarkoitetaan työorganisaation toiminnan ohjausta eli johdon toimia muodostetun strategian siirtämiseksi operatiiviseen toimintaan. Johdon ohjaus taas tarkoittaa johdolle tuotettavaa tietoa operatiivisesta toiminnasta, jonka avulla johto voi arvioida strategian toimivuutta ja tarkentaa taas tarvittaessa strategiaa tai operatiivisen ohjauksen menetelmiä. Laskentatoimi on keskeinen osa johtamisjärjestelmää taloutta koskevaa tietoa tuottavana ja siten toiminnan muutosta sekä ylläpitoa tukevana toimintona. (Pellinen 2017, 15–16.)

Talousjohtamisen voisi ajatella toimivan linkkinä ja väliportaana johdon ja taloushallinnon välillä. Taloushallinnon ja talousjohtamisen roolia johtamisjärjestelmässä³ on havainnollistettu kuviossa 1, joka mukailee osittain Pellisen (2017, 16) kuviota talousjohtamisen teoreettisista lähtökohdista. Talousjohdon ohjaamana taloushallinto tuottaa strategian ylläpitämisen ja operatiivisen ohjauksen kannalta korvaamatonta tietoa, jota talousjohto voi jäsenellä ja tulkita johtoa varten. Johto taas ohjaa talousjohdon kautta taloushallinnon toimintaa operatiivisen ohjauksen muodossa.



Kuvio 1. Talousjohtaminen osana yrityksen johtamisjärjestelmää.

³ Kuviossa on kuvattu taloushallinnon ja talousjohtamisen roolia johtamisjärjestelmässä. Huomionarvoista on, että operatiivinen ohjaus koskee taloushallinnon lisäksi koko yritystä, ja johdon ohjaukseen liittyvää tietoa voi tulla johdolle muualtakin yrityksestä kuin taloushallinnosta.

3.1.1 Talousjohdon vuosi rytmittyy yrityksen vuoden tahdissa

Vuosikello on johdon apuväline yrityksen vuosirytmityksen hallintaan. Rytmitys pohjautuu yleensä yrityksen tilikauteen. (Alhola & Lauslahti 2005, 62.) Siihen voivat kuitenkin vaikuttaa myös esimerkiksi toimialaan liittyvät kausivaihtelut sesonkivuoroisella toimialalla, jolloin suunnittelu- ja kehittämistyö painottuvat sesongin ulkopuolelle. Toiminnan jatkumon kannalta vuosikellon voisi ajatella koostuvan menneen raportoinnista ja arvioinnista, nykyhetken tilanteisiin reagoimisesta ja tavoitteiden tarkastamisesta sekä tulevan suunnittelusta ja ennustamisesta.

Vuosikellon tai vastaavan vuosisuunnitelman⁴ avulla osastot ja yksittäiset henkilöt pystyvät suunnittelemaan omaa toimintaansa työyhteisössä paremmin yrityksen yhteisiin aikatauluihin sopiviksi (Alhola & Lauslahti 2005, 62–63). Myös taloushallinnon vuosi rytmittyy muun yrityksen vuosirytmityksen mukaisesti.

Merkittäviä tekijöitä vuoden rakentumisessa ovat luonnollisestikin tilikauden vaihdos sekä lakisääteiset aikarajat esimerkiksi arvonlisäveroilmoituksille kuukausittain. Esimerkiksi tilinpäätöksen on kirjanpitolain (1336/1997) mukaan valmistuttava neljän kuukauden kuluessa tilikauden päättymisestä (3:6 §), jolloin myös muun muassa osakeyhtiön veroilmoitus on annettava (Verohallinto 2018). Osakeyhtiön varsinainen yhtiökokous – jossa tilinpäätös on hyväksyttävä – on osakeyhtiölain (624/2006) mukaan pidettävä kuuden kuukauden kuluessa tilikauden päättymisestä (5:3 §), ja ennen tätä tilinpäätöksen on oltava tilintarkastettu.

Runkoa vuodelle rakentavat myös pitkin vuotta toistuva viikko-, kuukausi- ja neljännesvuosiraportointi, jonka sisältö, esittämistapa ja -tiheys vaihtelevat yrityksittäin. Raportointi voi perustua joko kirjanpitoon tai tietojärjestelmistä saataviin tietoihin, tai molempiin. Myös yhtiön johtoryhmän tai hallituksen kokoontumiskäytännöt ja -aikataulut vaikuttavat talousjohtajan arkeen muun muassa materiaalin valmistelun ja mahdollisen kokouksissa läsnäolon kautta.

⁴ Vuosikellolle vastaavia käsitteitä ovat muun muassa vuosikalenteri ja vuosisykli.

Lisäksi talousjohtajan vuosikelloon sisältyy taloushallinnon esimiehenä vuosittain toistuvia henkilöstön johtamiseen liittyviä tehtäviä. Niitä ovat esimerkiksi kehitys- ja tavoitekeskustelut taloushallinnon henkilöstön kanssa sekä vuosilomien aikatauluttaminen ja lomakauteen liittyvä tehtävien uudelleenorganisointi tai mahdollinen lisäresurssien hankinta lomakaudelle. (Valkeaniemi 2016, 45).

Vuosisuunnitelman laatiminen konkreettisesti esimerkiksi kellon muotoon auttaa valmistautumaan vuoden tilanteisiin ennakoidummin sekä toimimaan järjestelmällisemmin kuin aiemmin. Ajanhallinnan parantamisen lisäksi vuosikello antaa hyvän kokonaiskuvan vuoden tapahtumista ja voi olla avuksi yrityksen prosessien sekä niiden toisiinsa linkittymisen hahmottamisessa. (Aalto-yliopisto 2016.)

Vuosirytmien noudattaminen voi olla joko tietoista tai tiedostamatonta. Jos yritys ei ole laatinut vuosikelloa tai muuta vastaavaa vuosisuunnitelmaa, päädytään usein ikään kuin ajalehtimaan vuodesta toiseen. Suunnittelematon toiminta kosta- tautuu usein jatkuvana kiireenä, kun asioihin tartutaan sitä mukaa, kun niitä tulee eteen – eli usein siinä vaiheessa, kun niiden pitäisi olla jo hoidossa. Yritys tulee tiedostamattaankin noudattaneeksi jonkinlaista vuosikelloa niin sanottujen pakollisten rutiinien, kuten tilinpäätöksen ja syksyisin tapahtuvan budjetoinnin vuoksi. Pakolliset ja tärkeimmät asiat tulevat kyllä hoidetuiksi, mutta aikataulu voi viistä jatkuvasti jäljessä ja tekemisen laatu kärsiä kiireestä. (Alhola & Lauslahti 2005, 62.)

3.1.2 Ulkoistettu taloushallinto – mahdollisuudet ja riskit

Taloushallinto tai osa siitä voidaan ulkoistaa tilitoimistolle. Useimmiten ulkoistetu- tuja taloushallinnon toimintoja ovat kirjanpito ja palkanlaskenta, mutta tilitoimisto voi hoitaa myös esimerkiksi osakirjanpitoja ja yrityksen maksuliikennettä. Jotkin tilitoimistot tarjoavat myös palveluna johdon laskentatoimeen kuuluvia toimintoja sekä konsultaatiota talousasioihin liittyen. (Mård 2016.)

Ulkoistettu taloushallinto vaikuttaa jonkin verran johdon ohjauksen prosessiin yri- tyksessä. Parhaimmillaan tilitoimisto pystyy tarjoamaan merkittävästi lisäarvoa

taloushallintopalveluita ostavalle yritykselle tilitoimistoon keskittyneen ammattitaidon ja sen tarjoamien yhteistyöverkostojen – muun muassa tilintarkastajien ja lakimiesten – kautta (Svärd 2015).

Deloitte (2006, 16–17) tekemässä tutkimuksessa suomalaisten yritysten kokemuksesta palveluiden ulkoistamisesta yritykset kokivat yksinä ulkoistetun palvelun merkittävimminä riskeinä muun muassa kontrollin ja joustavuuden menettämisen sekä toimittajan alisuoriutumisen. Kontrolli ja joustavuus liittyvätkin suoraan siihen, ettei ulkoistettuun taloushallintoon pystytä kohdistamaan samalla tavalla operatiivista ohjausta kuin yrityksen sisällä toimivaan. Toimittajan alisuoriutuminen taas tarkoittaisi ulkoistetussa taloushallinnossa sitä, ettei tilitoimisto syystä tai toisesta pysty palvelemaan johdon ohjausta odotetulla tavalla. Deloitte tekemän tutkimuksen mukaan lähes puolet palveluita ulkoistaneista yrityksistä kokivat toimittajan innovointikyvyn merkittävästi heikompana kuin oli odotettu. Myös taloushallintopalvelun odotettua heikomman laadun voisi kuvitella liittyvän vaikeasti mitattaviin asioihin, kuten innovointikykyyn tai esimerkiksi oma-aloitteisuuteen – varsinkin suomalaisessa vaatimattomassa kulttuurissa konsultoiva ja neuvoa antava rooli voi olla ulkopuoliselle yritykselle haastava. Vaikka yritys olisikin ostanut tilitoimistolta konsultoivan palvelun, ajautuu tilitoimisto helposti vain tuottamaan sovitut raportit.

Ulkoistetun taloushallinnon hyödyt nousevat riskejä suuremmiksi silloin, kun yritykseltä itseltään ei löydy tarvittavaa taloushallinnon ammattitaitoa eikä sillä esimerkiksi pienen kokonsa vuoksi ole mahdollisuutta rekrytoida henkilöä hoitamaan talousasioita. Toisaalta, mikäli yrityksen sisälle saadaan kustannustehokkaasti tarvittava määrä ammattitaitoa taloushallinnon hoitamiseen ja siltä itseltään löytyy tilitoimiston verkostoja vastaavat verkostot, taloushallinnon ulkoistaminen ei ainakaan muiden kuin perustoimintojen osalta välttämättä ole kaksisuuntaisen ohjauksen joustavuuden kannalta paras vaihtoehto.

3.2 Talousjohtamisen toiminnot käytännössä

Talousjohtajan rooli on toimia linkkinä johdon ja taloushallinnon välissä ohjaten taloushallinnon toimintaa ja tukien johtoa. Talousjohtajan tehtäväkuva rakentuu PK-yrityksessä yleensä pääasiassa operatiivisista tehtävistä siitä syystä, ettei taloushallinnon henkilöstön määrä ole välttämättä suuri. (Captio 2016.)

Seuraavaksi käsitellään talousjohtajan toimenkuvaan liittyviä tehtäviä sekä jokaisen osa-alueen keskeistä sisältöä. Nostetaan myös esille tehtäviin liittyviä käytännön kannalta merkittäviä seikkoja.

3.2.1 Perustehtävien toteutumisesta vastaaminen

Yrityksen koosta ja toimintatavasta riippuen talousjohtaja voi joko vastata taloushallinnon perustehtävien toteutumisesta suorittamalla ne osittain tai kokonaan itse, tai toimimalla esimiehenä niitä suorittavalle henkilöstölle. Mikäli taloushallinnon palveluita on ulkoistettu, talousjohtaja toimii yhteyshenkilönä palveluita tuotavaan tilitoimistoon.

Olivat taloushallinnon perustehtävät sitten talousjohtajan omassa tai toisten työntekijöiden hoidossa, hänen tehtävänään on kuitenkin varmistaa, että ne suoritetaan halutulla tavalla ja tehokkaasti. Talousjohtaja on usein esimerkiksi käytännön tasolla⁵ vastuussa siitä, että kirjanpito- ja verovelvoitteita sekä muita lakisääteisiä raportointivelvoitteita noudatetaan (Captio 2016).

Osto- ja myyntireskontrien hoidossa olennaisia varmistettavia seikkoja ovat esimerkiksi se, että laskut tiliöidään halutulla (esimerkiksi budjettia vastaavalla) tavalla ja asetetaan oikeille dimensioille, eli esimerkiksi kustannuspaikoille, projekteille tai liiketoiminta-alueille. Näin varmistetaan raporttien tietojen oikeellisuutta ja luotettavuutta.

⁵ Juridisesti vastuu kirjanpito- ja verovelvoitteiden hoitamisesta on osakeyhtiössä hallituksen jäsenillä sekä toimitusjohtajalla. (Osakeyhtiölaki 624/2006 6:2 § ja 6:17 §.)

Maksuliikenteen hoito taas kulkee käsi kädessä muun muassa kassavirran seurannan ja ennustamisen sekä maksuvalmiuden hoidon kanssa. Vuorovaikutuksen maksuliikenteen hoitajan ja talousjohtajan välillä on oltava riittävän aktiivista, jotta kassan tilanteisiin pystytään reagoimaan ajoissa. Jos kassan tilanne on toistuvasti haastava, voi olla tarpeen ryhtyä toimenpiteisiin ostolaskujen kiertoajan pidentämiseksi ja myyntilaskujen kiertoajan lyhentämiseksi. Mikäli taas kassan tilanne näyttää notkahtavan esimerkiksi joka kuukausi tietyssä vaiheessa, voi olla syytä tarkastaa esimerkiksi kuukausittain toistuvien isompien myyntilaskujen laskutuspäivää sekä niiden maksuehtoja, tai jopa palkanmaksupäivän ajankohtaa kuukaudessa. Mikäli yrityksen maksuvalmius on kunnossa, niin maksuliikenteen hoidossa huomioitavaa on myös esimerkiksi toimittajan tarjoamat kassa-alennukset, joiden avulla voidaan pitkällä aikavälillä säästää suuret summat rahaa.

Tilinpäätöksen laadinnassa yhtenä olennaisena osana talousjohtajan tehtävänkuvassa on tilinpäätös- ja verosuunnitteluun osallistuminen. Tilinpäätössuunnittelussa voidaan käyttää hyödyksi esimerkiksi erilaisia tuloslaskelman ja taseen esittämistapoja sekä muun muassa aktivoida tai olla aktivoimatta joitain kehittymenoja sekä optimoimalla poistosuunnitelmaa lakien sallimissa rajoissa. Näillä keinoilla voidaan rakentaa muun muassa halutunlaista ulospäin näkyvää yrityskuvaa tai mitoittaa tilikaudelta näytettävää tulosta siten, että omistajien voitonjakoa koskeviin tavoitteisiin päästäisiin. Verosuunnittelun avulla voidaan estää hallitsemattomien verotustilanteiden syntyminen sekä selvittää, millaisia verovaikutuksia yrityksen eri toimintavaihtoehtoilla on ja siten valita niistä verotuksellisesti edullisimmat. (Leppiniemi & Walden 2017.)

3.2.2 Raporttien ja ennusteiden tuottaminen ja tulkinta

Raportointi on keino antaa yrityksessä johdolle sekä muille päätöksentekoa toteuttaville tahoille tietoa siitä, mitä yrityksen toiminnassa on tapahtunut tai on parhaillaan tapahtumassa. Talouden raportit sisältävät numeerisessa muodossa olevaa tietoa yrityksen tuottojen ja kustannusten toteutumisesta sekä vertailutietoa esimerkiksi tavoitteisiin tai aikaisempaan vastaavaan tilanteeseen. (Jyrkkiö & Riistama 2001, 261).

Kuukausiraportointi perustuu usein kirjanpidon raportointiin. Tuloslaskelmasta ja taseesta saadaankin suuri määrä tärkeää tietoa kuluneesta tilikaudesta esimerkiksi yrityksen kannattavuuden, vakavaraisuuden ja maksuvalmiuden osalta (Koski 2017, 53–57).

Kosken (2017, 57–65) mukaan tuloslaskelmasta ja taseesta tulisi seurata ainakin kannattavuutta ja katteita sekä liikevaihdon kriittistä pistettä. Näitä voidaan seurata joko koko yrityksen tasolla tai kustannuspaikkatasolla. Liikevaihdon kriittinen piste tarkoittaa sitä liikevaihdon määrää, jolla pystytään tekemään juuri sen verran myyntikatetta, että myyntikate riittää kattamaan kiinteät kulut. Kriittisen pisteen seuraaminen on olennaista varsinkin siinä tilanteessa, että yrityksen tai kustannuspaikan toiminta on tappiollista. Kannattavuutta ja katteita tarkasteltaessa on taas olennaista huomioida kiinteiden ja muuttuvien kustannusten suhde ja sitä kautta arvioida toiminnan herkkyyttä kysynnän vaihtelulle. Mikäli kiinteiden kustannusten suhde liikevaihtoon on suuri, kysynnän laskeminen muuttaa toiminnan nopeasti kannattamattomaksi, kun myynnin määrästä riippuvainen myyntikate ei enää riitä kattamaan suurta määrää kiinteitä kustannuksia.

Taseesta Koski (2017, 65–70) neuvoo seuraamaan vakavaraisuutta ja oman pääoman määrää. Vakavaraisuuden tunnusluvun seuraamisen lisäksi olisi olennaista tulkita varallisuuden rakennetta. Hyvä tavoitetilä esimerkiksi omistajien henkilökohtaisen riskinoton kannalta velan enimmäismäärälle olisi se, että pitkäaikainen ja vaikeasti realisoitavissa oleva yrityksen omaisuus olisi rahoitettu yrityksen omalla pääomalla. Tällöin mikäli toiminta esimerkiksi syystä tai toisesta äkillisesti jouduttaisiin lopettamaan, yrityksen velat saadaan maksettua pois. Oman pääoman määrän seuraaminen on tärkeää siinä mielessä, että vaikka kasvavilla selviytyttäisiinkin operatiivisesta toiminnasta, oma pääoma voi silti mennä negatiiviseksi⁶. Näin voi käydä, mikäli kassavirta on positiivista esimerkiksi asiakkailta saatujen ennakkomaksujen vuoksi.

⁶ Osakeyhtiölaki (624/2006) 20:35 §: ”Mikäli yhtiön hallitus havaitsee, että yhtiön oma pääoma on negatiivinen, hallituksen on viipymättä tehtävä osakepääoman menettämistä rekisteri-ilmoitus.”

Pelkästään kuukausiraportointiin perustuva raportointi voi olla kuitenkin ongelmallista sen takia, että raportit valmistuvat usein elettävästä hetkestä myöhäisemmässä tahdissa. Arvonlisäveroilmoitus annetaan viimeistään lähes puoli-toista kuukautta kirjanpito kuukauden päättymisen jälkeen. Niin paljon jälkikäteen tuleva tieto menneestä ei ole johdolle paras mahdollinen apuväline. Siksi kirjanpito pitäisi pyrkiä saamaan valmiiksi mahdollisimman pian kuukauden päättymisen jälkeen.

Lisäksi kirjanpidon raporteista saatava tieto on täysin euromääräistä, vaikka toiminnanohjausjärjestelmien ansiosta tarjolla olisi paljon muutakin toiminnan kehittämisessä ja päätöksenteossa hyödynnettävää tietoa. Yrityksen raportointi koostuukin usein kirjanpidosta saatavan informaation lisäksi myös muuhun ajantasaisempaa tietoa sisältävään raportointiin. Ajantasaisena tietona voidaan seurata esimerkiksi tilauskannan kehitystä tai tuotannon tehokkuutta ja osa-alueille asetettujen tavoitteiden toteutumista. Näiden raporttien sisältö vaihtelee yrityskohtaisesti muun muassa johtajien intressin mukaan. Raportoitavan tiedon laatua ja eri johtajien näkemyseroja raporttien sisällöstä on käsitelty tarkemmin kohdassa 3.3.1.

3.2.3 Strategisen vuosisuunnittelun ja budjetoinnin tukeminen

Strategia tarkoittaa yksinkertaisimmillaan niitä perusvalintoja, joihin yrityksen toiminta nojautuu. Se yrityksen on pitkän aikavälin toimintasuunnitelma tavoitteisiin pääsemiseksi ja muuttuvaan toimintaympäristöön mukautumiseksi. (Vilkkumaa 2005, 17.)

Strategisten tavoitteiden pohjalta voidaan laatia yrityksen vuotuinen toimintasuunnitelma. Toiminnan suunnittelussa tärkeänä työkaluna pidetään budjettia, joka onkin varmasti laadittu useammin kuin kirjallinen toimintasuunnitelma – saati kirjallinen strategia. Toivo Äijö (2017) esitteli ”Hyvä strategia – huono strategia” -luennollaan vuosina 2012–2014 Lasse Kurkilahden kanssa toteuttamaansa tutkimusta suomalaisyritysten strategian tasosta ja sen merkityksestä taloudelliselle

menestykselle. Tutkimustulokset osoittavat, että vain alle kolmasosalla suomalaisyrityksistä on "jonkinlainen strategiamääritelmä" ja näistä yrityksistä noin 20 %:lla strategia oli "hyvä".

Myös Vilkkumaa (2005, 389–390) painottaa sitä, että budjettia korostetaan usein yrityksen vuosisuunnittelussa liikaa – budjetti on toimintasuunnitelman rahamääräiseksi konkretisoitu versio, ja pelkästään sen avulla johtamisen sijasta tulisi keskittyä myös tekemisen keinoihin ja menettelytapoihin. Pelkän budjetin käyttäminen johtamisessa johtaa usein pelkkien toteutuneiden lukujen tarkasteluun ja sen pohtimiseen, että mikä meni vikaan. Hyvin laadittuun strategiaan ja toimintasuunnitelmaan pohjautuva budjetti kuitenkin konkretisoi tavoitteita ja auttaa tilikauden toteuman seurannassa.

Budjetti on väline suunnitella ja ennustaa sitä, mitä tehty toimintasuunnitelma tarkoittaa yrityksen tuloksellisuuden ja kassavirtojen kannalta. Vuosituloksen muodostumista kuvataan tulosbudjetilla ja rahoitus- eli kassavirtabudjetilla rahoituksen riittävyyttä. (Pellinen 2017, 70.) Tässä kohdassa käsitellään tulosbudjetin muodostamista. Rahoitusbudjetin sisältöä ja muodostamista käsitellään tarkemmin kohdassa 3.2.4.

Yrityksen tulosbudjetti muodostuu osabudjeteista: myynti- ja kulubudjetista sekä investointibudjetista. Tulosbudjetin laadinnassa käytetään pohjana yrityksen tilikarttaa, jota voidaan tarvittaessa muokata lisäämällä, poistamalla tai yhdistelemällä tilejä seurannan helpottamiseksi. (Lindfors & Syvänperä 2014, 27–45.)

Useimmiten budjetointi aloitetaan myyntibudjetin laatimisesta, sillä yleensä myynnin määrällä (ja jakautumisella erityyppisille asiakkaille ja erilaisiin tuotteisiin tai palveluihin) on suurin vaikutus yrityksen muihin toimintoihin ja siihen, millainen kulurakenne yrityksessä voi olla, jotta toiminta pysyy kannattavana. Kulubudjetissa budjetoidaan palvelun tai tuotteen tuottamiseen kohdistuvien ostojen ja palkkojen eli muuttuvien kulujen määrää ja jakautumista. Muuttuvien kulujen osuutta budjettiin lähdetään usein rakentamaan myyntikatetavoitteen perusteella. Lisäksi kulubudjetissa on huomioitava toimihenkilöiden palkat sivukuluineen sekä

muut kiinteät, käytännössä myynnin määrästä riippumattomat kustannukset. Niiden budjetointi aloitetaan usein aiemmilta vuosilta saadun tiedon pohjalta, mutta muutokset strategiassa ja toimintasuunnitelmassa on huomioitava osana niiden budjetointia. Jos esimerkiksi on tarkoitus palkata uusi myyjä, kulubudjetissa on huomioitava uuden henkilön palkat sekä muun muassa rekrytoinnista, uusista järjestelmälisensseistä ja työvälineiden hankinnasta aiheutuvat kustannukset. Investointibudjetti taas toimii työkaluna, jonka avulla tulosbudjetin osaksi lasketaan mahdollisen olemassa olevasta kalustosta tehtävät poistot huomioiden vuoden ajalle mahdollisesti suunnitellut muutokset kalustossa. (Lindfors & Syvänperä 2014, 27–45.)

3.2.4 Rahoitushallinto

Tuloksellisuuden johtaminen ja rahoituksen hallinta on syytä erottaa laskentatoimessa toisistaan. Rahoituksen hallintaa tarvitaan likviditeetin varmistamiseksi ja kassavarojen hallitsemiseksi. (Pellinen 2017, 69.)

Talousjohtajan tehtävänä on siis varmistaa yrityksen rahoituksen riittävyys päivittäiseen toimintaan, arvioida erilaisia vaihtoehtoja mahdollisen lisärahoituksen hankkimiseksi sekä ennustaa niiden vaikutuksia. Kassavirran ennustamiseen hyvä työkalu on rahoitusbudjetti, jota aktiivisesti päivittämällä pystytään tekemään tarkkojakin ennusteita tulevasta rahaliikenteestä.

Rahoitusbudjetti muodostetaan muuntamalla suoriteperusteisen tulosbudjetin erät maksuperusteiseksi sekä lisäämällä muut kassaan yrityksen kassaan tulevat ja sieltä maksettavat maksut, kuten lainojen nostot ja lyhennykset sekä arvonalisä-, ennakko- ja muut verot. Tulosbudjetin eriä rahoitusbudjettiin siirrettäessä on huomioitava, että esimerkiksi myynnit ja ostot on merkittävä rahoitusbudjettiin arvonalisäverolla lisätynä ja palkkojen kirjauksessa huomioitava, mikä on pidätysten jälkeen todellisuudessa maksettava summa ja milloin pidätykset ja työnantajamaksut tilitetään esimerkiksi verohallinnolle tai työeläkevakuutusyhtiölle. (Lindfors & Syvänperä 2014, 49–45.)

Talousjohtajan tehtävänkuvaan voi kuulua rahoitushallinnon osalta myös ainakin osittain sijoittaja- ja rahoittajasuhteiden ylläpito ja heidän pyyntöihinsä vastaaminen sekä rahoituksista neuvotteleminen (Captio 2016).

Rahoitushallintoon kuuluu myös esimerkiksi kansainvälistä kauppaa tekevillä yrityksillä valuuttahallinto (Sivonen 2017). Jos yritykselle on kertynyt sellaisia kassavaroja, jotka eivät sitoudu operatiiviseen toimintaan, niiden käyttömahdollisuuksia on myös arvioitava – käytetäänkö ne tulossa oleviin investointeihin tai sijoitetaanko esimerkiksi arvopapereihin.

3.2.5 Johdon tuki ja konsultointi

Kun palataan taas tarkastelemaan talousjohdon asemaa organisaatiossa johdon ja taloushallinnon välisen kaksisuuntaisen vuorovaikutuksen linkkinä ja väliporttana (kohta 3.1), voidaan olettaa, että talousjohtajalla on tärkeä rooli johdon ohjauksessa. Saattaakin kuulla sanottavan, että talousjohtaja on kuin toimitusjohtajan oikea käsi. Hakanenkin (2014) kirjoittaa blogissaan talousjohtajan olevan ”toinen niistä, joka tietää mitä firmassa todella tapahtuu”, viitaten Sakari Tamminsen puheenvuoroon Talousjohtaja 2014 -tapahtumassa.

Talousjohtaja kokoaa ja suodattaa taloushallinnon tuottamaa tietoa siten, että johdolle pystytään esittämään olennaista ja tärkeää tietoa. Hän varmistaa, että johdolla on saatavilla riittävät tiedot päätöksentekoa varten niin menneestä kuin mahdollisista tulevista taloudellisista vaikutuksista. Talousjohdon tehtävänä on myös neuvoa ja konsultoida johtoa sisäisenä asiakkaana sekä avustaa suunnittelussa, päätöksenteossa, tavoitteiden asettamisessa ja riskinhallinnassa. (Sivonen 2017.) Talousjohto voi myös nostaa esille havaitsemiaan virheitä ja poikkeamia, toimialaan mahdollisesti tulevaisuudessa vaikuttavia signaaleja tai muita itse tärkeänä näkemiään yksityiskohtia yrityksen talouteen liittyen.

Joissain yrityksissä voi olla myös tapana, että talousjohtaja on ainakin osittain paikalla esimerkiksi hallituksen tai johtoryhmän kokouksissa, koska hänellä on luonnollisestikin usein paras tieto yrityksen talousasioista. Hänen on toisaalta

myös työssään onnistuakseen tiedettävä, mitä yrityksessä tapahtuu ja millaisia asioita on suunnitteilla, joten kokouksissa läsnäolo voi olla myös sillä perusteltua.

Juridisesti vastuu yrityksen taloudesta on yrityksen johdolla. Esimerkiksi osakeyhtiölain mukaan (624/2006) yhtiön johdon on huolellisesti toimien edistettävä yhtiön etua (1:8 §). Osakeyhtiölaissa säädetään lisäksi seuraavaa: ”Toimitusjohtaja vastaa siitä, että yhtiön kirjanpito on lain mukainen ja varainhoito luotettavalla tavalla järjestetty (6:17 §).” ja ”Hallitus vastaa siitä, että yhtiön kirjanpidon ja varainhoidon valvonta on asianmukaisesti järjestetty (6:2 §).” Vaikka lopullinen vastuu on siis henkilökohtaisesti yhtiön hallituksen jäsenillä ja toimitusjohtajalla, pätevä talousjohtaja voi helpottaa hallituksen ja toimitusjohtajan työn huolellisuusvelvoitteen mukaista hoitamista merkittävästi toimimalla luotettavana tiedonlähteenä ja asiantuntijana yrityksen talousasioissa.

3.2.6 Esimiestyö

Mikäli yritys on sen verran suuri, että sen palveluksessa työskentelee useampi taloushallinnon työntekijä, talousjohtaja yleensä toimii taloushallinnon esimiehenä. Hän vastaa aiemmin tässä raportissa käsiteltyjen perustehtävien toteutumisesta. Käytännössä henkilöstön johtamiseen kuuluvia tehtäviä ovat esimerkiksi rekrytointi, uuden työntekijän perehdytys sekä nykyisten osaamisen kehittämistä huolehtiminen, kehityskeskustelut, työtyytyväisyyden varmistaminen ja siten työntekijöiden sitouttaminen, henkilöstönresurssien optimointi sekä lomakauden varautuminen ja henkilöstön motivointi esimerkiksi erilaisilla palkitsemisjärjestelmillä. (Valkeaniemi 2016, 11.)

Jos talousjohtaja toimii esimiehenä vain talousosastolle, kaikki yllä luetellut tehtävät eivät välttämättä ole pelkästään hänen vastuullaan vaan niistä vastaa yrityksessä se henkilö, joka vastaa koko henkilöstön asioista. Henkilöstöhallinnolta saatavan avun lisäksi yrityksessä on yleensä yhteiset toimintamallit esimerkiksi palkitsemista ja työtyytyväisyyden mittaamista varten. Esimies kuitenkin yleensä

itse osallistuu näiden tehtävien hoitamiseen vähintäänkin tiedottajana ja keskustelukumppanina henkilöstölle, ja hänen vähintäänkin oltava tietoinen omien alaisensa asioista edellä luetelluilla osa-alueilla.

3.3 Edellytykset onnistuneelle talousjohtamiselle

Tässä luvussa käsitellään niitä joko talousjohtajaan itseensä tai koko yrityksen toimintaan liittyviä seikkoja, jotka vaikuttavat yrityksen talousjohtamisen toimintojen onnistumiseen.

3.3.1 Olennainen, ajantasainen ja laadukas tieto

Mitä olennaisempaa ja ajantasaisempaa informaatiota johdolla on käytettävissä, sitä paremmin pystytään reagoimaan muuttuviin tilanteisiin ja tekemään tavoitteisiin pääsemiseen vaadittuja päätöksiä (Lindfors & Syvänperä 2014, 9). Toiminnanohjaus- ja tietojärjestelmien myötä saatavilla on jatkuvasti niin paljon tietoa, että juuri tietyn yrityksen liiketoiminnan kannalta olennaisen tiedon kokoaminen kasvattaa entistä enemmän merkitystään.

Millaista tietoa ja miten esitettyä yrityksessä sitten johdolle tuotetaan, on kuitenkin pitkälti yrityksen johdosta ja heidän mieltymyksistään kiinni. Esimerkiksi Amazonin toimitusjohtaja Jeff Bezos ei salli PowerPoint-esityksien käyttöä, vaan suosii muistioita, joita luetaan kokousten alussa yhdessä hiljaa. Täydellinen muistio on Bezosin mukaan kuuden sivun mittainen ja sitä on kirjoitettu usean päivän ajan kierrättäen tiimin jäseneltä toiselle, mielellään useaan otteeseen. (Cain 2018.)

Jotta johdolle on mahdollista tarjota halutunlaista, todenmukaista ja oikein ryhmiteltyä tietoa, on huolehdittava sähköisten järjestelmien optimaalisesta ja oikeanlaisesta käytöstä. Taloushallinto- ja toiminnanohjausjärjestelmien käytön optimointi ja sekä raportoinnin kehittäminen kuuluvat usein juuri talousjohtajan toimenkuvaan (Captio 2016). Rooli on luonteva raportointivastuun kuuluessa

muiltakin osin talousjohtajalle, mutta siinä onnistuakseen talousjohtaja tarvitsee joko riittävästi tietotekniikan ymmärrystä ja erinomaiset järjestelmän käyttötaidot tai tarvittaessa ulkopuolista tukea esimerkiksi yrityksen IT-vastaavalta.

3.3.2 Tiedon tulkinnan ja päätöksenteon lähtökohdat ja haasteet

Päätöksenteolla tarkoitetaan psykologiassa yhden vaihtoehdon valitsemista useiden joukosta. Jotta yhteen vaihtoehtoon voidaan päätyä, täytyy päätöksentekijän sekä arvioida vaihtoehtoista seuraavien lopputulosten toteutumisen todennäköisyyttä että arvottaa vaihtoehtoja keskenään. Yleensä päädytään valitsemaan se vaihtoehto, joka koetaan todennäköisemmäksi keinoksi päästä halutunlaiseen ja parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen. (Toivanen 2011, 2.)

Halutun lopputuloksen yrityksen päätöksenteossa määrittävät yrityksen tavoitteet. Yrityksen johdon tavoitteena päätöksenteossa on siis tehdä sellaisia päätöksiä, jotka vievät yrityksen toimintaa haluttuun suuntaan. Päätöksenteon tueksi tarvitaan tietoa, jotta päätökset voidaan perustaa faktoihin.

Päätöksenteon helpottamiseksi siihen vaikuttavat tekijät on pyrittävä mallintamaan ja yksinkertaistamaan. Yrityksen päätöksenteossa voidaan myös hyödyntää perusolettamusta siitä, että omistajat pyrkivät maksimoimaan omaisuuttaan, eli yrityksen tavoitteena on kannattava toiminta. Päätöksentekotilanteissa valintaan saattavat kuitenkin vaikuttaa taloudellisten arvojen ohella esimerkiksi yhteiskunnalliset tai imagolliset arvot pelkkien taloudellisten arvojen sijasta. (Puolamäki & Ruusunen 2009, 200–201.)

Olivat päätöksentekoon vaikuttavat tekijät sitten minkä tyyppisiä vain, päätös perustuu aina johonkin tietoon tai käsitykseen. Tiedon objektiivinen tulkinta on kuitenkin haastavaa. Psykologian tutkimus osoittaa, että toiveemme ja tahtotilamme vaikuttavat voimakkaasti siihen, miten käsittelemme tietoa. Ihmismieli näkee siis helpoiten tarkastelun kohteen sellaisena, kuin haluaisi sen olevan – vähätellen niitä seikkoja, jotka ovat ristiriidassa tavoitellun tilan kanssa. (Bazerman, Loewenstein & Moore 2002.)

Vaikka varsinkin talouden johtaminen perustuu usein numeeriseen faktatietoon, monessa kohtaa tietoa on kuitenkin mahdollista tulkita virheellisesti. Varsinkin jos tieto on epäselvästi tulkittavaa, ihmismieli pyrkii mielellään löytämään asialle ikään kuin väkisin jonkin selityksen sen sijaan, että asia jätettäisiin avoimeksi, koska tarkkaa tietoa ei ole. Näin voi syntyä virhetulkintoja, kun vaihtoehdoisen syyn mahdollisuus unohdetaan. Ihmismielelle on myös ominaista se, että päätöksenteossa eri vaihtoehtojen vaikutusta on paljon helpompi arvioida välittömästi syntyvien seurausten perusteella kuin pitkäaikaisempien, varsinkin jos on epävarmaa, millaiset pitkän aikavälin vaikutukset ovat. (Bazerman ym. 2002.)

Raportoinnilla voidaan myös ohjata raportin käyttäjien mielenkiinnon kohdistumista. Määrittämällä mittauksen kohteita voidaan suunnata raportin lukijan huomiota tärkeinä pidettyihin tai tavoitteiden saavuttamisen kannalta olennaisiin asioihin. (Pellinen 2017, 44.) Tässä on kuitenkin oltava tarkkana: jos tavoitteita ei ole asetettu riittävän huolellisesti kattamaan kaikkia liiketoiminnan kannalta olennaisia osa-alueita, voi pelkästään tavoitteisiin perustuva raportointi johtaa siihen, että jotain olennaista ja tärkeää jää raportoimatta. Ajatusta tukevat Pellisen (2017, 44) sanat: ”Ilman jatkuvaa mittausta ja raportointia monet asiat, joita pidämme itsestään selvinä, eivät olisi useimmille ihmisille olemassa.” – sekä vapaasti lainaten: ”Sitä saa, mitä mittaa, mutta mitä ei mittaa, sitä ei myöskään saa.”

Tärkeä päätöksentekoon liittyvä seikka on myös se, että yrityksessä on jaettu päätöksenteko-oikeuksia samoin kuin vastuualueitakin. Hyvä lähtökohta on, että jos jokin asia on yrityksessä jonkin henkilön tai osaston vastuulla, on henkilöllä tai osastolla myös oltava mahdollisuus vaikuttaa vastuualueeseen eli sitä koskeva päätöksenteko-oikeus. (Pellinen 2017, 54.)

3.3.3 Johtamisen taito

Johtamista voidaan kuvata vuorovaikutusprosessina, jonka avulla pyritään vaikuttamaan ryhmään ja sen toimintaan jonkin päämäärän saavuttamiseksi. Johtaminen koostuu suunnittelusta, organisoinnista, toimeenpanosta ja valvonnasta. (Juuti 2006, 160.)

Talousjohtaja tarvitsee johtamisen taitoa toimiessaan taloushallinnon esimiehenä, mutta toisaalta johtamista on tärkeää ymmärtää myös johdon tuen ja konsultoinnin tehtävän kannalta, vaikkei itse toimisikaan suoraan esimiestehtävissä.

Hyvä johtaja osaa johtaa samaan aikaan sekä ihmisiä että asioita. Ihmisten johtamisessa onnistuakseen on kyettävä ymmärtämään sekä ihmisluonnon rationaalisia että tunteenomaisia elementtejä. Yleensä ihmiset tarvitsevat ohjausta ja toimintamalleja sekä realistiselta tuntuvia tavoitteita – mutta haluavat myös kokea tulevansa kunnioitetuksi ja arvostetuksi. Asioiden johtamisella pyritään pääsemään johonkin lopputulokseen koordinoimalla ihmisiä jonkin päämäärän, eli esimerkiksi tuotteen tai palvelun tuottamiseksi. (Juuti 2006, 161.) Talousjohtajan tavoitteena on koordinoida taloushallinnon henkilöstöä siten, että taloushallinto pystyy toteuttamaan sille kuuluvat perustehtävät sekä palvelemaan johtoa sisäisenä asiakkaana.

Talousjohtajan toimenkuva varsinkin PK-yrityksessä koostuu usein pitkälti operatiivisista tehtävistä. Tällainen lähtöasetelma voi aiheuttaa haasteita esimiestyölle, jos sille ei tahdo jäädä aikaa kaiken muun työn ohella.

Esimiestehtävässä onnistuakseen on pystyttävä panostamaan siihen tarpeeksi muiden työtehtävien ohella. On myös kyettävä ymmärtämään merkityksensä oman työyhteisön vetäjänä ja uskallettava myös tehdä selkeitä päätöksiä ja käyttää asemaan liittyvää valtaa työyhteisön parhaaksi. Hyvä esimies osaa myös kuunnella henkilöstönsä mielipiteitä ja hyödyntää heidän osaamistaan parhaalla mahdollisella tavalla. (Järvinen 2001).

Aaltonen, Pitkänen ja Ristikangas (2015) kuvailevat kirjassaan ”Asiantuntija esimiehenä” usein toistuvaa tilannetta, jossa hyvin usein – ammatissa kuin ammatissa – työssään menestynyt asiantuntija-ammattilainen ylennetään osaamisensa perusteella. Ylennyksen ohessa hän saa johdettavakseen joukon alaisia. Tällöin häneltä voivat puuttua ensinnäkin kiinnostus esimiestehtävässä työskentelyyn, mutta myös tehtävässä tarvittava osaaminen, jolloin edellytykset onnistuneelle

johtamiselle eivät ole alkujaankaan kunnossa. Kiinnostuksen puute esimiestyöhön voi jättää alaiset pitkälti oman onnensa nojaan, mutta mikäli kiinnostusta asialle kuitenkin löytyy, johtamistakin voi oppia samalla tavalla kuin mitä tahansa muutakin taitoa. Kirjassa kuvattu tilanne saattaa olla totta myös monen talousjohtajan tilanteessa.

3.3.4 Talousjohtajan ammattitaito ja henkilökohtaiset ominaisuudet

Millainen on hyvä talousjohtaja? Petri Hakanen (2014) kertoo blogikirjoituksessaan ”Johtamisen ytimessä – Talousjohtaja, moniosaaja ja strategiataituri” havainnoistaan Talousjohtaja 2014 -tapahtumassa kuulemistaan esityksistä. Puhujina tilaisuuksissa olivat muun muassa vuorineuvos Sakari Tamminen, vuoden 2013 talousjohtaja Mikko Puolakka sekä Wärtsilän talousjohtaja Anu Hämäläinen, joiden puheenvuoroista seuraavat hyvän talousjohtajan ominaisuudet on poimittu.

Esityksistä esille nousseita hyvän talousjohtajan tärkeimpiä piirteitä olivat liiketoiminnan ymmärrys, luotettavuus ja kommunikaatiotaidot. Onnistuneen talousjohtamisen edellytyksenä puhujat pitivät riittävän tiivistä yhteistyötä niin johdon kuin operatiivisenkin toiminnan kanssa sekä sitä, että talousjohtaja on ansainnut ylimmän johdon luottamuksen. Tavoitteiden on oltava yhteisiä ja tietoa jaettava läpinäkyvästi. Hyvä talousjohtaja asennoituu ongelmiin rakentavasti ja ratkaisuhakuisesti, ja hänen toimintansa on ennakoivaa ja johdonmukaista. Hän hahmottaa tilanteita ja kokonaisuuksia hyvin sekä kykenee strategiseen ajatteluun. Varsinkin sijoittajasuhteita hoitavan talousjohtajan on oltava ulospäin suuntautunut. Esitysten mukaan hyvä talousjohtaja hallitsee myös tietojärjestelmät ja niiden kehittämisen. (Hakanen 2014.)

Sakari Tamminen mukaan talousjohtajan rooli voidaan nähdä kahdentyyppisenä: kamreerina tai strategisena ajattelijana. Kamreeri on strategista ajattelijaa virkamiestyypisempi, tarkempi ja varovaisempi riskinottaja. Hän on täsmällinen ja vastuullinen, ja toimii kuin johdon omatunto. Kamreeri ei ole välttämättä kovin muutoshaluinen, joten voi osittain toimia myös jarruna yrityksen kehitykselle.

Strateginen ajattelija on taas muutosta ja kehitystä hakeva henkilö. Hänelle on tärkeintä, että tulevaisuuden suunnat ovat suurpiirteisesti tiedossa, eikä ennusteiden tarvitse olla pilkuntarkkoja. (Hakanen 2014.)

4 Case: Raportoinnin kehittäminen talousjohtamisen tueksi

Talouden johtamisen perustuessa tiedolla johtamiseen, on olennainen ja ajantasainen tieto onnistuneen johtamisen perusedellytys. Siksi raportointi, eli keino koota, suodattaa ja visualisoida tietoa on olennainen osa talousjohtamista, ja sitä on kehitettävä jatkuvasti.

Opinnäytetyön toiminnallisen osuuden tavoitteena oli kehittää toimeksiantajayrityksen talouden raportoinnin sisällöllisesti sekä automaattisemmaksi ja visuaalisemmaksi. Raportoinnin parantamisessa käytettiin hyödyksi tietoperustaan kootua tietoa siitä, mitä talousjohtaminen kokonaisuudessaan on, sekä mitä talousjohtamisen prosesseihin liittyviä seikkoja raportoinnin parantamisessa on huomioitava.

Työskentelen itse yrityksessä muun muassa johdon taloushallintoon liittyvissä tehtävissä, joten toiminnallisen osuuden lähtötilanteen kartoituksen tiedot perustuvat siten pitkälti työn kautta saamiini tietoihin, tekemiini havaintoihin ja keskusteluihini johdon sekä muun henkilöstön kanssa.

4.1 Toimeksiantajayrityksen esittely

Jokiväri Oy toimii korjausrakentamisen toimialalla Pohjois-Karjalassa sekä Pohjois-Savossa. Toimipaikat sijaitsevat Joensuussa, Kuopiossa sekä Outokummussa. Yritys työllistää noin 90 henkilöä ja vuonna 2016 teki liikevaihtoa 13,7 miljoonaa euroa. Jokiväri tuottaa sisä- ja ulkoremonttipalveluita kotitalouksille, taylorhtiöille ja yritysasiakkaille. Vuonna 2018 Jokiväri juhlii 40-vuotiasta liiketoimintaansa.

Jokiväri Oy on osakeyhtiö, ja siinä hallinnollisina ja päätösvaltaisina eliminä toimivat toimitusjohtaja sekä nelijäseninen hallitus. Yrityksen hallinnossa työskentelee noin 10 henkilöä; toimitusjohtaja, aluepäälliköitä, myyjiä ja laskijoita, talous- ja henkilöstöhallinnon parissa työskenteleviä henkilöitä sekä työnjohtajia. Hallinnon esimies on toimitusjohtaja, ja aluepäälliköt toimivat työnjohtajien avustuksella lähiesimiehinä oman vastuupaikkakuntansa työntekijöille. Työskentelen itse yrityksessä johdon taloushallinnon sekä henkilöstöhallinnon tehtävissä.

Tässä opinnäytetyössä esitettävät tiedot toimeksiantajayrityksen nykytilanteesta ovat opinnäytetyön tekijälle itselleen työn yhteydessä tutuksi tullutta tietoa yrityksestä ja sen toiminnoista sekä johdon kanssa käydyn keskustelun kautta saatua tietoa.

4.1.1 Taloushallinnon järjestäminen

Toimeksiantajayrityksen taloushallinto on järjestetty muutoin kokonaan yrityksen sisäisesti, mutta palkanlaskenta ja kirjanpito on ulkoistettu. Niitä hoitaa kuitenkin henkilö, joka on toiminut yrityksen kirjanpitäjänä ja palkanlaskijana jo vuosien ajan ja on aiemmin ollutkin Jokiväri Oy:n omana työntekijänä. Hän työskentelee Joensuun toimipisteen kanssa samassa rakennuksessa ja osittain samoissa tiloissa hallinnon kanssa, ja on siis päivittäin hyvin saavutettavissa.

Päivittäistä taloushallintoa eli pääasiassa osto- ja myyntilaskujen käsittelyä, maksuliikennettä ja maksunvalvontaa hoitaa yksi henkilö. Lisäksi työskentelen yrityksessä itse talousjohtamiseen sekä henkilöstöhallintoonliittyvien tehtävien parissa. Työtehtäviini kuuluu muun muassa raportointiin ja budjetointiin liittyviä toimia sekä linkkinä ja apukäsinä toimiminen kirjanpitoon sekä palkanlaskentaan päin.

Päivittäisen taloushallinnon tehtäviä pyritään jatkuvasti helpottamaan ja automatisoimaan toiminnanohjausjärjestelmän avulla. Vaikka esimerkiksi kaikki myynti-

laskut sekä lähes kaikki ostolaskut liikkuvat järjestelmään ja sieltä ulos verkkolaskuina, niiden käsittely on tällä hetkellä eniten taloushallinnon aikaa vievä toiminto. Muun muassa ostolaskujen osalta tavoitteena on ollut se, että mahdollisimman monen toimittajan laskut saataisiin tulemaan sellaisessa verkkolaskumuodossa, että ne kirjautuisivat automaattisesti oikeille kirjanpidon tileille ja niiden rivit kirjautuisivat suoraan oikeille dimensioille, eli tässä tapauksessa kustannuspaikoille ja projekteille.

4.1.2 Toiminnanohjausjärjestelmä

Jokivärillä on käytössään toiminnanohjausjärjestelmä Lemonsoft. Lähes kaikkiin yrityksen toimintoihin liittyvät kirjaukset tehdään tähän yhteen järjestelmään, joten kaikki informaatio on saatavilla samasta paikasta. Tietoihin pääsyä voidaan hallinnoida säätelemällä eri käyttäjille annettuja käyttöoikeuksia. Järjestelmä on käytettävissä työasemalla, selaimella ja mobiilissa. Työntekijät käyttävät selainversiota, eli LemonOnlinea, työtuntiansa kirjaamiseen. Alustat keskustelevat keskenään ja tiedot niiden välillä päivittyvät koko ajan reaaliaikaisesti.

Kun jokin tieto on järjestelmään kertaalleen syötetty, se on siellä kaikkien tiedon tarvitsijoiden saatavilla ja siirtyy helposti tarvittaviin muihin paikkoihin. Hyvänä esimerkkinä tästä on esimerkiksi se, kun työntekijä kirjaa Lemonsoftin LemonOnline-järjestelmään tekemänsä työtunnit suoraan kyseisen työmaan projektille, tiedot tunneista siirtyvät sitä kautta ilman käsityötä esimerkiksi suoraan projektien kuluraportteille, myyntitilauksen kautta laskutukseen sekä palkanlaskentaan ja työnjohdon tarkasteltaviksi. Palkka-aineisto on helppo muodostaa työtunneista, ja järjestelmään asetettujen asetusten avulla palkka-aineistosta saadaan taas edelleen muodostettua ilmoitukset verottajalle sekä kirjanpito.

Järjestelmä on otettu käyttöön vuonna 2013, joten myös historiatietoa yrityksen toiminnasta on saatavilla kiitettävissä määrin suoraan Lemonsoftista. Osioita ja ominaisuuksia on toki otettu käyttöön asteittain, joten tietoa menneestä on tarjolla vaihtelevia määriä. Käyttöönottoprosessi on kuitenkin yhä käynnissä, koska järjestelmän hyödynnettävyyttä parannellaan jatkuvasti.

4.2 Raportoinnin kehittäminen

Suurimpana haasteena Jokiväri Oy:n talousjohtamiseen liittyen on noussut esille nykyhetken raportointitapa. Raportoinnin kehittäminen on ollut ja tulee olemaan yrityksessä jatkuva prosessi. Viime vuosina kehittämistä on tehty ensinnäkin konkreettisesti siinä, mitä tietoa raporteilla esitetään ja miten, mutta raportointia on kehitetty myös järjestelmän käytön optimoinnilla siten, että tarvittava ja katseltavaksi haluttava tieto on mahdollista sieltä saada näkyville.

Seuraavan kehitysaskelen toteuttamiselle tuli sopiva tilaisuus nyt, kun opinnäytetyölle suunniteltiin sopivaa toimeksiantoa. Talousjohtamisen perustuessa käytännössä tiedolla johtamiseen, tiedon jäsentelyn ja esitystavan parantaminen sekä raportoinnin automatisointi on oiva lähtökohta parantaa koko talousjohtamisen kenttää yrityksessä. Toimivan raportointityökalun avulla voidaan liiketoiminnan kannalta olennaista tietoa esittää mielekkäässä ja visuaalisessa muodossa päätöksentekijöille.

4.2.1 Raportoinnin lähtötilanne

Raportointia on toimeksiantajayrityksessä kehitetty varsinkin sisällöllisesti viime vuosina. Raportointi on kuitenkin edelleen kuukausittaisten kirjanpidon raporttien lisäksi yhden ihmisen ylläpitämien Excel-taulukoiden varassa.

Käytössä on ollut hallitukselle, toimitusjohtajalle ja aluepäälliköille jaettu viikkoraportti, joka sisältää tietoa tilauskannan viikoittaisesta kehityksestä, työntekijöiden työaikakirjausaktiivisuudesta sekä yksittäisinä tietoina pankkitilin saldon, kaikkien sekä eräntyneiden myyntisaamisten määrän sekä ostovelkojen määrän. Lisäksi viikoittain on lähetetty ensimmäisen raportin vastaanottajille sekä lisäksi myyjille raportti myyjäkohtaisista myynneistä viikoittain suhteessa myyjäkohtaisesti laadittuihin myyntibudjetteihin.

Viime vuosina myös järjestelmän käyttöä on kehitetty siten, että sinne kertyvä tieto on helpommin käsiteltävissä. Merkittävimpänä parannuksena käyttöön on

otettu paikkakuntiin perustuvat kustannuspaikkakirjaukset sekä kirjanpidon tulosbudjetin syöttäminen järjestelmään, jolloin saadaan vertailutieto budjetin ja toteuman välillä suoraan järjestelmästä. Kustannuspaikkojen lisäksi myös muita erilaisia seurantakohteita, eli dimensioita, on otettu käyttöön tai niiden käyttöä on tehostettu. Niiden avulla saadaan luokiteltua järjestelmään syötettävää tietoa siten, että sitä pystytään suodattamaan halutulla tavalla.

Toisaalta taas järjestelmää käyttäville henkilöille on luotu mallipohjia ensinnäkin käytön nopeuttamiseksi ja helpottamiseksi, mutta toisaalta myös sen varmistamiseksi, että esimerkiksi uusiin järjestelmään tuleviin kirjauksiin tulisi oikeat asetukset. Näin niille saadaan automaattisesti oikeat asetukset ja dimensiot tiedon käsittelyä varten.

4.2.2 Työkalun valinta

Toimeksiantajalla käytössä oleva toiminnanohjausjärjestelmä Lemonsoft tarjoaa vakioraportointiratkaisunsa avulla joukon valmiita raportteja. Aikaisemmin toimeksiantajayrityksessä on liiketoiminnan tarpeisiin hankittu jonkin verran uusia räätelöityjä raportteja suoraan järjestelmään lisättäviksi. Näitä raportteja voidaan käyttää yksittäisten tai vain tietyn tyyppisten tietojen tarkasteluun yhdellä kertaa, muttei niiden avulla saada muodostettua osa-alueita yhdisteleviä koontiraportteja. Myös visuaalisten muokkausten mahdollisuudet ovat rajalliset.

Lemonsoft tarjoaa Business Intelligence -raporttien luomiseen LemonBI-ratkaisun, jonka avulla voidaan yhdistellä raporteille Lemonsoftista ja sen ulkopuolelta tulevaa tietoa. LemonBI on käytettävissä työpöytä-, selain-, ja mobiilisovelluksena. Toisin kuin Lemonsoftin vakioraportointiratkaisu, LemonBI-ympäristö mahdollistaa sen, että yhdeltä raportilta voidaan tarkastella haluttuja tietoja useammalta liiketoiminnan osa-alueelta. (Lemonsoft 2018, 3.)

LemonBI:n sovellusalustana toimii Microsoft Power BI, joka on osa Microsoftin Office 365 -ympäristöä. LemonBI mahdollistaa datan siirtämisen Lemonsoftin SQL-tietokannasta Power BI:n työpöytäsovellukseen, jossa raportteja voidaan

muodostaa ja muokata. Työpöytäsovelluksesta raportit ja niille haettu tieto siirretään selain- ja mobiiliympäristöön Power BI Personal tai Power BI Enterprise Gateway:n avulla tietoturvasta huolehtivan Azure Service Bus -siirtoväylän kautta. Tietoa on mahdollista hakea raporteille Lemonsoftin SQL-tietokannan lisäksi myös muualta, kuten muista tietokannoista tai esimerkiksi suoraan Excel-taulukoista. (Lemonsoft 2018, 4.)

LemonBI-työkaluun päätyminen oli luonteva ratkaisu siinä mielessä, että tiedonhaku pääsialliseen tiedon lähteeseen eli Lemonsoftin SQL-tietokantaan on jo mahdollistettu. Ratkaisu mahdollistaa kuitenkin myös tiedon tuomisen muualta, mikä on merkittävä valintakriteeri siihen verrattuna, että esimerkiksi vakioraportointiratkaisun avulla olisi pyritty luomaan visuaalisempia raportteja. Lisäksi LemonBI käyttää alustanaan Microsoftin Power BI -ratkaisua, joka on maailmalla tunnustettu jatkuvasti kehittyvä alusta ja kuuluu toimeksiantajalla jo valmiiksi käytössä olevaan Office 365 -ympäristöön.

4.2.3 Raporttien sisällön suunnittelu

LemonBI-työkalulla toteutettavien raporttien sisältöä lähdettiin suunnittelemaan ensinnäkin aiemmin raportoinnissa hyväksi koettujen osioiden pohjalta, mutta toisaalta myös sitä ajatellen, mitä uusi työkalu aiempaan verrattuna mahdollistaa. Raporteille valittiin siis myös sellaisia raportointikohteita, joita aiemmin olisi haluttu raportoida, mutta esimerkiksi tiedon saannin haastavuuden vuoksi niiden raportointia ei ole käytössä olleilla työkaluilla nähty järkeväksi.

Raportoinnilla voidaan ohjata käyttäjän mielenkiinnon kohdistumista. Esitettävä tieto saa muuta saatavilla olevaa tietoa enemmän huomiota, ja näin voidaan ohjata myös sitä, mitä käyttäjä kokee tärkeäksi – tai mitä hän kokee yrityksessä pidettävän tärkeäksi. Raportin sisällön suunnittelussa on myös otettava huomioon raportin käyttäjän motivaatio perehtyä asiaan. Varsinkin jos käyttäjä viihtyisi mieluummin käytännön parissa kuin toimistossa raporttien äärellä, tiedon on oltava olennaista ja helposti ymmärrettävissä olevaa eli visuaalista.

Tietomalleja raporteille rakennettaessa ja raportteja määriteltäessä on huolehdittava raportille rakennettavan tietomallin yhtenevyydestä toiminnanohjausjärjestelmän prosesseihin tai muihin prosesseihin, joita liittyy raportille haettavan tiedon muodostumiseen. Tiedon muodostumiseen liittyvät prosessit kirjoitettiin tarkasti raporttien tiedonhaun määrittelyä varten auki, jolloin pystyttiin havaitsemaan vaaralliset kohdat, joissa tiedon luku raportille saattaa toimia suunnittelemattomalla tavalla. Raportille luettavan tiedon oikeellisuuden kannalta on olennaista, että tiedonluku huomioi juuri kyseisen yrityksen käyttämät asetukset esimerkiksi myyntitilauksien tallennuksessa.

Teknisistä syistä BI-raporteille suunniteltu sisältö päädyttiin toteuttamaan kolmelle eri raportille. Näin tiedon määrä yhdellä raportilla pysyy inhimillisenä ja sitä on vielä katsojan mahdollista käsitellä. Toisaalta erillisten raporttien avulla voidaan myös säädellä sitä, kenelle mitäkin informaatiota jaetaan. Jos esimerkiksi myyjille tarkoitettua tietoa on vain yhdellä kolmesta raportista, heille pystytään antamaan käyttöoikeus vain siihen. Erillisiltä raporteilta on kuitenkin mahdollista muodostaa myös koontinäyttöjä, joita voidaan jakaa kaikkia raportteja käyttäville käyttäjille.

4.2.4 Toteutetut raportit

Business Intelligence -ratkaisun avulla päädyttiin toteuttamaan tässä vaiheessa kolme erilaista raporttia: kirjanpidon ja budjetin vertailu sekä tilikauden ennuste, myyntiraportti sekä suurimpien käynnissä olevien työmaiden tilannetta kuvaava raportti.

Raportti 1: Kirjanpidon ja budjetin vertailu sekä tilikauden ennuste

Ensimmäinen luotu raportti esittää tietoa siitä, miten tilikausi on toteutunut suhteessa budjettiin. Raportilla halutaan esittää toteutuneen kirjanpidon ja budjetin vertailu sekä tilikauden ennuste, joka pohjautuu jo toteutuneiden kuukausien

osalta kirjanpitoon ja loppujen kuukausien osalta budjettiin. Toteutetusta raportista on liitteessä 1 nähtävillä toteumaa ja ennustetta tarkemmin vertaileva taulukko sekä taulukko, jossa tarkastellaan tilikauden ennustetta.

Toteuma ja budjetti on pystytty aiemminkin tulostamaan Lemonsoftista rinnakkain, mutta tulostaseraportin ollessa usein jopa yli 10 sivua pitkä, se ei anna käyttäjälle kovin helposti yleiskuvaa tilanteesta. Tällä BI-raportilla tavoitellaan tiedon näyttämistä tiiviissä ja visuaalisemmassa muodossa, jotta kokonaiskuvan hahmottaminen olisi käyttäjälle helpompaa.

Raportilla on myös automatisoitu aiemmin manuaalisesti toteutettu tilikauden ennustaminen. Ennuste pohjautuu alkuvuoden osalta toteutuneeseen kirjanpitoon ja loppuvuoden kuukausien osalta budjettiin. Tätä ennustetta on aiemmin tehty kuukausittain Excel-taulukon avulla, josta muodostunut iso ja monimutkainen. Monimutkaisuus lisää virheen riskiä eikä ainakaan helpota käyttäjää raportin tulokinnassa.

Kirjanpidon ja budjetin vertailu -raportista nähdään valitulta ajanjaksolta rinnakkain toteutuneet kirjanpidon luvut sekä samalle ajanjaksolle syötetty budjetti. Toteuman ja budjetin erotus on muotoiltu ehdollisesti siten, että solu korostuu punaisella, mikäli budjetoidut tuotot on alitettu tai kulut on ylitetty, ja vihreällä, mikäli budjetoidut tuotot on ylitetty tai kuluja on tullut vähemmän. Lisäksi raportilla näkyy visuaalisuuden vuoksi vielä erikseen toteutuneet liikevaihdon ja tuloksen luvut, jotka nekin vaihtavat väriään punaiseksi tai vihreäksi sen mukaan, onko budjetti toteumaa edellä vai jäljessä.

Raporttia on mahdollista rajata kustannuspaikan ja tarkasteltavan ajanjakson perusteella. Halutessaan rivejä saa myös laajennettua aina tilitasolle asti, jotta budjetin ja toteuman merkittäviin eroihin päästään tarvittaessa tarkemmin kiinni.

Tämän raportin kaikki tiedot saadaan haettua Lemonsoftista kirjanpidon tositeltilta, jonne omille tositelajeilleen on syötetty budjetti tili- ja kuukausikohtaisesti ja jonne myös toteutunut kirjanpito tulee. Tällä raportilla siis lähdettiin ratkaisemaan enemmänkin visuaalisuuden puutetta, kuin tiedon haun ongelmia.

Raportti 2: Myyntiraportti

Toinen toteutettu raportti sisältää reaaliaikaista tietoa myynnistä. Raportilla on mahdollista tarkastella viikkokohtaista myyntiä verrattuna viikkokohtaisesti jaettuun myyntibudjettiin sekä myynnin kumulatiivista viikoittaista kehitystä. Raportti on aiemmin toteutettu Excel-muodossa, mutta manuaalista päivitystä vaativa vaihtoehto ei ole paras mahdollinen reaaliaikaista seuranta ajatellen. Esimerkkikuva raportista 2 on nähtävillä liitteessä 2.

Taulukkomuodossa nähdään yhtä viikkoa kuvaavat rivit: toteutunut myynti, budjetin mukainen myynti, niiden euromääräinen ero sekä suhdeluku, joka kertoo toteutuneen myynnin suhteen budjetoituun. Budjetin ja toteuman erotus on punainen tai vihreä sen mukaan, onko budjetti alitettu tai ylitetty.

Tarkasteltavia tasoja voidaan valita pudotusvalikosta, ja niitä ovat koko yrityksen taso, kustannuspaikkokohtainen taso, myyntilajikohtainen taso sekä myyjäkohtainen taso. Tämän raportin avulla esimerkiksi aluepäälliköiden on helppo seurata oman paikkakuntansa myyntiä ja myyjien omaa myyntiään.

Taulukossa on viikkotason sarakkeita vastaavat sarakkeet myös kumulatiivisen toteuman ja kumulatiivisen budjetin osalta. Toteutuneen kumulatiivisen myynnin ja budjetoidun kumulatiivisen myynnin suhdeluku on viikkotason vastaavan luvun tavoin värein korostettu. Siitä viikosta alkaen, kun suhdeluku muuttuu alle 100 %:n (eli missä kohtaa kumulatiivinen myynti on alittanut budjetin), se muuttuu keltaiseksi, ja edelleen punaiseksi, kun toteutunut kumulatiivinen myynti on enää alle 75 % siihen asti budjetoidusta. Tämä väritys on hyvä keino havainnollistaa myös tulevaisuutta. Toteutunut kumulatiivinen myynti nimittäin jatkuu luonnollisestikin tulevaisuudessa olevilla viikoilla samana, kuin se on viimeisellä toteutuneella viikolla. Tästä seuraa se, että taulukon tulevaisuuden rivejä tarkastelemalla pystytään näkemään se, minne asti nykyinen jo toteutunut myynti riittää, ennen kuin budjettitaso alitetaan.

Taulukon rinnalle on asetettu havainnekuvat. Ensimmäisessä kuviossa havainnollistetaan kuluvan vuoden (tai muun valitun ajanjakson) myynnin kertymää suhteessa budjetoituun kuvaajien avulla. Tämä kuvio taulukon ohella havainnollistaa sitä viikkoa, minne saakka nykyinen myynti riittää budjetoituun nähden. Alempi kuvio esittää kuvien avulla, miten valitun vuoden myynti on kehittynyt suhteessa edellisiin vuosiin. Liitteen 2 esimerkkikuvassa vertailukohteena on yksi edellisvuosi, mutta halutessaan kuvaajaan saa näkyville myös useampia menneitä vuosia. Alemman kuvion avulla voidaan nähdä, mikäli esimerkiksi toimipaikan tai yksittäisen myyjän myynnissä on ollut jokin vuosittain toistuva trendi.

Raportti 3: Hanketyömaa-raportti

Toimeksiantajayrityksessä hanketyömailla tarkoitetaan suurimpia käynnissä olevia työmaita, jotka muodostavat merkittävän osuuden yrityksen liikevaihdosta. Toimitusjohtajalla ja hallituksella on oltava hyvä käsitys siitä, miten merkittävimmät työmaat ovat edenneet.

Toimeksiantajayritykselle on vastikään luotu rajapinta Lemonsoftin sekä käytössä olevan urakkalaskentaohjelman välille hanketyömaiden paremman seurannan mahdollistamiseksi. Rajapinnan avulla työmaan toteutuneet, Lemonsoftiin kirjautuvat kulut saadaan siirrettyä urakkalaskentaohjelmaan tarkasti eriteltynä vaihe- ja kululajikohtaisesti. Vertaamalla vaihekohtaisia toteutuneita ja suunniteltuja kuluja, työmaan ennustetta voidaan päivittää ajantasaisesti ja todenmukaisesti. Vaikka hanketyömaiden seuranta on siis kehittynyt viime aikoina merkittävästi, BI-raportille on kuitenkin vielä tarve, joka on lähtöisin kahdesta ongelmasta.

Ensimmäisen BI-raportilla ratkaistavan ongelman syynä on se, että kaikilla hanketyömaista tietoa tarvitsevilla henkilöillä ei ole käyttöoikeuksia urakkalaskentaohjelmaan. He eivät käyttöoikeuksia sinänsä tarvitsekaan, ja toisaalta on hyvä, että oikeudet sinne on vain niillä henkilöillä, joiden on tarkoitus päästä muokkaamaan ja päivittämään tietoja ohjelmaan. Tiedon välittyminen johdolle hanketyömaiden tilanteesta on kuitenkin tärkeää, ja siksi BI-raportille tuodaankin urakkalaskentaohjelmasta tiivis ja visuaalisesti selkeä ennuste käynnissä olevista

suurista työmaista. Siten saadaan esimerkiksi kaikille hallituksen jäsenille välitettyä hyvä yleiskatsaus työmaiden tilanteista.

Toinen tarve tälle raportille on lähtöisin kirjanpidosta. Toimeksiantajayrityksen kirjanpitoon sekä tilinpäätöksen laadintaan omat korjausrakentamisen toimialaan liittyvät erityispiirteensä tuovat erikokoisten ja -mittaisten hankkeiden erilaiset kirjanpidolliset tuloutustavat. Hankkeita on pienistä kotitalouksien aputöistä alkaen aina isojen taloyhtiöiden ja yritys kiinteistöiden saneerauksiin. Hankkeet tuloutetaan kirjanpidossa joko luovutuksen tai valmiusasteen mukaisesti.

Pääasiassa hankkeiden kirjaamisessa kirjanpitoon käytetään luovutuksen mukaista tuloutusta⁷. Suurimpien hankkeiden osalta käytetään kuitenkin valmiusasteen mukaista tuloutusta⁸, jolloin hankkeesta kirjataan liikevaihtoa sitä mukaa, kun projektista syntyy kustannuksia. Käytännössä kirjattavan liikevaihdon määrä määräytyy ennustettuihin kustannuksiin verrattujen toteutuneiden kustannusten perusteella lasketun valmiusasteen perusteella. Näin projektista ikään kuin kirjautuu jatkuvasti oikea määrä katetta kirjanpitoon. Tuloutettavan liikevaihdon määrän laskeminen vaatii tarkastetun ennusteen työmaalle tulevista kuluista. Tälle raportille on tuotu urakkalaskentaohjelmasta kirjanpitoa helpottamaan valmiiksi laskettu tieto siitä, mikä urakan sen hetkinen kustannusten mukainen valmiusaste on.

Esimerkkikuvat raportista 3 ovat nähtävillä liitteessä 3. Esimerkkiraportti kuvaa kahden hanketyömaan tilannetta.

⁷ Pääsäännön mukaan tulo kirjataan tuotoksi sille tilikaudelle, jonka aikana suorite on luovutettu asiakkaalle (Kirjanpitolautakunta 2008). Hankkeet siis tuloutetaan kirjanpidossa vasta, kun ne ovat valmistuneet, vaikka niitä todellisuudessa olisikin laskutettu useassa erässä.

⁸ Kirjanpitolain (1336/1997) 5:4 §:n mukaan "pitkän valmistusajan vaativasta suoritteesta syntyvä tulo saadaan kirjata tuotoksi valmistusasteen perusteella". Monivuotisissa projekteissa tulo voidaan siis kirjata tuotoksi valmistumisprosessin etenemisen mukaisesti, jolloin liikevaihto ja tulos kertyvät eri tilikausille tasaisemmin kuin luovutuksen mukaisessa tuloutuksessa (Kirjanpitolautakunta 2008).

5 Johtopäätökset

5.1 Talousjohtaminen

Tiedolla johtamisen kasvava merkitys on talousjohtamisen tärkeä lähtökohta. Talousjohtamisen tehtävänä on luoda edellytykset sille, että yrityksessä johdon ohjaus toimii. Toimiva johdon ohjaus tarkoittaa käytännössä sitä, että johto saa laadukasta, olennaista ja ajantasaista tietoa päätöksentekoon. Pääasiallinen tiedonvälityksen kanava on raportointi, mutta sen lisäksi talousjohto myös analysoi tietoa yhdessä johdon kanssa ja nostaa esille olennaisena näkemiään seikoja.

Johdon ohjauksen lisäksi talousjohto ohjaa taloushallinto-osaston toimintaa tai toimii yhteyshenkilönä ulkoistettuun taloushallintoon päin. Talousjohto toimii ikään kuin linkkinä ja väliportaana yrityksen johdon ja taloushallinnon välillä, ohjaten toista toiselta saamiensa tietojen ja päätösten mukaan.

Jotta talousjohto voi tarjota mahdollisimman laadukasta johdon ohjausta, on talousjohtajan hyvä yrityksen talousasioiden tuntemuksen lisäksi ymmärtää myös esimerkiksi päätöksentekoon ja tiedonkäsittelyyn liittyvää ihmismielen toimintaa sekä myös se, että kaikki ihmiset ovat yksilöitä siinä, miten he tulkitsevat tietoa ja millaisessa muodossa se olisi paras juuri heille esittää.

Raportointi on myös strategisen ohjauksen keino. Sillä, mitä raportoidaan ja miten tieto on esitetty, voidaan vaikuttaa yrityksessä merkittävinä pidettäviin asioihin. Käyttäjät voivat joko tietoisesti tai tiedostamattaan esimerkiksi tulkita asioiden tärkeysjärjestystä sen mukaan, missä järjestyksessä ne on raportilla esitetty. Toisaalta voi myös käydä niin, että se, mitä ei raportoida, jää kokonaan seuraamatta ja huomioimatta. Raporttien sisällön on siis syytä olla perusteltua ja tarkkaan harkittua.

Talousjohtaminen on moniulotteinen kenttä, ja talousjohtajan tehtävänkuva yrityksessä voi vaihdella paljonkin. PK-yrityksessä siihen on myös voitu yhdistellä

joitain muita tehtäviä, tai vastuu talousjohtamisesta on voitu jakaa useammalle henkilölle. Vaikkei yrityksessä varsinaista talousjohtajaa olisikaan, on silti tärkeää, että lakisääteisten velvoitteiden hoitamisen lisäksi myös tiedon (ja sen raportoinnin) laadusta ja sitä myöten johdon ohjauksesta ollaan kiinnostuneita.

5.2 Toimeksiantajan raportoinnin kehittäminen

Opinnäytetyön toiminnallisen osuuden tavoitteena oli kehittää toimeksiantajayrityksen talouden raportointia huomioiden talousjohtamisen toimintokenttä kokonaisuutena. Talouden raportoinnin ollessa keino välittää päätöksentekoa tukevaa tietoa liiketoiminnasta yrityksen johdolle, on laadukas raportointi olennainen osa talousjohtamista. Raportoinnin parantamiseksi aihepiiriin lähdettiin tutustumaan siis ehkäpä hieman tavanomaista raportoinnin kehittämisprosessia laajemmasta näkökulmasta. Tällainen kokonaiskuvaa tarkasteleva näkökulma toi ensinnäkin tietoa siitä, miksi ja kenelle raporteja tuotetaan, mutta myös uudenlaista ajattelutavaa siihen, mitä raportoinnin tulisi sisältää ja miten tiedon tulisi raporteilla olla esitettynä.

Raportoinnin kehittämisprosessi eteni kokonaisuudessaan suunnitelmien mukaisesti. Huomioitavaa toki on, että raporttien toimivuus selviää täysin vasta käytännössä ja todennäköisesti niihin löytyy vielä ajan kuluessa kehitysehdotuksia. Toisaalta – niin sen pitää ollakin. Kehityksen on hyvä olla jatkuvaa. Seuraavaksi on esitetty muutamia jo esille nousseita huomionarvoisia asioita raportoinnin kehittämisprosessissa.

Uusien raporttien käyttöönottovaiheessa joudutaan tarkastelemaan raporttien dataa kriittisesti sen vuoksi, että kun on muodostettu uudenlaisia tiedonhakumäärittelyjä, niihin voi joskus tulla virheitä. Raportoinnin kehittämisprosessissa esille nousikin tiedonhakumallien tarkan määrittelyn merkitys. Tieto on saatava haettua raporteille järjestelmän käyttöön liittyvien prosessien toimintaa vastaavalla tavalla. Tiedon muodostumiseen liittyvät prosessit kirjoitettiin tarkasti auki raporttien tiedonhaun määrittelyä varten.

Raporttien luomisen edetessä nousi myös esille, että raportteja toteuttavan toimijan kanssa keskusteltaessa on huomioitava, etteivät talouden käsitteet ja käytännöt välttämättä ole hänelle tuttuja. On siis itse määriteltävä huolellisesti jokaisen raportille laskettavan luvun taustalle tulevat laskentakaavat. Raportin tekijän tehtäväksi jää tiedonkäsittelyn puoli ja sen toteuttaminen, mitä kautta halutut tiedot saadaan raportille. Tilaajan onkin itse määriteltävä tarkkaan, mitä sisältöä ja miten esitettynä hän raportille haluaa, sillä toimittaja ei sitä voi kertomatta tietää.

Raporttien kehitysprosessissa tuli ilmi myös se, että raportteja kehittäneen henkilön on hyvä perehdyttää raporttien käyttäjät siihen, mitä raportit esittävät ja miten niitä käytetään. Perehdyttäminen auttaa käyttäjää hahmottamaan raporttien toimintamallin ja sen, mitä niillä oikeasti esitetään. Hyvä raportti on toki jo lähtökohtaisestikin sellainen, ettei se jätä tulkinnanvaraa. Visuaalinen esitys on kuitenkin aina jonkun ihmisen oma näkemys siitä, miten jokin asia esitetään selkeästi, eikä se välttämättä toiselle käyttäjälle ole yhtä yksiselitteinen.

Kun raportoinnissa siirrytään manuaalisesti päivitettävistä raporteista automaattisiin, voi vaarana olla raporttien huomiotta jääminen. Kun raportit päivittyvät taustalla automaattisesti, eikä viikoittaisia Excel-raportteja enää lähetetä sähköpostin välityksellä, on varmistettava jollain toisella tapaa se, että käyttäjät käyvät katso-massa raportteja. Tämä koskee varsinkin sellaisia käyttäjiä, jotka viihtyvät paremmin käytännön parissa kuin raportteja katsellen. Ongelma olisi mahdollista ratkaista esimerkiksi jakamalla linkki raporttiin halutuina aikavälein.

6 Pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa käytännönläheinen tietopaketti talousjohtamisesta ja talouden ohjaamisesta, ja koottu tieto huomioiden parantaa toimeksiantajan talouden raportointia. Tietoperustaan kootulla tiedolla tavoiteltiin toimeksiantajaa, opinnäytetyön tekijää, sekä muuta mahdollisesti kiinnostunutta lukijaa hyödyttävää käytännönläheistä kokonaisuutta.

Toimeksiantajan puolelta raportoinnin kehittämisen prosessi koettiin onnistuneeksi. Luoduille raporteille saatiin koottua asiat, joita halutaan kunkin raportin aiheesta tarkastella. Myös toimeksiantajan puolelta nousi esille jo itsessään BI-työkalun käyttöönoton merkitys raportoinnin kehittämisen kannalta. Tiedossa onkin jo muutamia raportteja, joita seuraavaksi aletaan työkalun avulla kehittämään, kuten esimerkiksi tärkeitä tunnuslukuja ja tarkemmassa seurannassa olevia tuloslaskelman eriä visuaalisessa muodossa esittävä raportti, sekä automaattisesti päivittyvä kassavirtaennuste. Lisäksi toteutetaan vielä näiltä eri raporteilta avainasiat esittävä koontinäyttö, jota katsomalla käyttäjä saa yhdellä silmäyksellä hyvän yleiskuvan yrityksen tilanteesta.

Eryteisesti kiitosta toimeksiantajalta sai hanketyömaaraportti, joka ratkaisi ison ongelman tiedon siirtymisessä. Keskeisten projektien tilanteiden seuraaminen on ollut tähän mennessä työlästä ja nyt tietoja on helpompi seurata raportin avulla. Ratkaistavaksi toimeksiantajan raportoinnissa on vielä jäänyt se, millä tavoin raporttien käyttäjät saadaan riittävän aktiivisesti seuraamaan raporttien sisältöä, vaikka ne nyt päivittyvätkin taustalla automaattisesti.

Tietoperustassa tavoitellun käytännönläheisen kokonaiskuvan muodostaminen talousjohtamisesta onnistui mielestäni hyvin. Talousjohtajan toimintojen kenttä ja talousjohdon sijoittuminen organisaatiossa hahmottuivat tiedonhaun yhteydessä selkeästi. Asioita on tosin jouduttu osittain käsittelemään hyvinkin pintapuolisesti johtuen aiheen laajuudesta ja moniulotteisuudesta. Toisaalta, kun tavoitteena oli kokonaiskuvan hahmottaminen, niin jokaisen osa-alueen syvälinen tarkastelu ei ole tarpeen tai edes mahdollista. Pysin kuitenkin nostamaan aihealueista esille erityisesti talousjohtamisen ja talousjohtajan työn kannalta kiinnostavia seikkoja.

Raportoinnin parantamista voitaisiin käsitellä tähän opinnäytetyöhön verrattuna myös toisenlaisesta, esimerkiksi teknisemmästä näkökulmasta. Oman ammatillisen kehittymisen kannalta tuntui kuitenkin luontevammalta vaihtoehdolta rajata aihetta siten, että se vastaa mahdollisimman pitkälti omia ammatillisia kiinnostuksen kohteitani. Koko talousjohtamisen toimintoja käytännössä tarkasteleva näkökulma osoittautuikin raportoinnin kehittämisen kannalta hyväksi ratkaisuksi,

koska sen kehittämisprosessiin saatiin nostettua seikkoja, joita ei välttämättä teknisemmin aiheen tutustuessa olisi tullut ilmi. Kokonaisuuden hahmottamisen kautta on mahdollista löytää kehittämiselle uudenlaisia lähtökohtia, kun ymmärretään, miksi raportointia tehdään ja mihin sitä tarvitaan.

Talousjohtamisen kokonaiskuvan hahmottaminen osana yrityksen johtamisjärjestelmää auttaa myös opinnäytetyön tekijää itseään edistymään ammatillisesti. Tärkeitä esille nousseita huomioita oman ammatillisen kehitykseni kannalta olivat esimerkiksi se, että hyvä budjetti perustuu todellisuudessa huolellisesti laadittuun strategiaan, sekä se, että onnistunut raportointi ei tarkoita pelkästään hyvien raporttien tuottamista, vaan myös sen huomioon ottamista, miten käyttäjä pystyy parhaiten raporttia ymmärtämään ja hyödyntämään. Kirjoittamisprosessin aikana tietoperustasta nousi esille myös sellaisia talousjohtamiseen liittyviä kehitysmahdollisuuksia, joita voidaan jatkossa hyödyntää toimeksiantajayrityksessä.

Aiheeseen liittyviä mielenkiintoisia jatkotutkimusmahdollisuuksia voisivat olla esimerkiksi talousjohtajan konkreettisen vuosikellon suunnittelu yrityksen vuosikelloon pohjautuen, erilaisiin johdon ohjauskeinoihin tarkemmin perehtyminen sekä sen tutkiminen, millaisia odotuksia yrityksen johdolla on talousjohtamiselle ja johdon ohjaukselle yleensäkin.

Lähteet

- Aaltonen, T., Pitkänen, E. & Ristikangas, V. 2015. Asiantuntija esimiehenä. Helsinki: Alma Talent.
- Aalto-yliopisto. 2016. Tip of the Week: The annual clock helps us do things in a systematic way. http://www.aalto.fi/en/about/newsletter_news/2016-10-03-002/. 12.5.2018.
- Alhola, K. & Lauslahti, S. 2005. Taloutta johtamista varten: Esimiehille ja asiantuntijoille. Helsinki: Edita.
- Ammattinetti. 2018. Controller. <http://www.ammattinetti.fi/ammattit/detail/37d983510a65344601f75734e78ff874>. 3.3.2018.
- Atkinson, A., Kaplan, R., Matsumura, E. & Young, M. 2007. Management accounting. Upper Saddle River (NJ): Pearson/Prentice-Hall.
- Bazerman, M., Loewenstein, G. & Moore, D. 2002. Why Good Accountants Do Bad Audits. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2002/11/why-good-accountants-do-bad-audits>. 8.5.2018.
- Cain, A. 2018. At Amazon, Jeff Bezos has strict instructions for crafting the perfect memo – and he said it should take days to write. Business Insider. <http://www.businessinsider.com/amazon-ceo-jeff-bezos-memo-advice-2018-4?r=US&IR=T&IR=T>. 26.4.2018.
- Captio. 2016. The functions of the financial controller. <https://www.captio.com/blog/the-functions-of-the-financial-controller>. 10.5.2018.
- Deloitte Oy. 2006. Suomalaisten suuryritysten ja suurten julkishallinnon organisaatioiden kokemukset ulkoistamisessa Suomessa 2006. <http://deloitte.smartpage.fi/?docId=6e908c2f1c0286eff37d35a646f51a10>. 12.5.2018.
- Hakanen, P. 2014. Johtamisen ytimessä – Talousjohtaja, moniosaaja ja strategiataituri. Petri Hakanen -blogi. <https://www.hakanen.eu/blog/2014/11/talousjohtaja-moniosaaja-ja-strategiataituri/>. 29.4.2018.
- Hovi, A., Hervonen, H. & Koistinen, H. 2009. Tietovarastot ja Business Intelligence. Jyväskylä: Docendo.
- Ikäheimo, S., Laitinen, E., Laitinen, T. & Puttonen, V. 2011. Laskentatoimi ja rahoitus. Vaasa: Vaasan Yritysinformaatio Oy.
- Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki: Otava.
- Jyrkkiö, E. & Riistama, V. 2001. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Järvinen, P. 2001. Onnistu esimiehenä. Helsinki: Alma Talent.
- Kakouris, A.P. & Polychronopoulos, G. 2005. Enterprise Resource Planning (ERP) System: An Effective Tool for Production Management. Management Research News 28 (6), 66–78.
- Kaplan, R. & Norton, D. 2008. Mastering the Management System. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2008/01/mastering-the-management-system>. 5.5.2018.
- Kinnunen, J., Laitinen, E., Laitinen, T., Leppiniemi, J. & Puttonen, V. 2004. Mitä on yrityksen taloushallinto? Helsinki: KY-palvelu.
- Kirjanpitolaki 30.12.1997/1336.
- Kirjanpitolautakunta. 2008. Yleisohje tulon kirjaamisesta tuotoksi valmistusasteen perusteella 30.9.2008.

- Koski, T. 2017. Pk-yrityksen strateginen talousjohtaminen. Helsinki: Kauppakamari.
- Lemonsoft Oy. 2018. Lemonsoft White Paper: LemonBI. <https://www.lemonsoft.fi/lemonsoft-white-paper-lemonbi/>. 13.2.2018.
- Leppiniemi, J. & Walden, R. 2017. Tilinpäätös- ja verosuunnittelu
- Lindfors, H. & Syvänperä, O. 2014. Pk-yrityksen budjetointi ja raportointi käytännönläheisesti. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.
- Mård, M. 2016. Millainen tilitoimisto sopii yritykselleni? Priima Yrityslaskenta. <https://www.priimalaskenta.fi/laskenta-blog/millainen-tilitoimisto-sopii-yritykselleni>. 8.5.2018.
- Osakeyhtiölaki 21.7.2006/624.
- Pellinen, J. 2017. Talousjohtaminen. Helsinki: Alma Talent.
- Puolamäki, E. 2009. Strategiset investoinnit: Johtaminen, prosessit ja talouden ohjaus. Helsinki: Tietosanoma.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2009. Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellisen tietoarkiston julkaisuja 2009.
- Sivonen, P. 2017. Talousjohtaminen. Luento Karelia-ammattikorkeakoulussa Talouden ohjaus ja raportointi -opintojaksolla 01/2017.
- Svärd, S. 2015. Millainen on hyvä tilitoimisto? Talusverkko. <https://www.talusverkko.fi/millainen-on-hyva-tilitoimisto/>. 13.5.2018.
- Tilastokeskus. 2018. Käsitteet: PK-yritys. https://www.stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html. 2.5.2018.
- Toivanen, J. 2011. Päätöksenteko ja affektiiviset arviot. Helsingin yliopisto. Käyttäytymistieteiden laitos. Kandidaatintutkielma. https://www.cs.helsinki.fi/u/jmtoivan/theses/Kandi_JukkaMTtoivanen.pdf. 17.5.2018.
- Valkeaniemi, S. 2016. Henkilöstöjohtamisen vuosikellon kehittäminen osaksi yrityksen toimintajärjestelmää. Tampereen ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2016121420472>. 12.5.2018. -verkkojulkaisu. Helsinki: Alma Talent.
- Verohallinto. 2017a. Hakeutuminen valinnaiseen verokauteen. https://www.vero.fi/yritykset-ja-yhteisot/ilmoittaminen-ja-maksaminen/omaaloitteiset-verot/hakeutuminen_valinnaiseen_verokautee/. 2.5.2018.
- Verohallinto. 2017b. Oma-aloitteisten verojen ilmoittaminen ja maksaminen. <https://www.vero.fi/yritykset-ja-yhteisot/ilmoittaminen-ja-maksaminen/omaaloitteiset-verot/>. 12.5.2018.
- Verohallinto. 2018. Veroilmoituksen antaminen - osakeyhtiö ja osuuskunta. <https://www.vero.fi/yritykset-ja-yhteisot/ilmoittaminen-ja-maksaminen/veroilmoitus/osakeyhtio-ja-osuuskunta/>. 12.5.2018.
- Vilkkumaa, M. 2005. Talouden apuvälineet johdolle. Helsinki: Yrityskirjat.
- Äijö, T. 2017. Hyvä strategia – huono strategia -luento. Yritys- ja organisaatiostrategian huippuesitelmä Joensuussa Karelia-ammattikorkeakoulun Wärtsilä-kampuksella. 25.10.2017.

Raportti 1: Kirjanpidon ja budjetin vertailu sekä tilikauden ennuste

Income statement						
Pääasot	Toteuma €	%	Budjetti €	%	Toteuma vs. budjetti €	Toteuma vs. budjetti %
1 - Myynti	207 576 €	100,0 %	194 900 €	100,0 %	12 675,40 €	106,50 %
2 - Keskeneräisten töiden varaston muutos	11 441 €	5,5 %			11 441,00 €	Ääretön
5 - Materiaalit ja palvelut	-94 316 €	-45,4 %	-90 693 €	-46,5 %	-3 622,87 €	103,99 %
6 -Työntekijäpalkat ja muut mukut	-106 899 €	-51,5 %	-63 257 €	-32,5 %	-43 642,40 €	168,99 %
6.1 - MYYNTIKATE	17 802 €	8,6 %	40 951 €	21,0 %	-23 148,87 €	43,47 %
7 -Hallinnon palkat	-15 163 €	-7,3 %	-16 086 €	-8,3 %	922,60 €	94,26 %
8 - Poistot ja arvonalentumiset	-3 468 €	-1,7 %	-4 230 €	-2,2 %	761,89 €	81,99 %
9 - Kiinteät kulut	-16 612 €	-8,0 %	-15 191 €	-7,8 %	-1 421,53 €	109,36 %
9.1 - LIIKETULOS	-17 442 €	-8,4 %	5 444 €	2,8 %	-22 885,91 €	-320,39 %
99 - Rahoitustuotot- ja kulut	-167 €	-0,1 %	-108 €	-0,1 %	-58,71 €	154,31 %
99.1 - TILIKAUDEN TULOS ENNEN VEROJA	-17 609 €	-8,5 %	5 336 €	2,7 %	-22 944,62 €	-330,00 %
999.1 - TILIKAUDEN TULOS	-17 609 €	-8,5 %	5 336 €	2,7 %	-22 944,62 €	-330,00 %

Tilikauden Myynti: toteuma vs. budjetti

207 576 € ✓

Tavoite: 194 900 €

Tilikauden tulos: toteuma vs. budjetti

-17 609 € !

Tavoite: 5 336 €

Kuva 1 Tilikauden toteumaa ja budjettia vertaileva raportti.

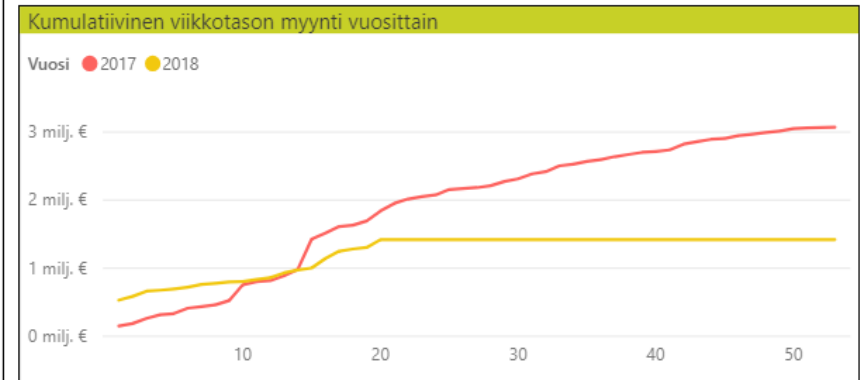
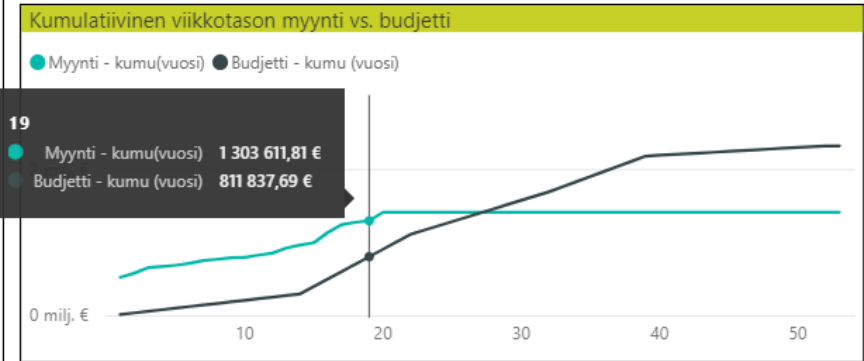
Raportti 1: Kirjanpidon ja budjetin vertailu sekä tilikauden ennuste

Pääasot	Toteuma €	%	Budjetti €	%	Koko vuoden Budjetti €	Ennuste: Alkuvuoden toteuma + loppuvuoden budjetti €	Ennuste - Budjetti €	Ennuste/Budjetti %
1 - Myynti	148 971 €	100,0 %	116 274 €	100,0 %	899 997 €	932 694 €	32 697 €	104 %
2 - Keskeneräisten töiden varaston muutos	-17 719 €	-11,9 %				-17 719 €	-17 719 €	-ääretön
4 - Liiketoiminnan muut tuotot	600 €	0,4 %				600 €	600 €	Ääretön
5 - Materiaalit ja palvelut	-32 783 €	-22,0 %	-54 109 €	-46,5 %	-418 801 €	-397 475 €	21 326 €	95 %
6 - Työntekijäpalkat ja muut mukut	-78 215 €	-52,5 %	-37 917 €	-31,8 %	-285 953 €	-326 251 €	-40 298 €	114 %
6.1 - MYYNTIKATE	20 854 €	14,0 %	24 248 €	21,7 %	195 243 €	191 849 €	-3 394 €	98 %
7 - Hallinnon palkat	-14 792 €	-9,9 %	-14 945 €	-7,0 %	-63 249 €	-63 096 €	153 €	100 %
8 - Poistot ja arvonalentumiset	-2 110 €	-1,4 %	-2 700 €	-1,2 %	-10 800 €	-10 210 €	590 €	95 %
9 - Kiinteät kulut	-11 829 €	-7,9 %	-10 328 €	-4,6 %	-41 312 €	-42 814 €	-1 501 €	104 %
9.1 - LIIKETULOS	-7 877 €	-5,3 %	-3 725 €	8,9 %	79 881 €	75 729 €	-4 152 €	95 %
99 - Rahoitustuotot- ja kulut	-98 €	-0,1 %	-69 €	-0,0 %	-276 €	-305 €	-29 €	110 %
99.1 - TILIKAUDEN TULOS ENNEN VEROJA	-7 975 €	-5,4 %	-3 794 €	8,8 %	79 605 €	75 425 €	-4 181 €	95 %
999.1 - TILIKAUDEN TULOS	-7 975 €	-5,4 %	-3 794 €	8,8 %	79 605 €	75 425 €	-4 181 €	95 %

Kuva 2 Tilikauden ennustetta kuvaava raportti.

Raportti 2: Myyntiraportti

Myyntitilausraportti								
Vuosi&vkko	Myynti € - viikko	Myyntibudjetti € - viikko	Myynti vs. Budjetti € - viikko	Myynti vs. budjetti % - viikko	Myynti € - kumu (vuosi)	Myyntibudjetti € - kumu (vuosi)	Myynti vs. Budjetti - kumu (vuosi)	Myynti vs. Budjetti % - kumu (vuosi)
201811	32 143,75 €	21 616 €	10 528 €	149 %	834 244,22 €	237 773 €	596 471 €	351 %
201812	26 848,21 €	21 616 €	5 232 €	124 %	861 092,43 €	259 389 €	601 703 €	332 %
201813	69 802,44 €	21 616 €	48 187 €	323 %	930 894,87 €	281 005 €	649 890 €	331 %
201814	41 724,25 €	21 616 €	20 109 €	193 %	972 619,12 €	302 621 €	669 999 €	321 %
201815	30 229,81 €	101 843 €	-71 614 €	30 %	1 002 848,93 €	404 464 €	598 385 €	248 %
201816	139 835,25 €	101 843 €	37 992 €	137 %	1 142 684,18 €	506 307 €	636 377 €	226 %
201817	107 251,24 €	101 843 €	5 408 €	105 %	1 249 935,42 €	608 151 €	641 785 €	206 %
201818	32 357,46 €	101 843 €	-69 486 €	32 %	1 282 292,88 €	709 994 €	572 299 €	181 %
201819	21 318,93 €	101 843 €	-80 525 €	21 %	1 303 611,81 €	811 838 €	491 774 €	161 %
201820	116 058,96 €	101 843 €	14 216 €	114 %	1 419 670,77 €	913 681 €	505 990 €	155 %
201821		101 843 €	-101 843 €		1 419 670,77 €	1 015 525 €	404 146 €	140 %
201822		101 843 €	-101 843 €		1 419 670,77 €	1 117 368 €	302 303 €	127 %
201823	58 196 €		-58 196 €		1 419 670,77 €	1 175 564 €	244 107 €	121 %
201824	58 196 €		-58 196 €		1 419 670,77 €	1 233 761 €	185 910 €	115 %
201825	58 196 €		-58 196 €		1 419 670,77 €	1 291 957 €	127 714 €	110 %
201826	58 196 €		-58 196 €		1 419 670,77 €	1 350 153 €	69 518 €	105 %
201827	58 196 €		-58 196 €		1 419 670,77 €	1 408 349 €	11 322 €	101 %
201828	58 196 €		-58 196 €		1 419 670,77 €	1 466 546 €	-46 875 €	97 %
201829	58 196 €		-58 196 €		1 419 670,77 €	1 524 742 €	-105 071 €	93 %
201830	58 196 €		-58 196 €		1 419 670,77 €	1 582 938 €	-163 267 €	90 %
201831	58 196 €		-58 196 €		1 419 670,77 €	1 641 134 €	-221 463 €	87 %
201832	58 196 €		-58 196 €		1 419 670,77 €	1 699 331 €	-279 660 €	84 %
201833	69 836 €		-69 836 €		1 419 670,77 €	1 769 166 €	-349 495 €	80 %
201834	69 836 €		-69 836 €		1 419 670,77 €	1 839 002 €	-419 331 €	77 %
201835	69 836 €		-69 836 €		1 419 670,77 €	1 908 837 €	-489 166 €	74 %
201836	69 836 €		-69 836 €		1 419 670,77 €	1 978 673 €	-559 002 €	72 %
201837	69 836 €		-69 836 €		1 419 670,77 €	2 048 508 €	-628 837 €	69 %
201838	69 836 €		-69 836 €		1 419 670,77 €	2 118 344 €	-698 673 €	67 %

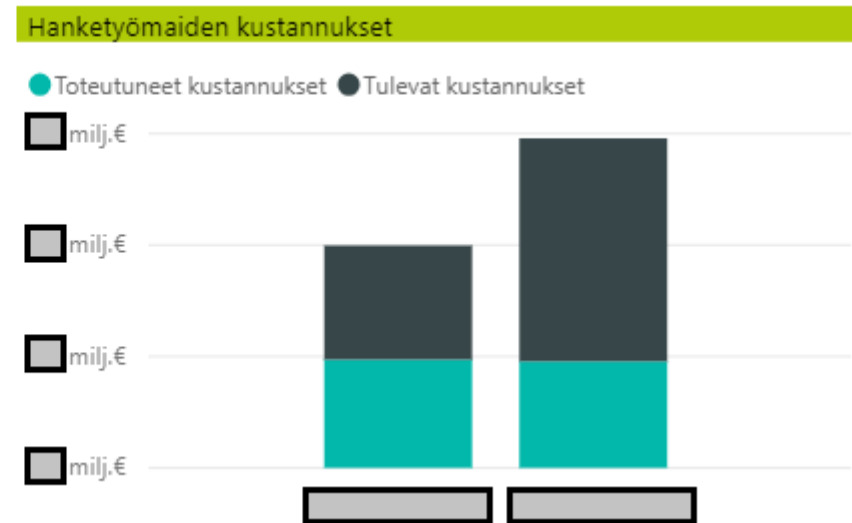
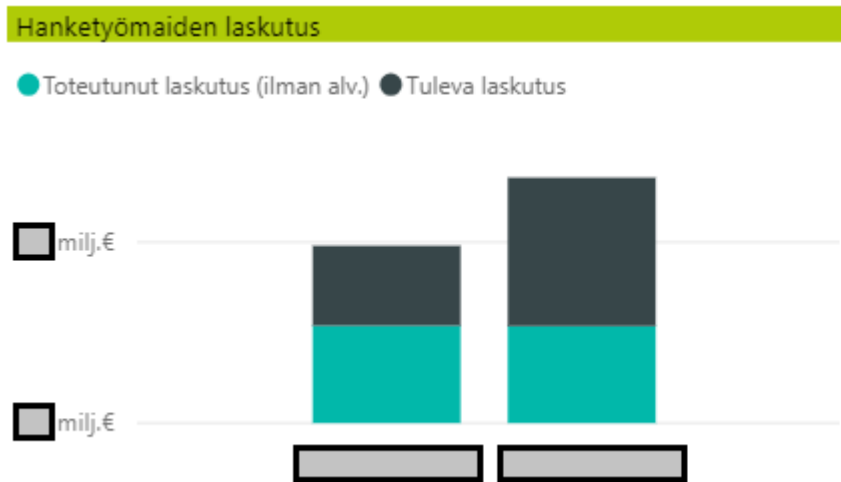


Kuva 3 Toteutunutta myyntiä myyntibudjettiin vertaileva raportti.

Raportti 3: Hanketyömaaraportti

Työmaa	Urakka alkaa	Urakka päättyy	Urakkasumma	Budjetoidut kustannukset (tavoitehinta)	Tavoitekate %	Ennustetut kustannukset (päivitetty kulubudjetti)	Toteutuneet kustannukset	Toteutunut laskutus (ilman alv.)	Tulevat kustannukset	Tuleva laskutus (Urakkasumma-toteutunut laskutus)	Cost-to-cost valmiusaste %	Kustannusten mukainen liikevaihto €	Kate-ennuste €	Kate-ennuste %
	15.1.2018	31.7.2018	€	€	%	€	€	€	€	€	48,71 %	€	€	%
	12.3.2018	31.8.2018	€	€	%	€	€	€	€	€	32,34 %	€	€	%
Yhteensä			€	€	%	€	€	€	€	€	38,94 %	€	€	%

Kuva 4 Hanketyömaiden ennuste sekä kustannusten mukainen valmiusaste.



Kuva 5 Hanketyömaiden laskutuksiin ja kuluihin perustuvat valmiusasteet visuaalisesti esitettynä.