

SÄHKÖINEN TALOUSHALLINNON RAPOR- TOINTI YRITYKSEN JOHDOLLE

Marjut Liimatainen
Katriina Mäkelä

Opinnäytetyö
Toukokuu 2010

Liiketalous
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala





Tekijä(t) SUKUNIMI, Etunimi LIIMATAINEN, Marjut MÄKELÄ, Katriina	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 7.5.2010
	Sivumäärä 77	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus ()	Verkojulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi SÄHKÖINEN TALOUSHALLINNON RAPORTOINTI YRITYKSEN JOHDOLLE		
Koulutusohjelma Liiketalous		
Työn ohjaaja(t) KANANEN, Marja-Liisa		
Toimeksiantaja(t) Itella Tuottotieto Oy		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää yritysten talousjohtajien näkemyksiä talousraportoinnin nykytilasta ja tulevaisuudesta. Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään yritysjohton mielestä tärkeimmät mittarit sekä oleellisin tieto, jota he haluavat taloushallinnon raporteilta avuksi päätöksenteossaan. Lisäksi selvitettiin, minkälaista vastaajien sen hetkinen raportointi oli, olivatko he tyytyväisiä raportointiinsa ja olisiko heillä kehitysideoita raportoinnin suhteen. Raportointia arvioitiin mm. tietosisällön, ulkoasun, saatavuuden ja muokattavuuden suhteen.</p> <p>Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen tutkimus, mutta työ sisälsi myös kvantitatiivisen tutkimuksen piirteitä. Teoreettisessa viitekehityksessä käytiin läpi raportointia yleensä, sähköisen taloushallinnon mahdollisuuksia sekä strategisen laskentatoimen merkitystä yritysten johdolle. Tutkimustapana käytettiin sähköistä web-lomakekyselyä. Kysely haluttiin suunnata Itella konsernin ja Itella Tuottotiedon suurimmille asiakkaille.</p> <p>Työ osoitti, että taloushallinnon raportit ovat tärkeitä työvälineitä yritysjohtajien työnteossa ja silloin niihin täytyy silloin panostaa sen mukaisesti. Suurin osa vastaajista oli suhteellisen tyytyväisiä sen hetkiseen raportointiinsa, mutta parannettavaa löytyisi ainakin raporttien muokattavuudesta, ulkoasusta ja välitystavasta. Tärkeimmiksi mittareiksi nousivat tunnusluvut, kuten liikevaihto, henkilöstökulut ja tulos, jotka kertovat yritysjohtajille paljon jo pelkkinä lukuina.</p> <p>Yritysjohtajat tarvitsevat nykyään yhä ajantasaisempaa tietoa. Tästä syystä raportoinnin tulee olla nopeaa ja suhteellisen automatisoitua. Yritykset saavat tietoa paljon, ja myös tämä aiheuttaa ongelmia raportoinnissa. Raportoinnin tulee olla selkeää ja helposti muokattavaa. Dashboard-tyyppisen raportoinnin esitystapa on visuaalinen sisältäen esimerkiksi nopeusmittareita. Tämän tyylinen raportointi on kuitenkin suhteellisen vierasta. Tämä osoittaa sen, että seuraava tutkimuskohde voisi olla tutkimus Dashboard-tyyppisen raportoinnin tarpeellisuudesta tai tunnettavuudesta.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Raportointi, tunnusluvut, mittarit, sähköinen taloushallinto, tietovarastot, strateginen laskentatoimi, strateginen johtaminen		
Muut tiedot		



Author(s) LIIMATAINEN, Marjut MÄKELÄ, Katriina	Type of publication Bachelor's Thesis	Date 7.5.2010
	Pages 77	Language Finnish
	Confidential ()	Permission for web publication (X)
Title ELECTRONIC FINANCIAL REPORTING TO MANAGEMENT		
Degree Programme Business Administration		
Tutor(s) KANANEN, Marja-Liisa		
Assigned by Itella Tuottotieto Oy		
Abstract <p>The objective of this research was to define what were the most important parameters in financial reporting from the management viewpoint and what was essential information they use in decision-making. Another aim was to find out what kind of reporting managers were used and to determine, if they were satisfied with present financial reporting or learn if they had any development ideas. The criteria used in assessing financial reporting were, among other things, informativeness, layout, availability and applicability.</p> <p>The research approach is qualitative, but it includes also features from quantitative research. The theoretical framework deals with financial reporting in general, the possibilities of electronic financial management and the importance of strategic accounting to the company's management. The study was carried out by using a questionnaire. The respondents were Itella Group's and Itella Tuottotieto's biggest existing customers.</p> <p>As a result of the research, it can be stated that financial reports are important tools in managers' work and therefore it is worth investing in. Most of the respondents were relatively satisfied with present reporting, but for example applicability, layout and the distribution mode should be developed. Ratios, such as turnover, personnel expenses and the profit were regarded as the most essential pieces of information in reports, because they give the management valuable information in an easy-to-read form. Nowadays business managers need more current information. Companies receive so much information and this is also causing problems in reporting. Dashboard-style reporting presentation is a visual example including speedometers. This style of reporting is a relatively foreign. This shows that the next research target could be a research of the how needful is Dashboard-reporting.</p>		
Keywords Reporting, parameters, combination meters, electronic financial management, data warehouse, strategic accountancy, strategic management		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1 TUTKIMUKSEN TAUSTA JA TARKOITUS	3
2 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY	5
3 SÄHKÖINEN TALOUSHALLINNON RAPORTOINTI	6
3.1 RAPORTOINTI JA SEN TEHTÄVÄ.....	6
3.2 LAKISÄÄTEINEN RAPORTOINTI	10
3.3 SISÄINEN JA ULKOINEN LASKENTATOIMI	11
3.4 TUNNUSLUVUT	12
3.5 MITTARISTOT	14
3.6 STRATEGISIA SUORITUSMITTARISTOJA	16
4 TALOUSJOHDON TIEDON TARPEET	19
4.1 JOHDON LASKENTATOIMI / STRATEGINEN LASKENTATOIMI	19
4.2 STRATEGINEN JOHTAMINEN	22
4.3 TIEDOLLE ASETETTAVAT VAATIMUKSET	24
5 SÄHKÖISEN RAPORTOINNIN MAHDOLLISUUDET	26
5.1 SÄHKÖINEN TALOUSHALLINTO	26
5.2 SÄHKÖISEN TALOUSHALLINNON OSAPROSESSIT	27
5.3 RAPORTOINTI- JA INFORMAATIOJÄRJESTELMÄ	28
5.4 TIETOVARASTOT	30
5.4.1 Tietovarastoinnin tehtävät ja tavoitteet	31
5.4.2 Tietovarastointi ja raportointi	32
5.4.3 Tietovarastointi operatiivisessa toiminnassa	33
5.4.4 Tietovarastointi strategisen päätöksenteon tukena	34
5.5 BUSINESS INTELLIGENCE.....	35
5.6 BUSINESS INTELLIGENCEN TAVOITTEET	38
6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	40
6.1 TUTKIMUKSEN TULOKSET	41
6.2 TULOSTEN ANALYSOINTI.....	60
7 YHTEENVETO JA POHDINTA	65
7.1 KYSELYN YHTEENVETO	65
7.2 POHDINTA	67
LÄHTEET	69
LIITTEET	71
LIITE 1. KYSELYLOMAKE.....	71

KUVIOT

KUVIO 1. Esimerkki voittomittarista (Alhola & Lauslahti 2003, 331)	16
KUVIO 2. Balanced Scorecardin perusidea	17
KUVIO 3. Business Intelligence osana strategiaprosessia (Business Intelligence osana strategiaprosessia n.d.)	36
KUVIO 4. Tietovarasto- ja BI-ratkaisun jalostusketju (Hovi, Hervonen & Koistinen 2009, 86)	38
KUVIO 5. Kuinka montaa mittaria on mahdollista seurata raporteilta?.....	41
KUVIO 6. Kuinka montaa mittaria käytetään apuna päätöksenteossa?	42
KUVIO 7. Onko taantuma vaikuttanut raportointiin ja seurattaviin mittareihin?.....	44
KUVIO 8. Kuinka usein raportteja käytetään?.....	45
KUVIO 9. Onko yrityksellänne käytössä Business Intelligence tietojärjestelmää?	45
KUVIO 10. Kuinka montaa sisäisen seurannan dimensiota yrityksenne raportoinnissa seurataan?.....	46
KUVIO 11. Onko yrityksellänne käytössä Dashboard-tyyppistä raportointia?	46
KUVIO 12. Kuinka hyvin ERP-järjestelmä tukee lakisääteisessä raportoinnissa?.....	47
KUVIO 13. Kuinka hyvin ERP-järjestelmä tukee raportoinnissa omistajille ja rahoittajille	47
KUVIO 14. Kuinka hyvin ERP-järjestelmä tukee sisäisessä raportoinnissa?.....	48
KUVIO 15. Kuinka hyvin ERP-järjestelmä tukee viranomaisraportoinnissa?	48
KUVIO 16. Kuinka hyvin ERP-järjestelmä tukee ennustavassa raportoinnissa?	49
KUVIO 17. Kuinka hyvin ERP-järjestelmä tukee taloustoimintojen suorituskyvyn raportoinnissa?.....	49
KUVIO 18. Kuinka hyvin ERP-järjestelmä tukee taloustoimintojen laadullisessa raportoinnissa?.....	50
KUVIO 19. Olen tyytyväinen nykyisten raporttien tietosisältöön	50
KUVIO 20. Olen tyytyväinen nykyisten raporttien luotettavuuteen.....	51
KUVIO 21. Olen tyytyväinen nykyisten raporttien ajantasaisuuteen	51
KUVIO 22. Olen tyytyväinen nykyisten raporttien tiheyteen	52
KUVIO 23. Olen tyytyväinen nykyisten raporttien yksityiskohtaisuuteen	52
KUVIO 24. Olen tyytyväinen nykyisten raporttien ulkoasuun	53
KUVIO 25. Olen tyytyväinen nykyisten raporttien välitystapaan	53
KUVIO 26. Olen tyytyväinen nykyisten raporttien muokattavuuteen.....	54
KUVIO 27. Olen tyytyväinen nykyiseen raportointiin yleisesti	54
KUVIO 28. Olen saanut tarvittaessa apua raporttien käyttämisessä.....	55
KUVIO 29. Käyttämämme raportointityökalu on käyttäjäystävällinen	55
KUVIO 30. Raporteista saatava tieto on helposti ja nopeasti saatavilla.....	56
KUVIO 31. Raportit ovat tarpeeksi räätälöityjä yrityksemme tarkoitukseen.....	56

1 TUTKIMUKSEN TAUSTA JA TARKOITUS

Viime vuosina ulkoinen ja sisäinen laskenta ovat merkittävästi integroituneet ja ne liittyvät koko ajan enemmän toisiinsa. Tämä tarkoittaa myös sitä, että käytettävät johtamisjärjestelmät ja sovellettavat laskentatekniikat vaikuttavat usein myös tapahtumakäsittelyprosesseihin. Taloushallinto voidaan määrittää tietojärjestelmien näkökulmasta toisiinsa liittyviksi komponenteiksi, jotka toimivat yhdessä saavuttaakseen jonkin tietyn tuloksen. Komponenteilla tarkoitetaan tässä laitteistoja, ohjelmistoja, tiedon syöttöä, tulosteita, dataa, ihmisiä ja menettelytapoja. Lopputuloksena järjestelmästä saadaan tuotettua erilaisia raportteja, kuten esimerkiksi kuukauden tulosraportti. (Lahti & Salminen 2008, 14.)

Taloushallinnon raportit koskettavat kaikkia yrityksiä ja varsinkin tällaisena talouden taantumana yritysjohto tarvitsee tarkkaa tietoa oman yrityksensä toiminnasta. Taloudellista tilannetta kuvaavat raportit ovat tärkeitä niin yritysjohdolle ja sen päätöstentekijöille kuin kaikille yrityksen sidosryhmillekin. Tutkimuksen toimeksiantaja Itella Tuottotieto Oy on myös kiinnostunut tietämään, mitä raportteja yritysjohtajat tarvitsevat ja käyttävät. Asiantuntijapalveluiden hyvät tuoteideat ja tuotteet kehittyvät usein yhteistyössä vaativien asiakkaiden kanssa. Asiakkaiden kuuntelu onkin tärkeää, jotta saadaan ratkaistua heidän ongelmiaan paremmilla tuotteilla. Tuotteen peruskehityksen jälkeen on aika kuunnella asiakkaiden palautteita ja kehittää tuotetta edelleen palautteiden ja omien ideoiden perusteella. (Sipilä 1999, 37–38.)

Digitalous.net on Itella Tuottotiedon asiakkailleen tarjoama sähköinen palveluportaali, josta asiakkaat saavat ajantasaisia raportteja taloudellisesta tilanteestaan. Digitalous.netiä ollaan uusimassa ja ainakin sen koko ulkonäkö muuttuu sekä nimi vaihtuu iAlligatoriksi. Samalla mietinnän alla on myös raportoinnin työkalu, jota pyritään kehittämään. Itella Tuottotiedossa on jo ollut työntekijöistä koostuva kehitysryhmä, mutta tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää asiaa asiakkaiden näkökulmasta. Tutkimuksessa on tarkoitus selvittää yritysten talousjohtajien näkemyksiä talousraportoinnin nykytilasta ja tulevaisuudesta. Tavoitteena on saada selville taloushallinnossa käytettävät tärkeimmät mittarit.

Tutkimus on laadullinen eli kvalitatiivinen. Tällaiselle tutkimukselle tyypillistä on, että tietoa kerätään ihmisiltä, ja tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa. Tutkimuksen pyrkimyksenä ei ole testata hypoteeseja tai teorioita vaan tarkastella aineistoa tarkasti ja monipuolisesti ja paljastaa sen pohjalta mihin lopputulokseen päädytään. Laadulliseen tutkimukseen liittyy myös kohdejoukon tarkoituksenmukainen valinta. Työ sisältää myös kvantitatiivisen tutkimuksen piirteitä, koska tutkimusmenetelmänä käytetään lomakekyselyä. Tosin kysymykset ovat suurimmaksi osaksi kuitenkin laadullisia eivätkä määrällisiä. Tulosten analysoinnissa lasketaan laadullisten muuttujien lukumääriä ja näin analysoidaan vastaajien mielipiteitä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 160.)

Tutkimuksessa käytetään tiedonkeruussa Itella Oyj:n asiakkaita. Tutkimus toteutetaan sähköisenä web-lomakkeena, ja kyselytutkimus lähetetään noin 150 asiakasyrityksen talousjohtajalle. Rajaus haastateltavista tehdään toimeksiantajan toiveesta isoimpiin asiakkaisiin, joiden liikevaihto on yli 20 miljoonaa euroa. Lisäksi toimeksiantajan toiveena on lähettää kysely pääasiassa Itella konsernin asiakkaille, jolloin vastaajilla ei ole käytössään Digitalous.netiä. Näin vastaajat eivät mieti vastauksiaan pelkästään Digitalous.netin perusteella, vaan vastauksissa saadaan oikeasti tietää, minkälainen raportointi yritysjohtajia kiinnostaa. Tutkimusongelma tiivistettynä on:

- Minkälaisia raportteja talousjohtajat käyttävät tällä hetkellä?
- Minkälaisia raportteja yrityksen johto tarvitsee yrityksensä johtamisessa?
- Mikä on olennaisin tieto, jonka he haluavat saada raporteista irti?

Kirjallisuuden avulla tutustutaan sähköisen taloushallinnon raportointiin, sen tärkeyteen ja hyötyihin. Tutkimuksessa käsitellään raportoinnin tarvetta yritysten johtajien näkökulmasta. Pyritään saamaan teorian pohjalta selville se, minkälaista tiedontarvetta johdolla on erityisesti strategisella tasolla raportoinnin suhteen. Lisäksi tutustutaan sähköiseen raportointiin eli siihen mitä sähköinen raportointi voi olla ja minkälaisia mahdollisuuksia se tuo tullessaan. Tämän teoriaosuuden jälkeen esitellään tutkimuksen tulokset ja analysoidaan niitä.

2 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY

Itella Tuottotieto Oy on vuonna 1990 perustettu sähköisen taloushallinnon palvelukeskus, jonka toiminta-ajatuksena on tarjota taloushallinnon prosessien ulkoistamiseen ja liiketoiminnan kehittämiseen liittyviä asiantuntijapalveluita, toimintamalleja ja järjestelmäratkaisuja. Itella Tuottotieto Oy keskittyy toiminnassaan sähköisen taloushallinnon palveluiden tuottamiseen. Tarkoituksena on siis auttaa asiakasta saavuttamaan menestystä monipuolisen, oikean ja ajantasaisen talousinformaation avulla. Yritys perustettiin kahden miehen voimin Jyväskylään ja on siitä laajentunut yli 100 hengen työpaikaksi. Itella Tuottotieto Oy on kehittänyt Digitalous.net-palveluportaalin, joka on markkinoiden johtava Internet-pohjainen taloushallinnon palveluportaali. Digitalous.netin avulla asiakkaat voivat seurata reaaliajassa yrityksen tilaa päivittäin. (Tuottotieto Oy osaksi Itella Informationin uutta palvelukonseptia 2008.)

Syksyllä 2008 Itella osti Tuottotiedon ja siitä tuli osa Itella Informationin uutta palvelukonseptia. Näin Itella sai hyvää taloushallinnon osaamista, joka vahvistaa laskutusprosessin ulkoistamiseen kehitettyä Itella Alligator -konseptia. Alligaattorin avulla yritys voi ulkoistaa kokonaisuudessaan laskutusprosessinsa Itellalle ja sen avulla yrityksille luvataan jopa 30 %:n kustannussäästöjä taloushallinnon hoitamiseen. Yhdistyminen auttoi myös Tuottotietoa, joka pääsee ison konsernin mukana isommille markkinoille ja tätä kautta tähtäämään kasvuun ja kansainvälistymiseen. (Tuottotieto Oy osaksi Itella Informationin uutta palvelukonseptia 2008.)

3 SÄHKÖINEN TALOUSHALLINNON RAPORTOINTI

3.1 Raportointi ja sen tehtävä

Raportoinnin tehtävänä on antaa kokonaiskuva yrityksen eri toimintojen taloudellisesta ja toiminnallisesta tilasta. Raportoinnilla ei näin ollen tarkoiteta pelkästään yrityksen tuloksen ja taseen tietoja. Raportoinnilla halutaan saada selvyys siitä miten menee, miksi näin on mennyt ja mihin olemme menossa. Lisäksi raportoinnilla pyritään saamaan selville se, miten eri sisäiset ja ulkoiset tekijät ovat vaikuttaneet tähän hetkeen ja miten niiden odotetaan vaikuttavan tulevaisuudessa. Yrityksen raportointijärjestelmä on kokonaisuus, johon kuuluu eri osia niin ulkoisen kuin sisäisenkin raportoinnin osa-alueista. Jotta syntyisi kehitystä, tarvitaan historia, josta kehitystä lähdetään viemään eteenpäin. Raportoinnissa on tärkeää, että se reagoi riittävän ajoissa ja että se osaa ennakoita tulevaisuutta. (Alhola & Lauslahti 2005, 173.)

Laskentatoimen raportit kertovat yrityksen toteutuneista tuotoista ja kustannuksista sekä niihin johtaneista määräluvuista. Hyvin yleistä on kuitenkin myös tavoitelukujen sisällyttäminen raportteihin, jolloin puhutaan budjeteista. Niiden avulla pystytään seuraamaan poikkeako toteutunut toiminta suunnitellusta, jolloin poikkeamiin pystytään vaikuttamaan nopeammin. (Jyrkkiö & Riistama 2006, 276) Raportit keräävät yksityiskohtaiset tiedot perustietolähteistä ja kokoavat informaation analysoitavaksi. Raporttien avulla ei pelkästään seurata ja ennakoita, vaan ne voivat myös motivoida työntekijöitä. Raportit kertovat, jos yritys on tuottanut rahallisesti hyvin ja siitä palkitaan henkilöstöä. (Alhola & Lauslahti 2003, 317.)

Yritysten on pystyttävä liiketoimissaan luottamaan taloudelliseen raportointiinsa. Raportoinnin tulee tukea sisäistä taloushallintoa ja mahdollistaa käyttäjille aukoton kirjausketju (audit trail) aina tiedon alkulähteille asti. Varsinkin suurilla yrityksillä saattaa olla tiukkoja aikatauluja raportoinnin suhteen. Tällöin raportoinnin tulee olla hyvin prosessoitu, jotta tiedot ovat helposti ja nopeasti saatavilla. (Riskien hallinta ja talousraportointi n.d.)

Raportoinnin peruseräpäatteita ovat tiedon oikeellisuus, oleellisuus ja oikea-aikaisuus. Väärä tieto saattaa johtaa raportin käyttäjää harhaan ja pettää luottamuksen taloudellisen raportoinnin luotettavuuteen. Jos asiakas saa esimerkiksi Itella Tuottotiedolta raporteja, jotka näyttävät väärää informaatiota, voidaan kuvitella, kuinka tyytyväinen asiakas on. Tietoa tulvii nykypäivänä joka paikasta, joten on tärkeää suodattaa kaikesta tietomäärästä se omaa yritystä auttava ja tukeva informaatio. Raporteista on saatava irti yritysjohton kannalta merkittävimmät tiedot. Näihin johdon tiedon tarpeisiin on keskitytty enemmän tutkimuksessa myöhemmin. Raportoinnin oikea-aikaisuus riippuu myös vahvasti raportin käyttäjän tarpeesta. (Alhola & Lauslahti 2003, 316.)

Raportteja voidaan jakaa käyttötärpeen mukaan esimerkiksi seuraavasti:

- Suunnitteluraportteihin, joita tarvitaan kun aletaan suunnitella esimerkiksi strategisia suunnitelmia, budjetteja tai kassanhallintaa.
- Rutiini- eli periodiraportteihin, joiden avulla seurataan suunnitelmien ja päätösten toteutumista sekä ohjataan päivittäistä toimintaa. Useimmiten raportit koskevat jotain tiettyä aikaperiodia, jolloin raporttien halutaan olevan mahdollisimman nopeasti valmiita kauden päätyttyä. Näin ne ovat tuoreita ja käyttökelpoisia. Raportteja voidaan seurata päivittäin, kuukausittain tai jopa vain kerran vuodessa.
- Reagoivat eli hälyttävät raportit auttavat nimensä mukaisesti huomaamaan, jos luvut alittavat ennalta määrätyn hälytysrajan.
- Adhoc-raportteja eli tilannekohtaisia raportteja käytetään päätöksentekotilanteissa tai kun halutaan saada lisätietoja yrityksen toiminnasta.

(Alhola & Lauslahti 2003, 325–326.)

Yrityksen on hyvä miettiä millaisia raportteja tarvitaan ja kuinka usein raporteista tarvitaan tietoa toiminnan ohjaamisen avuksi. Raportointimalleista olisi hyvä valita sellaisia, jotka palvelevat parhaiten yrityksen tiedontarvetta. (Lindfors & Syvänperä 2008, 76–77.) On myös tärkeää, että käyttäjä ymmärtää saamansa tiedon, jonka lisäksi hänen on osattava käyttää sitä oman toimintansa kehittämiseksi. Lukemishelpoutta voi edistää pitämällä tiedon määrä raporteissa kohtuullisena. (Vilkkumaa 2005, 426.)

Yrityksen käytössä olevat laskentajärjestelmät tarjoavat jo tietyn perusraportoinnin ja sitä kannattaa tarvittaessa muokata omaan käyttöön sopivaksi. Kun raportointia mietitään, on hyvä ottaa huomioon seuraavia asioita: raporttien tietosisältö, raporttien tiheys, raporttien yksityiskohtaisuus ja raporttien ulkoasu sekä välitystapa. (Lindfors & Syvänperä 2008, 76–77.)

Raporttien tietosisältöä mietittäessä on syytä varmistaa se, että kaikki asiat, joiden halutaan raporteista näkyvän, tulevat raporteille oikein. On hyvä myös miettiä, halutaanko raporteilta nähdä muuta kuin euroja, kuten erilaisia tunnuslukuja tai mittareita (esimerkiksi kate- ja voittoprosentteja, kiertonopeuksia yms.). Nämä mittarit ja tunnusluvut saattavat antaa tietoa poikkeamista jo ennen kuin rahamäärät. Sitä parempi on lopputulos, mitä nopeammin poikkeamiin voidaan puuttua. Raporttien ilmestymistiheys kannattaa järjestää (koordinoida) budjetointijaksojen mukaisesti. Jos käytössä on kuukausiraportointi, raportointiin on liitettävä myös kumulatiiviset tiedot tili- tai budjettikauden alusta sekä edellisen vuoden vastaavat tiedot toteutumista. Tällä tavalla voidaan toimintaa tarkkailla yhdeltä ajanjaksolta pidemmältä aikaväliltä. Raporttien tiedon yksityiskohtaisuus vaihtelee sen mukaan, mille organisaation tasolle raportti on tarkoitettu. Yritysjohdolle tarvitsee laajemman kokonaiskuvan yrityksen toiminnasta ja sen tilasta kuin esimerkiksi myynnistä vastaava henkilö, joka seuraa tuote- ja asiakaskohtaisia tietoja tarkasti. (Lindfors & Syvänperä 2008, 77.)

Raporteissa olisi hyvä olla tilaa sanallisille kommenteille, jotta niihin voisi dokumentoida budjettipoikkeamia ja johtopäätöksiä. Tämä auttaa myöhempää tarkastelua siitä, onko korjaustoimenpiteet tehty ja onko niillä ollut jotain vaikutusta. Raportoinnissa ei ole kyse syyllisten etsimisestä. Mikäli näin käy, se voi aiheuttaa väärän käyttäytymismallin raporttien suhteen, sillä se voi ajaa siihen, että aletaan epärealistisesti aliarvioida tuottoja ja yliarvioida kuluja. Seurantaraportit ovat yritystoiminnan apuvälineitä, jotka tukevat yritystoimintaa valvonnassa ja epäkohtien tunnistamisessa. Raportit tulisi nähdä oppimisen välineenä ja lähtökohtana yritystoiminnan kehittämiseksi. (Lindfors & Syvänperä 2008, 77.)

Raporttien luettavuutta voidaan helpottaa muotoilemalla ulkoasua. Ulkoasuna voi olla numeroita taulukkomuodossa, graafinen esitysmuoto, mittaristomuoto tai tekstiä. Havainnollisin on tietysti graafinen esitysmuoto, mutta sekään ei käy joka raporttiin, koska sen avulla ei saada esitettyä informaatiota tarpeeksi yksityiskohtaisesti. Johdon raporteihin kirjoitetaan usein analyysit ja johtopäätökset sanallisesti, koska johdolla ei ole aikaa enää itse paneutua raporteihin sen syvällisemmin. (Alhola & Lauslahti 2003, 325.)

Ulkoasun tärkein tehtävä on tuoda oleellimmat asiat esille selkeästi. Monissa raportointisovelluksissa onnistuu porautuminen yksityiskohtiinkin, joten kaiken ei tarvitse olla näkyvillä heti. Otsikkojen, mittayksikköjen ja ajanjaksojen tulee erottua selkeästi, minkä lisäksi raportilta tulee olla luettavissa raportin tekijä, päivittämisaikajako ja jakelu. Negatiiviset ja positiiviset luvut on erotettava hyvin. (Alhola & Lauslahti 2003, 325.) Multimedia tuo oman lisämausteensa raportointiin, ja sen avulla voidaan tehdä raporteista vieläkin selkeämpiä. Lukuja ja kaavioita voidaan täydentää liikkuvalla kuvalla ja äänellä, jolloin raporttien mielenkiintoisuus ja havainnollisuus nousee aivan uudelle tasolle. (Lecklin 2006, 261)

Taloushallinnon sähköistymisen ansiosta myös raporttien jakelu tapahtuu sähköisesti. Tutkimuksen toimeksiantaja on sähköistänyt palvelujaan jo viime vuosikymmenen puolelta asti ja ollut näissä asioissa toimialansa edelläkävijä. Raportteja voidaan jakaa sähköisesti mm. raporttiportaalien tai sähköpostin avulla sekä itsepalveluperiaatteella, jolloin käyttäjä pääsee taloushallintojärjestelmiin omilla käyttäjäoikeuksillaan. Raporttiportaaliin pääsee Internetin tai muun tietoliikenneverkon välityksellä. Siellä raporttien käyttäjät voivat itse käydä ajamassa haluamiaan raportteja heille sopivana ajankohtana. Raportoinnin sähköisyys vähentää tilitoimistoille ja talousosastoille tulevaa kysymysten määrää, sillä sähköisesti raporteilla on mahdollista porautua syvemmälle. Portaali ja itsepalveluraportoinnin käyttäjiä on kuitenkin informoitava, milloin tieto niistä on saatavissa oikein eli esimerkiksi milloin kausi suljetaan. (Lahti & Salminen 2008, 151–152.)

Itella Tuottotiedon tarjoamasta palveluportaalista, Digitalous.netistä, löytyy paljon tarjontaa, joten palveluntarjoajalla on hyvä olla tietoa siitä, mitä raportteja asiakas todella

tarvitsee ja käyttää oman yrityksensä pyörittämisessä. Raporttien määrä kasvaa ajan myötä, kun uusia raportteja toteutetaan puuttumatta kuitenkaan vanhoihin. Raportointia saadaankin tehokkaammaksi keskustelemalla raporttien loppukäyttäjien kanssa säännöllisesti heidän tietotarpeistaan, jolloin pystytään paremmin vastaamaan kysyntään. (Lahti & Salminen 2008, 150.) Monesti asiantuntijapalvelun tarjoaja tietää asiakasta paremmin, mitä palveluja on mahdollista tarjota. Kehittelyvaiheessa olevaa tuotetta saa kuitenkin paremmaksi, kun kuuntelee asiakkaan mielipiteitä ja kehittämideoita. (Sipilä 1999, 27.)

Omista tuotteistaan voi miettiä, voidaanko niillä tyydyttää asiakkaiden tarpeet myös asiakkaan eri kehitysvaiheissa. Oma tuotevalikoimaa tulee verrata myös kilpailijoiden vastaaviin tuotteisiin, sitä erotutaanko kilpailijoista tarpeeksi. Joitain palveluja saattaa puuttua itseltä, tai tuotteita voi olla tarjolla tarpeettomana. Yrityksellä täytyy olla vahva osaaminen omiin tuotteisiinsa ja riittävä kapasiteetti, jotta voidaan tarjota asiakkaan tarvitsemia raportteja. (Sipilä 1999, 61.)

Sähköisen taloushallinnon raportit voidaan jakaa myös staattisiin ja dynaamisiin raportteihin. Staattiset raportit ajetaan aina tietyssä formaatissa tietyillä parametreilla, jolloin muuttuvana tekijänä on vain esimerkiksi kohdekuukausi tai jokin tietty seurantakohde. Tällaisia raportteja ovat esimerkiksi tuloslaskelma ja tase. Dynaamisissa raportointityökaluissa voidaan muokata raportteja tarpeen mukaan muuttuvien parametrien avulla. Tällaisilla raporteilla voidaan analysoida tietoja eri muuttujien mukaan, esimerkiksi myyntiä myyjittäin ja asiakkaittain tai myyntikatetta eri tuoteryhmien sisällä. (Lahti & Salminen 2008, 152.)

3.2 Lakisääteinen raportointi

Lakisääteinen raportointi pohjautuu Suomessa kirjanpitolakiin (1336/1997) ja kirjanpitoasetukseen (1339/1997). Lisäksi osakeyhtiön tilinpäätöstä koskevia säädöksiä löytyy osakeyhtiölaista (294/1998). Tuloslaskelma, tase ja toimintakertomus kuuluvat viralliseen tilinpäätökseen. Näistä raporteista selviävät tiedot kirjanpitovelvollisen toiminnan kehittymistä koskevista tärkeistä seikoista. Kirjanpitoasetuksessa määrätään tuloslas-

kelman ja taseen muoto ja sisältö. Myös liitetietojen sisältö eritellään kirjanpitoasetuksessa. Tuloslaskelman ja taseen erästä on esitettävä vastaava erä myös edelliseltä tilikaudelta ja näin ollen tilinpäätöksessä ovat aina rinnakkain kahden vuoden luvut. (Mähönen 2009,106.)

Tase kuvaa yrityksen sen hetkistä taloudellista asemaa, tuloslaskelma taas tuloksen muodostumista. Rahoituslaskelmassa esitetään selvitys varojen hankinnasta ja niiden käytöstä tilikauden aikana. Liitetiedoissa kootaan taseen, tuloslaskelman ja rahoituslaskelman liitteet yhteen. Lakisääteisiä raportteja ovat myös pää- ja päiväkirjaraportit. (Alhola ja Lauslahti 2005, 133.)

3.3 Sisäinen ja ulkoinen laskentatoimi

Taloushallinnon raportit voidaan jakaa sisällön mukaan kahteen päätyyppiin, ulkoisiin ja sisäisiin raportteihin. Ulkoiset raportit perustuvat yleensä kirjanpidon tileihin, joista yleisimmin käytettyjä ovat tuloslaskelma ja tase. Ulkoisiin raportteihin sisältyvät myös viranomaisilmoitukset. Jos yritys raportoi myös IFRS-säännösten mukaan, on tulos- ja taseraportit pystyttävä ajamaan myös näiden säännösten mukaan. Kirjanpidossa tämä on toteutettu yleensä niin, että IFRS-kirjaukset on eroteltu tileillä niin, että toinen on ensisijaisena kirjanpidon pohjana ja toiselle tehdään erillisille tileille kirjaukset. Yleensä tämä menee niin, että suomalainen kirjanpitolainsäädäntö on ensisijaisen kirjanpidon pohjana ja IFRS:lle tehdään erokirjaukset. Suomalaiset raportit saadaan tällöin jättämällä IFRS-erotilit pois tulos- ja taseraporteista ja IFRS-raportteihin sisällytetään kaikki tilit. (Lahti & Salminen 2008, 147–148.)

Sisäisen ja ulkoisen laskentatoimen raja saattaa olla suhteellisen häilyvä, mutta on olemassa tiettyjä seikkoja, miten niitä voidaan erotella toisistaan. Ulkoisen laskentatoimen raportteja käyttävät hyväkseen sijoittajat ja verottaja ym. yrityksen ulkoiset sidosryhmät, kun taas sisäisen laskentatoimen raportit ovat pääasiassa yrityksen johtajille ja muille yrityksen sisäisille henkilöille. Ulkoisen laskentatoimen raportit kuvaavat jo tapahtuneita tietoja ja ovat laissa säädettyjä tietynmallisiksi. Sisäisen laskennan raportit keskittyvät enemmän tulevaisuuteen, ja niitä eivät paina mitkään säädökset. Vain joh-

don tiedontarve vaikuttaa siihen, mitä raportteja sisäisessä laskennassa käytetään. Ulkoinen laskentatoimi keskittyy mittaamaan vain taloudellisia asioita, ja tieto on objektiivista, luotettavaa ja täsmällistä. Raporttien informaatio on kokonaisvaltainen koko organisaatiosta. Sisäisessä laskennassa mitataan taloudellisten lukujen lisäksi mm. prosesseja, asiakkaita, toimittajia ja kilpailijoita. Tieto on myös enemmän perusteltua ja merkityksellistä ja se saattaa koskea vain tiettyä yrityksen päätöstä tai toimintaa. (Atkinson, Banker, Kaplan & Young 2004, 5.)

3.4 Tunnusluvut

Erilaisia tunnuslukuja käytetään yrityksen menestymisen analysointiin. Tunnuslukujen avulla yritystä voi arvioida niin yrityksen sisäinen kuin ulkoinenkin henkilö. Sisäisellä henkilöllä saattaa vain olla enemmän tietoa käytettävissään, jolloin myös lopputulos voi olla erilainen. Tunnuslukuja on olemassa niin monia erilaisia, ettei kannata yrittää käyttää niitä kaikkia oman yrityksensä analysointiin vaan keskittyä niistä olennaisimpiin. (Alhola & Lauslahti 2005, 154.)

Yleisimmät tunnusluvut liittyvät yrityksen tilinpäätöstietoihin. Tosin tilinpäätösinformaatiokin on kehittynyt, jolloin pystytään tekemään ainakin alustavia johtopäätöksiä myös ilman monimutkaisesti laskettavia tunnuslukuja. Osakemarkkinoilla käytetään omia tunnuslukuja, mutta ne kiinnostavat yleensä vain sijoittajia. (Alhola & Lauslahti 2003, 154.) Tämän myötä tässä tutkimuksessa keskitytään enemmän yritysten johtajia kiinnostaviin tilinpäätöksen tunnuslukuihin.

Tilinpäätöksen tunnuslukuanalyysissä nostetaan esiin kolme aihepiiriä, joihin keskitytään: kannattavuus, vakavaraisuus ja maksuvalmius. Kannattavuus on kaikkien yritysten keskeisin toimintaedellytys. Se ei kuitenkaan yksin riitä pitämään yritystä toiminnassa, vaan tarvitaan myös maksuvalmiutta, jotta yritys pystyy maksamaan palkkoja ja laskuja. Lyhyttä maksuvalmiutta voidaan parantaa ottamalla lainaa, mutta lainan ottoon tarvitaan vakavaraisuutta. Suuresti velkaantuneen yrityksen on vaikeaa saada lisärahoitusta, joten vahva tase on myös yksi yrityksen elinehto. (Alhola & Lauslahti 2005, 154–155.) Näiden kolmen aihepiirin lisäksi kannattaa huomioida yrityksen kasvu, koska sil-

lä on vaikutusta esimerkiksi maksuvalmiuteen. Yrityksen kasvu sitoo paljon rahavaroja, eikä kovinkaan moni yritys pysty kasvamaan pelkällä tulorahoituksella. (Alhola & Lauslahti 2003, 148.)

Yrityksen kannattavuuden mittaamiseksi on käytössä laaja valikoima tunnuslukuja, mutta yleisempinä voidaan mainita ainakin myyntikate, käyttökate, liikevoitto sekä sijoitetun ja oman pääoman tuotto prosentit. Lyhyen aikavälin johtamisessa ovat myyntikate ja myyntikateprosentti hyviä apuvälineitä varsinkin niillä toimialoilla, joilla muuttuvien kustannusten osuus on kohtuullisen suuri. Yrityksen on tärkeä tietää johtuuko myyntikatteen vaihtelu hinnan muutoksista vai muuttuvien kustannusten muutoksista. (Vilkkumaa 2005, 428–433.)

Käyttökate saadaan vähentämällä tuotoista muut kustannukset kuin poistot, rahoituskustannukset ja verot. Käyttökate osoittaa siis yrityksen toiminnallisen tehokkuuden. Tästä tunnusluvusta on hyötyä varsinkin toiminnassa, jossa pääomakustannusten määrä ei ole kovin suuri. Sijoitetun pääoman tuotto prosentti kertoo, paljonko sijoitetulle pääomalle saadaan suhteellisesti laskettuna tuottoa. Tämä tunnusluku kiinnostaa siis varsinkin yritykseen sijoittaneita. Oman pääoman tuotto prosentti taas kertoo, kuinka hyvin yritys tuottaa omalle pääomalle. Pääoman tuotto prosentit ovat hyviä pitkän aikavälin tunnuslukuina. (Vilkkumaa 2005, 428–433.) Täytyy kuitenkin huomata, että pääoman tuottomittaria kannattaa käyttää vain yrityksissä, joissa toiminta edellyttää pääomien sitomista. Jos yritys toimii asiakkaiden tiloissa ja käyttää asiakkaiden välineitä (kuten monissa siivous-, kiinteistöhuolto- ja kunnossapitoyrityksissä toimitaan), kannattavuutta tulee mitata ennemmin kate- ja tuloslukujen avulla. (Puolamäki 2007, 243.)

Maksuvalmiutta voidaan mitata quick ratio -tunnusluvulla. Yritysjohdon tulee päättää kuinka suuri osa lyhytaikaisista veloista halutaan varmistaa rahoitusomaisuudella. Usein riittävänä arviona pidetään tunnusluvun arvoa 0,7 tai enemmän, jolloin ainakin 70 prosenttia lyhytaikaisista veloista saadaan varmistettua rahoitusomaisuudella. Maksuvalmiuteen kuuluu olennaisesti myös juoksevan toiminnan sitovan rahoituksen varmistus. Juoksevaan toimintaan sitoutuu ennen kaikkea rahoitusta vaihto-omaisuudesta. Tätä likviditeettivoitetta voidaan mitata käyttöpääoma -tunnusluvulla, jossa vähennetään vaihto-omaisuudesta ja myyntisaamisista ostovelat sekä saadut ennakkomaksut.

Tämän tunnusluvun tavoite on mitata rahamääräisesti ja yrityskohtaisesti. Lisäksi mak-suvalmiutta voidaan analysoida myyntisaamisten, ostovelkojen ja vaihto-omaisuuden kiertoaikojen mukaan. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 282–284.)

Vakavaraisuuden tunnusluvut kuvaavat yleensä yrityksen pääomarakennetta, eli oman ja vieraan pääoman suhdetta. Vakavaraisena yritystä pidetään, jos se pystyy omalla pääomalla kattamaan vieraasta pääomasta johtuvat korkomaksut myös pitkällä aikavälillä. Vakavaraisuuden tunnusluvuista voisi mainita omavaraisuusasteen, suhteellisen velkaantuneisuuden sekä gearing-prosentin. Liian omavarainen yritystoimintakaan ei välttämättä ole hyväksi. Velkaantumisella kun on myös positiivista vaikutusta, koska vieraan pääoman tuottovaatimus ei ole niin suuri kuin omalla pääomalla. Velkaantumisen vipuvaikutuksella taas saadaan vaikutettua osakekohtaiseen tuottoon. Velkaantumisessa on myös riskinsä, joten vakavaraisuuden tunnuslukujen analysointi ei välttämättä ole helppoa. (Niskanen & Niskanen 2003, 130.) Tunnuslukujen käyttöä pyritään parantamaan käyttämällä tunnuslukujen yhdistelmiä tai laskelmalla yksittäisten tunnuslukujen keskiarvoja usealta vuodelta. Yksittäisiä tunnuslukuja käytetään, koska ne ovat niin helppokäyttöisiä. (Kallunki & Niemelä 2004, 65.)

Tunnuslukujen avulla voidaan analysoida yritystä myös yksityiskohtaisemmin. Asiantuntijat käyttävät tunnuslukuja yrityksen arvonmääritykseen mm. yritysostojen yhteydessä. Kun yrityksen arvonmäärityksessä käytetään yksittäisiä tunnuslukuja, pitää tarkasteltavan yrityksen tunnuslukua verrata johonkin toiseen samalla toimialalla toimivaan yritykseen, eli tarvitaan vertailevan yrityksen tunnusluku. Vasta sitten voidaan yrityksen tunnuslukua verrata vertailuyritykseen tai koko toimialan keskiarvoon tai mediaaniin. Vertailussa saadaan selville, onko kohdeyritys markkinoilla yli- tai aliarvostettu. (Kallunki & Niemelä 2004, 66.)

3.5 Mittaristot

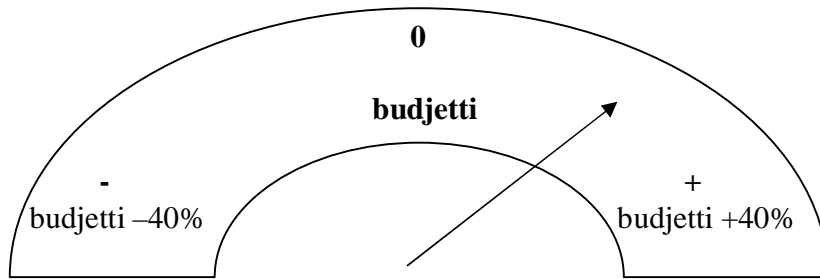
Laskentatoimen tehtävä ei rajoitu pelkästään rahallisten suureiden mittaamiseen, vaan sen tehtäviin kuuluu myös kerätä ja jalostaa tietoa reaali prosesseista. Näitä mittaavien suorituskyky mittaristojen avulla voidaan maksimoida voittoja, kun vaikutetaan kannat-

tavuuden osatekijöihin. Rahalliset ja toiminnalliset mittarit ovat yhteydessä toisiinsa. Näitä mittareita yhdistämällä saadaan paljon laajempi kuva yrityksen toiminnasta kuin pelkkien rahallisten mittareiden avulla. Mittareiden avulla saadaan myös lunastettua vaade, jonka mukaan raportoinnin täytyisi olla tulevaisuuspainotteista. (Alhola & Lauslahti 2003, 328.)

Mittaristot ovat yksi tapa raportoida yritysjohdolle yrityksen asioista. Sanonta ”sitä saa mitä mittaa” toimii myös käänteisesti, eli mitä ei mitata, sitä ei myöskään saada, tai jos keskittyy mittaamaan vain yhtä asiaa, sitä tulee korostaneeksi ehkä liikaakin. (Pellinen 2005, 67). Mittaristot ovat havainnollinen keino esittää informaatiota, esimerkiksi liikennevalo-tekniikalla tai lämpömittarina. Tällöin värit vaihtelevat huonosta punaisesta hyvään vihreään tai siniseen, jota voidaan käyttää hyväksi esimerkiksi myyntisaamisien perimisessä. Eräpäivän ylittyessä liikennevalo vaihtuu mittaristossa keltaiseksi ja maksumuistutuksen jälkeen punaiseksi. Näin lukija näkee nopeasti, missä tilanteessa yrityksen myyntisaamiset ovat. (Alhola & Lauslahti 2003, 331.)

Mittareiden keskeisiä vaatimuksia ovat niiden oleellisuus, edullisuus, oikeellisuus, tarkkuus ja luotettavuus (Vilkkumaa 2005, 38). Mittarin tulee olla niin selkeä, ettei sitä voi tulkita väärin. Mittari ei myöskään saa olla manipuloitavissa käyttäjän mieleiseksi. Mittareissakin pätee sääntö, ettei pidä haalia tietoa joka asiasta, vaan keskittyä mittaamaan vain keskeisimpiä ja tärkeimpiä asioita. Mittarin hintaa nostaa, jos sitä varten joudutaan keräämään tietoja useammasta paikasta. Mittarista saatavan tiedon tulee olla mittarin hinnan arvoinen. Hyvä mittari on nopea, tulevaisuutta ennakoiva ja oikeaan suuntaan ohjaava. Mikään mittari ei kestä ikuisesti ja mitattavat asiat muuttuvat, joten mittareitakin tulee päivittää. (Lecklin 2006, 153.)

Mittaristot antavat johdolle tai vastuuhenkilölle signaaleja siitä, miten toiminta sujuu. Mittariston määrittäisiin vaikuttavat yrityskohtaiset erot siitä, mitä kukakin pitää tärkeänä tai tavoiteltavana. Jos esimerkiksi mitataan toteutuvaa voittoa, voivat tavoitteet olla hyvinkin erilaisia eri yrityksillä. Esimerkissä neutraalina tilanteena on budjetoitu luku. (Alhola & Lauslahti 2003, 331.)



Voitto 20 milj. euroa / tammi-kesäkuu 200X

KUVIO 1. Esimerkki voittomittarista (Alhola & Lauslahti 2003, 331)

3.6 Strategisia suoritusmittaristoja

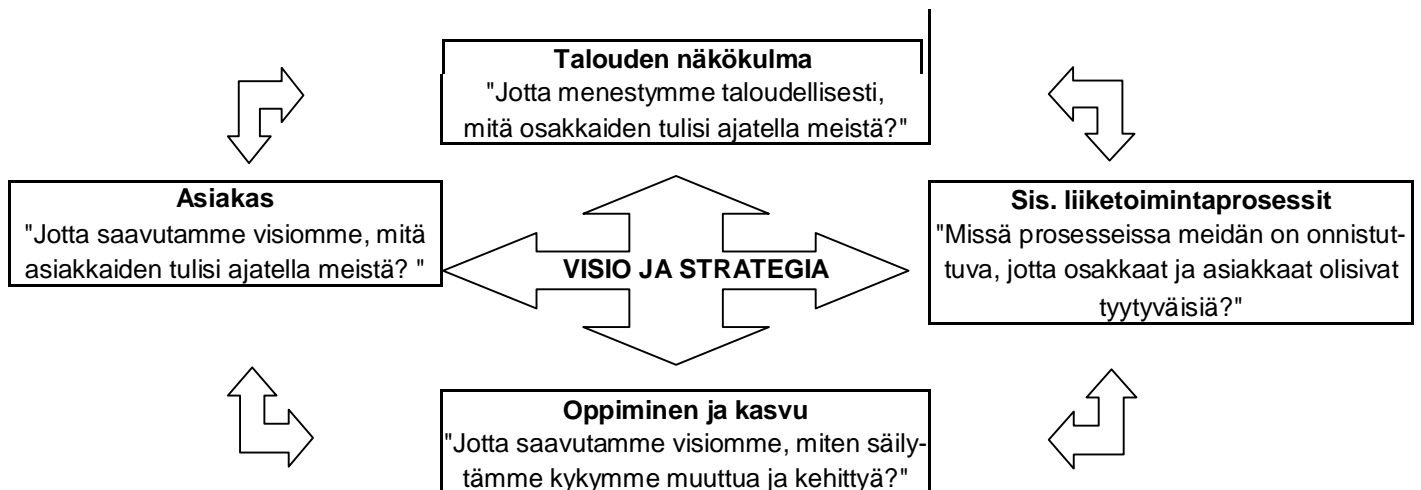
Kirjallisuudessa käsitellään monenlaisia mittaristoja, mutta yksi kuuluisimmista ja laajimmalle levinneestä mittaristosta on tasapainotettu mittaristo (Balanced Scorecard, BSC), jota kutsutaan myös tulokortiksi. Sen loivat 1990-luvun alussa Kaplan ja Norton, kun yritysten johdolle haluttiin kehittää ohjausjärjestelmä, jonka avulla pystytään nopeasti näkemään yrityksen oleelliset menestystekijämittarit. (Puolamäki 2007, 247.) Järvenpää, Partanen ja Tuomela, ovat kirjassaan *Moderni Taloushallinto – Haasteet ja mahdollisuudet* (2003, 192) viitanneet Malmin vuosituhannen alussa tehtyyn kyselytutkimukseen, jonka mukaan jo vuonna 1998 noin 60 % suomalaisista suuryrityksistä sovelsi tai oli ottamassa käyttöönsä tällaista mittaristoa. (Järvenpää, Partanen & Tuomela 2003, 192.)

Tasapainotettu mittaristo on varsinkin strategista johtoa auttava työkalu, joka koostuu yrityksen menestymisen kannalta kriittisimmistä mittareista. Näiden taloudellisten lukujen ja toiminnallisten suureiden avulla voidaan muodostaa nopeasti kattava kuva yrityksen liiketoiminnasta. Mittaristojen avulla pyritään siirtämään painopistettä ennakkoivaan johtamiseen sekä laajentamaan näkökulmaa ja seurattavia asioita. Perinteisesti seurataan markkina-asemaa ja taloudellista asemaa, mutta mittaristot auttavat seuraamaan myös taustalla olevia asioita, kuten henkilöstöä ja uusia tuoteideoita. Tasapainotettu mittaristo rakennetaan yrityksen strategioihin ja visioon perustuen, jotta mittaristot saadaan avuksi yrityksen kriittisiin menestystekijöihin. Kriittisiä menestystekijöitä voivat yritykselle olla mm. taloudellisuus ja likviditeetti, jolloin niille asetetaan tietyt tavoitteet. Tavoitteille määritellään mittarit, joiden avulla mitataan toteutuvatko tavoit-

teet. Ilman oikeanlaisia mittareita on tavoitteisiin tähtäävä johtaminenkin mittareiden avulla hankalaa. (Alhola & Lauslahti 2003, 328–330.)

Tasapainotettu mittaristo voidaan jakaa Jyrkkiön ja Riistaman (2006, 254) mukaan esimerkiksi neljään eri osa-alueeseen: omistajien näkökulmaan, asiakkaiden näkökulmaan, oman liiketoiminnan näkökulmaan sekä oppimisen näkökulmaan. Nämä eivät kuitenkaan ole mitkään ainoat ja oikeat näkökulmat mittaristoon sisällytettäviksi, vaan muitakin näkökulmia voidaan käyttää hyödyksi. Yhtenä esimerkkinä on henkilöstönäkökulma. Tasapainotetussa mittaristossa on kahdenlaisia mittareita: suoritusmittareita ja ennakoivia mittareita. Suoritusmittarit osoittavat kuinka tavoitteet toteutuvat ja ennakoivat mittarit kertovat suoritusmittareiden kehittymisodotuksista. Tavallisimpia talouden mittareita ovat kannattavuus ja taloudellisuus, joita tukevat laatu-, saanto- ja tuotosmittarit sekä kiertoaikaa ilmaisevat mittarit. (Jyrkkiö & Riistama 2006, 254–260.)

Seuraavassa kuviossa on yksi esimerkki siitä, miten tasapainotetun mittariston voi toteuttaa. Esimerkki kirjasta *The Balanced Scorecard*, jonka ovat kirjoittaneet Kaplan, R. S. ja Norton D. P. (1996, 9.)



KUVIO 2. Balanced Scorecardin perusidea

Mittaristojen puolestapuhujat toteavat yrityksen johtamisen olevan nykypäivänä sen verran hankalaa, että johtajien tulee saada tietoa yrityksen suorituskyvystä useilta alu-

eilta yhtä aikaa. Tasapainotettu mittaristo pakottaa yrityksen johtajat keskittymään muutamaan tärkeimpään mittariin ja näkemään mittarit yhtenä kokonaisuutena. (Kinunen, Laitinen, Laitinen, Leppiniemi & Puttonen 2005, 125.) Nykyään talous onkin nopeasti muuttuvaa ja jatkuvaa, jolloin yrityksen johto tarvitsee tuekseen välineen, joka vastaa kysymyksiin ”olemmeko suunnassa”, ”miten on mennyt”, ”miksi on mennyt näin” ja ”miten eri sisäiset ja ulkoiset tekijät ovat vaikuttaneet”. Mittaaminen on johtamisen kannalta välttämätöntä, mutta pitää kuitenkin pitää mielessä, että kaikkea ei voi eikä myöskään kannata mitata. BSC rakennetaan yrityksen vision, strategioiden ja tavoitteiden mukaan, ja näin se palveleekin strategista johtamista. Kuitenkin se on johdon lisäksi myös koko henkilöstön apuväline, ja siksi onkin tärkeää, että yrityksen henkilöstö on sisäistänyt ja ymmärtänyt mittariston merkityksen työssään. (Alhola & Lauslahti 2006, 82, 84.)

Monissa yrityksissä mittaristojen koonti yhtenäisiksi raporteiksi tapahtuu ainakin aluksi taulukkolaskentaohjelmalla. Tiedot saatetaan syöttää käsin, mutta isommissa yrityksissä tämä vie liikaa henkilöstön työaika. Tällöin saattaa olla viisaampaa sijoittaa johonkin valmisohjelmistoon, jonka hyviä puolia ovat järjestelmän kehittämisen ja ylläpidon kustannusten säästö sekä manuaalisen työ väheneminen, jolloin ylimääräinen työ vähenee ja tieto pysyy luotettavampana. (Puolamäki 2007, 100–103.)

4 TALOUSJOHDON TIEDON TARPEET

4.1 Johdon laskentatoimi / strateginen laskentatoimi

Johdon laskentatoimessa on alettu viime vuosina puhua tarpeista tuottaa tietoa yrityksen strategisen päätöksenteon tueksi. On korostettu tarvetta yhdistää laskentatoimen yritystä koskevia tietoja ja yrityksen tietojärjestelmien ulkopuolisia tietoja strategisen johtamisen tueksi. Näitä tietoja syntyy esimerkiksi yrityksen kilpailijoista, ja ne viittaavat usein tulevaisuuteen ja ovat joissain suhteissa epävarmoja. Tällaista laskentatoimen aluetta kutsutaan nykyisin strategiseksi laskentatoimeksi. (Kinnunen, Laitinen, Laitinen, Leppiniemi & Puttonen 2004, 69–70.)

Neilimon ja Uusi-Rauvan mukaan kun puhutaan strategisesta laskentatoimesta, voidaan puhua raporttien tuottamisesta yritysjohdolle. Johdon raportointijärjestelmien kehitykseen viime vuosina ovat vaikuttaneet yrityksen johtamisjärjestelmien muuttuminen, yrityksen sisäiset toiminnallis-teknologiset muutokset, muutospaineet yritysympäristössä sekä tietotekniikan kehittyminen. Johtamisjärjestelmien muuttumisen myötä hajautetut tulosityksikköorganisaatiot ovat tulleet käyttöön yrityksissä. Tämä on kehittänyt tulosityksikkölaskentaa ja konsernijohtamismallin luomista. Yrityksen sisäiset muutospaineet ja lisääntynyt verkostoituminen yritysten välillä on johtanut toimintolaskennan ja strategisen laskentatoimen sekä tulosityksikkölaskennan kehittämiseen. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 270–271.)

Vilkkumaa näkee strategisen johtamisen tähtäävän tulevaisuuteen. Hänen mukaansa strateginen johtaminen on pitkän aikavälin johtamista ja siinä korostuu yritys ympäristö. Näin ollen yritysjohton raportointiin tulee mukaan paljon laskentatoimen ulkopuolista tietoa. Jotta strategisessa päätöksenteossa saataisiin paras mahdollinen lopputulos, on laskentatoimen ulkopuolinen tieto osattava yhdistää yrityksen laskentatoimen tuottamiin tietoihin. Tässä on osattava ottaa huomioon pitkän aikavälin kehitysmahdollisuudet. Hän korostaa, että strategisen johdon raporteissa tarvitaan tietoa ennen kaikkea kilpailija-analyyseistä, markkinoiden kehittymisestä ja teknologiamuutoksista. Strategisessa johtamisessa käytetään hyödyksi yrityksen taloudellisen, poliittisen ja sosiaalisen

toimintaympäristön tietoja yhdistettyinä kilpailijaympäristötietoihin sekä yrityksen omaa taloutta, markkinakehitystä, toimintaprosessien ja johtamisprosessien tehokkuutta ilmentäviin tietoihin. (Vilkkumaa 2005, 51.)

Strateginen laskentatoimi käyttää paljon hyödykseen laskentatoimen perustietojärjestelmien (yleisen laskentatoimen ja johdon laskentatoimen) tuottamaa tietoa. Tämä tieto (usein lisätään tietoa myös ulkopuolisista tietokannoista) muutetaan strategista johtamista palvelevaan muotoon, jolla tarkoitetaan strategista laskentatoimea. Neilimon ja Uusi-Rauvan mukaan strategisen laskentatoimen tavoitteena on tuottaa informaatiota yrityksen johdolle strategisten päätösten suunnitteluun, toteuttamiseen ja valvontaan. Heidän mukaansa strategisessa laskentatoimessa on tärkeää tuottaa tietoa yrityksen kilpailueduista ja niiden vahvistamiseen liittyvistä ratkaisuista. Näin ollen strateginen laskentatoimi keskittyy suureksi osaksi yrityksen kilpailustrategian vahvistamiseen ja kehittämiseen. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 338.)

Neilimo ja Uusi-Rauva painottavat strategisen laskentatoimen raporteissa ja niiden hyödyntämisessä mm. seuraavia asioita: kilpailija-analyysit, asiakaskohtainen kannattavuuslaskenta, toimintolaskenta, elinkaarikustannuslaskenta, tavoitekustannuslaskenta, strateginen kustannusjohtaminen, balanced scorecard -mittaristo sekä economic value added -mallit. Heidän mukaansa strateginen laskentatoimi korostaa laskentatoimen raporttituotannossa laskentatoimen ja taloushallinnon tuottamia tietoja. Näitä raportteja käyttävät hyödyksi strategisessa päätöksenteossa niin ylin johto kuin tulosityksikköjohdotkin. Strategiset laskentatoimen raportit tähtäävät tulevaisuuteen ja tarkasteluajaväli voi vaihdella vuodesta useampaan vuoteen. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 339.)

Vilkkumaan mukaan strategioiden toteutumisten tarkkailu tehdään yleensä vuosittain jälkikäteen budjettien ja toimintojen toteutuma-analyysin kanssa. Strategisen laskennan raporttien avulla yritykselle pyritään löytämään strategisia kilpailuetuja ja samalla tuotetaan tietoa kilpailijoista ja markkinoiden kehityksestä. Strategisen laskentatoimen pääasiallinen näkökulma on taloushallinto, jonka avulla yritystä tarkastellaan kokonaisuutena. (Vilkkumaa 2005, 50–52.)

Neilimo ja Uusi-Rauva näkevät taloushallinnon liiketoiminta-alueet sijoitussalkkuina, joiden on saavutettava tavoitellut taloudelliset päämäärät ja tavoitteet. Suuntana strategisessa laskentatoimessa on yrityksen sisäinen ja ulkoinen toimintaympäristö, ja raporttien sisällöt voivat vaihdella huomattavasti vuosien aikana. Heidän mielestään strategisen laskennan alueelle kuuluvat myös merkittävät laajennus- ja kehittämisinvestoinnit, joilla on suuria taloudellisia vaikutuksia yritykseen ja kilpailukykyyn. Strategisen laskennan avulla voidaan saada tietoa yritystoiminnan kokonaisuudesta, sen liiketoiminta-alueista ja tulosityksiköistä, toiminnoista ja suoritteista. Taloushallinnon näkökulmasta strategiseen laskentaan sisältyy koko yritykseen koskevia tulos- ja rahoitusanalyyssejä sekä niihin liittyviä tulevaisuusennusteita ja tiettyihin osa-alueisiin kohdistuvia toimintojohtamisanalyyssejä ja suoritekustannusanalyyssejä. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 339.)

Neilimon ja Uusi-Rauvan mukaan kun halutaan luoda strategisen laskentatoimen raportointijärjestelmä, se tarkoittaa taloushallinnon kannalta keskittymistä yrityksen kannattavuus- ja rahoitusalueen tavoitteiden keskeisimpiin tunnuslukuihin koko yrityksestä, sen liiketoiminta-alueista, tulosityksiköistä ja toiminnoista muutamien vuosien ajalta. Tällä tavalla luodaan pohja taloudellisten strategioiden päämäärien saavuttamiseksi. Samalla yritys arvioi erilaisia strategisia vaihtoehtoja ja erilaisia taloudellisia vaikutuksia, jotka ovat apuna päätöksenteossa. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 339.)

Talousjohdon rooli on muuttunut ja osaltaan strateginen laskentatoimi on vaikuttanut siihen. Taloushallinto on muuttunut yhä enemmän liiketoimintasuuntautuneeksi taloushallinnoksi, jossa käytetään hyväksi yrityksen ulkopuolisia tietokantoja. Perinteisesti taloushallinnon tiedon rekisteröinti on perustunut melkein kokonaan yleisen ja johdon laskentatoimen tietojärjestelmien tuottamaan informaatioon. Taloushallinnolla on monta tehtävää. Sen on pystyttävä tuottamaan tietoa johtamisen tueksi ja sen on tunnettava liiketoimintojen rakenteet ja toiminnot, jotta se pystyy tuottamaan ja analysoimaan tietoa johdon tarpeiden mukaisesti. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 340.)

4.2 Strateginen johtaminen

Nykyään johdolla on yhä suurempi tarve olla tietoinen organisaation suunnasta ja suorituskyvystä. Samoin yritysten tarve pystyä tulkitsemaan epävarmuustekijöitä riittävän ajoissa on kasvanut. Myös tärkeäksi asiaksi on muodostunut se, että nykytyöyhteisössä tunnetaan visiot, strategiat ja strategiset tavoitteet. Talousluvut saadaan nykyään entistä helpommin erilaisista raporteista, ja näin käsitys yrityksen taloudellisesta asemasta ja tilasta saadaan selville nopeasti. Taloudellinen tulos muodostuu eri osa-alueista, kuten myynnistä. Ei ole kuitenkaan niin yksiselitteistä katsoa raportista esimerkiksi, kuinka paljon myynti on. Pitää tietää paljon pidemmälle, jotta voidaan tarkastella taloutta eri toimintojen kautta. Voidaan esimerkiksi jatkaa yksinkertaista ketjua kysymyksillä, kun selvitetään tekijöitä, joilla myynti on saatu aikaan. Tätä ketjua voidaan jatkaa esimerkiksi niin, että selvitetään, miten myynti on saatu aikaan, johon vastaus voi olla, että markkinointiprosessi toimii hyvin. Tämän jälkeen voidaan kysyä, miksi se toimii hyvin jne. (Alhola & Lauslahti 2006, 80-81.)

Vilkkumaa näkee tiedon oikeanlaisen johtamisen olevan yritykselle voimavara, jota oikein käyttämällä voi saada kilpailuetua ja vahvistaa omaa asemaansa markkinoilla. Tiedon tehokkaaseen ja kilpailijoita parempaan johtamiseen yritys tarvitsee tietoa niin ulkoisesta ympäröivästä maailmasta kuin omasta toiminnastaankin. Omaa toimintaa tulee seurata, jotta tiedetään, kehittykö yrityksen toiminta oikeaan suuntaan ja kuinka hyvin. Oikean suunnan määrää strategia. (Vilkkumaa 2005, 423.)

Puolamäen mukaan kun strategisen johtamisen merkitys on kasvanut, on laskentatoimen raportointia kohdistettu yhä enemmän ylimmän johdon tarpeisiin. Tarkastelupe-riodi on pidentynyt ja ulkopuolisten tietolähteiden merkitys kasvanut laskentatoimen raporttien tietolähteenä. Hän kertoo laskentatoimelta edellytettävän yhä enemmän vastauksia yrityksen strategisiin menestystekijöihin, yrityksen kilpailuetujen määrittämiseen sekä yrityksen kyvystä täyttää omistajien asettamat vaatimukset. (Puolamäki 2007, 57–59.)

Vilkkumaan mukaan strategisen johtamisen päätehtäviä ovat strateginen suunnittelu, strategian toteuttaminen sekä strateginen analyysi ja seuranta. Näihin liittyvät päätökset

tarvitsevat tuekseen taloushallinnon tietojärjestelmiä informaation saamiseksi. Asia on strateginen, jos se liittyy koko yritykseen ja on olennainen yrityksen menestymisen kannalta. Tämän takia strateginen johtaminen keskittyy menestyksen kannalta olennaisiin seikkoihin, jotka koskevat koko yritystä ja näin ollen yrityksissä tätä hoitaa yleensä ylin johto. (Vilkkumaa 2005, 50–52.)

Neilimo ja Uusi-Rauva katsovat, että eri yritykset ymmärtävät strategian käsitteen eri tavalla. Joillekin se on konkreettinen toimintaohjelma ja toisille se on yleinen, epämääräinen tulevaisuuteen perustuva toimintamalli tavoitteiden saavuttamiseksi. Heidän mukaansa usein strategiasta puhuttaessa tarkoitetaan konkreettista toimintaohjelmaa (jolloin strategian määritelmä korostetaan konkreettisena toimintakeinona), mutta tällainen määrittely on kuitenkin suppea yrityksen ylimmän johdon strategisessa johtamisessa. Ylimmän johdon strateginen johtaminen on koko yrityksen johtamista, strategisen toimintakentän kokonaishallintaa ja johtamista sekä strategian toteutumisen seuranta. Liiketoiminta-alueiden ja tulosyksikköjen strateginen johtaminen on kapeampaa johtamista, sillä siinä keskitytään omiin toimialueisiin. Ylimmän johdon näkökulmasta katsottuna (esim. konserinjohdon) liiketoiminta-alueiden ja tulosyksiköiden strategiat ovat keinoja kokonaisstrategian saavuttamiseksi. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 335.)

Alholan ja Lauslahden mukaan strategisen johtamisen päätehtävistä strateginen analyysi tarkastelee yrityksen toimintaympäristön muuttumista sekä niihin liittyviä kehitysuuntia ja niiden vaikutuksia yrityksen liiketoimintaratkaisuihin, toimintaorganisaatioon ja resursseihin. Tällä analyysillä pyritään löytämään tietyt perusmuuttujat, joilla on merkittävä vaikutus yritystoiminnan kehitykseen tulevaisuudessa, ja arvioidaan näiden muuttujien kehitystä ja vaikutusta yrityksen toimintaan. Strategisessa kehittämisessä halutaan nähdä strategioiden ja yrityksen päämäärien välinen yhteys. Strategisessa kehittämisessä suunnitellaan vaihtoehtoisia toimintastrategioita. (Alhola & Lauslahti 2006, 73–78.) Neilimo ja Uusi-Rauva valaisevat, että strategian soveltaminen eli implementointi tarkoittaa valintojen saattamista käytäntöön. Tässä varmistetaan strategioiden resursseja, luodaan tarvittava organisaatio toteutukseen sekä kehitetään toimintaa tukevia tietojärjestelmiä. Strategisen johtamisen viimeinen pääalue on strateginen seuranta. Tässä johto seuraa suunnitelmien toteutumista ja päämäärien saavuttamista. Heidän mukaansa strategisen johtamisen päätehtävänä on siis pystyä asettamaan yritystoi-

minnalle pitkän aikavälin päämäärät ja etsiä keinot niiden saavuttamiseksi. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 333.)

Neilimon ja Uusi-Rauvan mielestä strategian sisältö tulee määrittää siten, että yritys itse määrittelee strategian, kuten omistajastrategian, rahoitusstrategian ja henkilöstöstrategian. Omistajastrategiassa omistajat määrittelevät roolinsa johtamisessa ja valvonnassa. Omistajastrategian tulee tukea reaali-prosessin toimintaa ja auttaa yritystä saavuttamaan päämääränsä ja tavoitteensa. Rahoitusstrategiassa määritellään keskeiset päämäärät rahoituksessa ja erilaiset toimintalinjaukset, ja henkilöstöstrategiassa luodaan päämäärät ja puitteet henkilöstöhallinnolle. Muut toimintamallit eivät ole strategioita vaan alempaan johtamiseen liittyviä ohjelmia tai toimintakeinoja. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 335.)

Neilimo ja Uusi-Rauva ovat laatineet viitekehyksen yrityksen strategiseen johtamiseen. Siinä yrityksen toiminta-ajatus, arvot ja visio muodostavat strategisen johtamisen perustan, jonka varaan rakennetaan toiminnat ja strategiset linjaukset, eli näiden avulla saadaan selvitettyä menestystekijät. Menestystekijöitä voivat olla mm. kustannustehokkuus sekä henkilöstön ja johdon osaaminen. Ylin johto keskittyy kilpailu-, organisaatio- ja omistajastrategioiden alueille. Konsernistrategioihin kuuluu erilaisia prosesseja, kuten päämäärät ja tavoitteet, strategiset ohjelmat ja niiden vaatimat resurssit sekä strategian suunnittelu, toteutus, tarkkailu sekä sitouttaminen. Näiden konsernistrategioiden alla ovat toimintastrategiat ja toiminnalliset eli funktionaaliset strategiat. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 337.)

4.3 Tiedolle asetettavat vaatimukset

Yritysjohdon päätöksenteko edellyttää, että sillä on käytössään luotettavaa, tuoretta ja selkeää informaatiota. Hienoimmatkaan laitteet eivät anna oikeaa tietoa, jos tieto kerätään jo alun perin virheellisenä. Sen takia tulee kiinnittää huomiota mahdollisiin virheisiin jo tiedon alkulähteellä. Johtamisessa tarvitaan mahdollisimman ajantasaista tietoa. Varsinkin prosessien johtaminen ja liiketoiminnan johtaminen tarvitsevat informaatiota päivittäin. Yhdenmukaisuus on haaste, jos yrityksellä on käytössään monia eri järjes-

telmiä, joista tietoa summataan yhteen. Jos järjestelmät eivät toimi yhdessä, on hankalaa ja työlästä yrittää saada tieto niistä yhdenmukaisena. (Lecklin 2006, 256.)

Vaikka ohjelmistot olisivat monimutkaisia ja vaikeaselkoisia, tulee niistä tulevien raporttien olla selkeitä. Tietoverkkojen avulla mahdollistetaan tiedon kulku koko yrityksessä nopeasti. Liiketoiminta muuttuu nopeasti, joten myös raportteja tulee voida muokata. Tietojärjestelmät on kehitettävä niin, että uudet tarpeet ja raportointivaatimukset voidaan ottaa helposti huomioon. Muunneltavuutta helpottaa, että pääsee tiedon alkulähteille asti myöhemminkin. Raporttien säilyminen tulee varmistaa varmuuskopioilla ja suojauksilla, sillä mikään kone ei kestä ikuisesti. (Lecklin 2006, 257.)

Yrityksen johto ei ohjaa yritystään yksittäisillä tiedoilla, vaan päätösten tueksi tarvitaan informaation systemaattista analysointia. Analyysitapa riippuu yrityksen toimialasta ja -alueesta, koosta, kilpailijoista ja monista muista tekijöistä. Analysoitavana voi olla niin tuottavuuden kehitys kuin parantamistoimenpiteiden vaikutuksetkin kassavirtaan. Pelkät luvut eivät kerro tarpeeksi yrityksen johdolle, minkä lisäksi toiminnan johtamisessa ja kehittämisessä tarvitaan vertailutietoja. Vertailukohteena voivat olla tavoitteet tai budjetti, aikaisemmat vuodet tai kaudet, kilpailijat, toimialan keskiarvot tai benchmarking-kohteet. Historia- ja ennustevertailu on yrityksissä yleisintä, ja kilpailijoitakin seurataan jonkin verran. (Lecklin 2006, 259–262.)

5 SÄHKÖISEN RAPORTOINNIN MAHDOLLISUUDET

5.1 Sähköinen taloushallinto

Sähköinen taloushallinto on uudistunut Internetin ja uusien palvelumallien yleistymisen myötä. BSP (Business Service Provisioning) tarkoittaa laajaa liiketoimintapalvelua ja mallia, jossa yhdistyy useita toimijoita tai komponentteja ASP-perusteisten järjestelmien ja keskitettyjen tietokantojen ympärille. Tämä termi muodostuu lyhenteistä BPO + ASP = BSP (BPO = Business Process Outsourcing). BSP-lyhennettä voidaan käyttää myös yksittäisestä palvelusta tai palveluntarjoajasta. BSP-palveluntarjoaja tarjoaa kokonaista prosessia palveluna. Tällöin kyseinen palveluntarjoaja vastaa prosessin ja soveluksen toimivuudesta ja palvelun kehittämisestä. (Lahti & Salminen 2008, 45.)

Sähköinen taloushallinto on kehittynyt niin nopeasti, että sille ei ole pystytty antamaan selkeää määritelmää. Jotkut näkevät sähköisen taloushallinnon vain suppeasti sähköisenä myynti- ja ostolaskuina sekä konekielisinä tiliotapahtumina. Toiset taas ovat määrittäneet sen olevan kehittyntä teknologiaa, jossa korostuvat verkkolaskustandardit ja tiedon kuvauskielet (mm. XML ja XBRL). Sähköisellä taloushallinnolla tarkoitetaan kaikkien taloushallinnon tietovirtojen ja käsittelyvaiheiden automatisointia ja käsittelyä sähköisessä muodossa. Tässä voidaan siis korostaa määritelmää automaattinen taloushallinto. Sähköisessä taloushallinnossa kaikki kirjanpidon ja sen osaprosessien tapahtumat käsitellään mahdollisimman automaattisesti ja ilman paperia. (Lahti & Salminen 2008, 19–20.)

Sähköisestä taloushallinnosta puhuttaessa voidaan puhua nykyään myös integroidusta taloushallinnosta. Integroitu taloushallinto liittyy laajasti muihinkin sidosryhmiin kuin vain yrityksen omiin järjestelmiin, toimintoihin ja työntekijöihin. Näitä sidosryhmiä voivat olla mm. viranomaiset, asiakkaat, toimittajat ja alihankkijat. Tehokkuuden saavuttamiseksi toimiva integraatio on välttämätöntä. Kun yritys toimii sähköisesti, integrointi ja ajantasainen tieto ovat välttämättömiä liiketoiminnassa. (Lahti & Salminen 2008, 38.)

5.2 Sähköisen taloushallinnon osaprosessit

Strategisesti ajatellen yrityksen taloushallinto voidaan nähdä yhtenä laajana tukitoimintona tai -prosessina. Taloushallinnon kokonaisuutta on kuitenkin helpompi käsitellä pienempinä osakokonaisuuksina. Taloushallinnon kokonaisuus voidaan jakaa useisiin osakokonaisuuksiin, mutta yksi yleisimmin käytetty jakotapa voidaan jakaa seuraaviin prosesseihin: ostolaskuprosessi, myyntilaskuprosessi, matka- ja kululaskuprosessi, maksuliikenne ja kassanhallinta, käyttöomaisuuskirjanpito, pääkirjanpito, raportointiprosessi, arkistointi sekä kontrollit. (Lahti & Salminen 2008, 14.)

Ostolaskuprosessi käsittää vaiheet ostotilauksesta ostolaskun maksuun ja pääkirjanpidon kirjauksiin. Myyntilaskuprosessiin kuuluvat taas vaiheet myyntitilauksesta laskutukseen sekä maksusuoritukseen ja pääkirjanpidon kirjauksiin. Matka- ja kululaskuprosessi kattaa taas työntekijöiden työmatkoista ja ostolaskuprosessin ulkopuolisista pienkulutapahtumista syntyvien korvausten käsittelyn. Maksuliikenne on maksutapahtumien, viitesuoritusten ja muiden tiliotapahtumien käsittelyä. Tähän liittyvät olennaisesti eri maksuvälineet, kuten luottokortti ja muut maksukorttitapahtumat. Käyttöomaisuuskirjanpidossa seurataan yritysten käyttöomaisuushankintoja, mm. koneita ja kalustoa sekä niiden arvostusta ja poistoja. Pääkirjanpidon puolella voidaan myös nähdä erilaisia osaprosesseja, kuten jaksotukset, täsmätykset ja kauden sulkeminen. Raportointiprosessi pitää sisällään raporttien muodostamisen ja jakelun. Raportointiprosessi alkaa kun muut osaprosessit päättyvät, koska raportoinnissa tarvitaan muiden prosessien tietoa. Arkistointi liittyy kaikkiin prosesseihin ja on tärkeä osa sähköistä taloushallintoa. (Lahti & Salminen 2008, 14–16.)

Tietyissä raportointiprosesseissa on selkeä alku ja loppu, kuten osto-, myynti- sekä matka- ja kululaskuprosesseissa. Sitten on taas tiettyjä toimintoja, jotka liittyvät muihin prosesseihin mutta eivät suoranaisesti ole osa niitä, kuten maksuliikenne (liittyy mm. ostolaskuprosessiin, matkalaskuprosessiin tai palkkahallintoon). Pääkirjanpito yhdistyy kaikkiin osaprosesseihin ja on myös raportointiprosessiin huomattava ensisijainen lähde. (Lahti & Salminen 2008, 16.)

5.3 Raportointi- ja informaatiojärjestelmä

Johdon raportointijärjestelmä on kehittynyt vuosikymmenien aikana paljon. Kehityksen taustalla ovat monet seikat, kuten normiston kehittyminen, tietoteknologiset muutokset ja yritysten omien tietojärjestelmien kehittyminen. Tässä voidaan mainita suurena vaikuttavana tekijänä kirjanpitolainsäädännön uudistuminen ja laskentatoimen tietojärjestelmien yhtenäistyminen kansainvälisesti 1970-luvulta lähtien. Suomalaiset yritykset ovat hyvin kansainvälisellä tasolla laskentatoimen tietojärjestelmien osalta. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 269.)

Johdon laskentatoimen tietojärjestelmät ovat keskittyneet viime vuosikymmenen aikana erityisesti kustannuslaskennan kehittämiseen, tulosityksikkölaskennan luontiin ja strategisen laskentatoimen raportoinnin aloittamiseen. Lisäksi johdon laskentatoimen tietojärjestelmien kehittäminen ja kehittyminen jatkuu koko ajan. Viime aikojen yksi tärkeimmistä laskentatoimen raportteihin liittyvistä kehityskohteista on ollut käyttäjälähtöisen raportoinnin kehittäminen. Koska laskentatoimen tietojärjestelmät integroituvat yhä enemmän, voidaan miettiä eri toimenpiteiden vaikutuksia koko yrityksen talouteen tai tulosityksikköjen ja jopa toimintojen kehitykseen. Tietotekniikan kehitys on tuonut mahdollisuuden liittää laskentatoimen raportointiin mitä jos -tarkastelun mahdollisuutta (what if -mallit). (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 270.)

Sähköisen taloushallinnon raportteihin tulevat tiedot kerätään tietojärjestelmistä, joita yrityksillä on vaihteleva määrä riippuen koosta. Pienet yritykset keräävät kaiken tietonsa samasta tietojärjestelmästä, kun taas isommissa yrityksissä on monia esijärjestelmiä, joista tieto kerääntyy tietovarastoihin. Itella Tuottotiedolla tiedot kerääntyvät Digitalous.netiin myyntireskontrasta, ostoreskontrasta, palkanlaskennasta, matka- ja kululaskuista ja pääkirjanpidosta. Monesti tarvitaan myös tietojen yhdistelemistä parametristöjen avulla, jolloin raportoinnista tulee joustavampaa. (Alhola & Lauslahti 2003, 324.) Business Intelligence -tietojärjestelmistä puhutaan silloin, kun strategisen toimintaympäristön ja kilpailijayritysten tietoja yhdistetään omiin tietojärjestelmiin (yleensä laskentatoimen tietojärjestelmiin). Nämä tietojärjestelmät ovat monessa yrityksessä keskeisiä strategisen johtamisen järjestelmiä. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 266.)

Yritykset pyrkivät saamaan informaatiojärjestelmänsä palvelemaan mahdollisimman suurta osaa päätöksentekijöistään. Kaiken kattavaa informaatiojärjestelmää on kuitenkin vaikeaa toteuttaa, joten tavallisempi käytäntö on kehittää erilliset järjestelmät omille osastoilleen. (Jyrkkiö & Riistama 2006, 270.) Laskentatoimen tietojärjestelmä tuottaa tietoa yritysjohdon raportteihin, jotka liittyvät kannattavuus- ja rahoitustietoihin koskien yritystä, tulosyksikköä, toimintoa ja suoritetta. Pelkästään laskentatoimen tietojärjestelmän avulla ei yritystä pystytä ohjaamaan, vaikka se onkin yrityksen ohjauksessa keskeinen. Esimerkiksi tuotannonohjauksen tietojärjestelmistä saadaan tietoa tuottavuudesta ja markkinoinnin tietoja saadaan markkinoinnin tietojärjestelmistä. Materiaalinhallinnon tietojärjestelmistä saadaan logistisia tietoja ja henkilöstöhallinnon tietojärjestelmistä löytyy henkilöstöjohtamiseen tarvittavaa tietoa. Rahoitukseen liittyvään päätöksentekoon tarvittavia tietoja joudutaan tavallisesti etsimään tietoa yrityksen ulkopuolisista rahoitusmarkkinatiedoista. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 267.)

Laskentajärjestelmät kannattaa rakentaa sellaiseksi, että niitä voidaan helposti muokata myöhemminkin. Järjestelmästä tarvittavaa informaatiota on hyvä kartoittaa jo ennen järjestelmän rakentamista sekä varautua jo mahdollisuuksien mukaan tuleviinkin tarpeisiin. Informaatiotarve kuitenkin ajanmyötä muuttuu, joten järjestelmätkin on sopeutettava siihen. (Riistama & Jyrkkiö 1999, 390.)

Taloushallinnonprosessien keskittämällä on saavutettu suuria IT-kustannuksiin liittyviä säästöjä. Samoin keskittämisen myötä taloushallinnon prosessien tehokkuus ja läpinäkyvyys on parantunut. Tämä on huomattu erityisesti niissä yrityksissä, joissa hoidetaan taloushallinnon prosesseja monelle eri yritykselle (konsernit). Tällaisissa yrityksissä järjestelmäpäivitykset on hyvä tehdä vain kerran. Tällöin järjestelmien ja tietokantojen ylläpito voidaan hoitaa keskitetysti. Liittymät on lisäksi hyvä rakentaa vain kertaalleen, koska silloin kun järjestelmät ovat samanlaiset kaikille yrityksille, voidaan kahden järjestelmän välisellä liittymällä siirtää niin monen yrityksen tietoja kuin tarvitsee. Myös järjestelmiin liittyvät kehitysprojektit voidaan viedä läpi keskitetysti, jolloin kustannukset pienentyvät ja projektien läpimenoaika lyhenee. (Lahti & Salminen 2008, 45.)

On erittäin tärkeää, että uudet laskentainnovaatiot opitaan hyödyntämään, sillä ne tukevat talousjohdon muuttuneita tarpeita johtamisessa. Kun uudet laskentatekniikan perusteet opitaan hyödyntämään organisaatiossa, niin tällöin toiminnan vahvuudet ja heikoudet tulevat uudella tavalla esille. Yrityksen strategian kannalta ajateltuna on tärkeää, että eri työvaiheissa työskentelevät henkilöt tiedostavat oman toimintansa vaikutukset tulokseen ja taloudelliseen asemaan. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi kustannustietoisuuden lisääntymistä. (Järvenpää, Partanen & Tuomela 2003, 56.)

5.4 Tietovarastot

On olemassa operatiivisia tietokantoja ja tietovarastotietokantoja. Operatiivinen tietokanta on suunniteltu perussovelluksen käyttöä varten. Tiedot operatiiviseen tietokantaan tulevat lähinnä päätteiden ja työasemien kautta. Esimerkiksi kirjanpitojärjestelmä ja myynti- ja ostoreskontrajärjestelmä ovat operatiivisia järjestelmiä. Operatiivisten järjestelmien eli perusjärjestelmien tietokantoina käytetään nykyään melkein kokonaan SQL-pohjaisia relaatiotietokantoja, kuten Oracle, Microsoft SQL Server ja IBM:n DB2. Operatiiviset järjestelmät on suunniteltu tallettamaan kaikki tapahtumat. Tietovarastotietokannat ovat toteutettu myös melkein kokonaan relaatiotietokantatekniikalla. Ero operatiivisiin tietokantoihin on kuitenkin aika suuri. Tietovarastotietokantoja ei päivitetä yleensä päiväsaikaan, vaan tiedot luetaan operatiivisista järjestelmistä ja ladataan tietovarastoon yleensä illalla tai yöllä. Päivällä tietoja kysellään ja raportoidaan. Tietovarastot palvelevat laajasti liiketoiminnan raportointia ja analyttisiä tietotarpeita. (Hovi, Hervonen & Koistinen 2009, 22.)

Tietovarasto on järjestelmä, jossa säilytetään tietoa ajantasaisena sekä kootaan ja summataan sitä raporteille ja analyysihin sopivaan muotoon. Järjestelmään kytketään tietojen hallintaan tarvittavat työkalut. Tietovarastojen tavoitteena on saada aikaan mahdollisimman tarkkoja ja käyttäjien tarpeiden mukaisia raportteja. Tietovarastoon voidaan liittää ulkopuolisia tietoja esimerkiksi markkinoista. Näitä tietoja yhdistää perustiedon kanssa suuri tietokanta, josta saa muokattua tarvittavia raportteja. Käyttäjien tarpeen mukaan suunnitellaan erilaisia summaustasoja, ja käyttäjät voivat työkalujen avulla jalostaa raportteja edelleen esimerkiksi valitsemalla eri kriteerejä raporteihinsa. Ra-

porttien jakelu tapahtuu Internet-verkon kautta. Jotta tietovarasto toimisi hyvin, on tiedettävä varastoa suunniteltaessa, minkälaista tietoa sieltä pääasiassa tarvitaan. Näin saadaan suunniteltua tietovarasto tehokkaaksi, ja suurenkin tallennuskapasiteetin tietomassat saadaan nopeasti ulos järjestelmästä. Tietovarastojen laatimisessa on tärkeää suunnitella hakumekanismit ja säännöt eri tietoja varten. Tietovarastojen käyttö on selvästi lisääntynyt tietotekniikan kehityksen ansiosta. Informaatiojärjestelmä, joka tukeutuu uuteen tietotekniikkaan, voidaan muuntaa ylivoimaiseksi osaamiseksi. (Lecklin 2006, 264–266.)

Hovin, Hervosen ja Koistisen mukaan tietovarasto on monien käyttäjärühmien yhteiskäyttöinen tietokanta, jonka avulla useiden eri operatiivisten järjestelmien tietoja voidaan integroida ja yhdenmukaistaa tukemaan Business Intelligence -käyttöä. Heidän mukaansa tietovarastointi on toisaalta yleistermi, joka tarkoittaa kaikenlaisia tietovarastoja. (Hovi, Hervonen & Koistinen 2009, 79.)

5.4.1 Tietovarastoinnin tehtävät ja tavoitteet

Tietovarastoinnin tehtävänä on vähentää raportoinnin ja raskaiden kyselyjen määrää operatiivisiin järjestelmiin. Tietovarastointi tulisi suunnitella vaativaan tietojen analysointiin ja raportointiin, johon operatiiviset tietojärjestelmät eivät kovin hyvin sovelu. Tietovarastoinnin tavoitteena on myös tiedon esitystapojen yhtenäistäminen. Tärkeä tehtävä tietovarastoinnilla on nopean informaation tuottaminen. Tietovarastoon voidaan yhdistää tietoa eri tietokannoista ja siihen voidaan rakentaa rajapintoja organisaation sisäisiin tietojärjestelmiin, kuten myös ulkoisten palveluntarjoajien tai yhteistyökumppaneiden tietolähteisiin. (Törmänen 1999, 36.)

Tietovarasto tarjoaa eri käyttäjärühmille suuren keskitetyn datamassan sekä erilaisia mahdollisuuksia analysoida ja raportoida tietoja eri ulottuvuuksissa. Tietovarastoinnissa on syytä kiinnittää huomiota tiedon laatuun ja ylläpitoon. Mikäli tiedon laatu on huonoa, laskee tällöin myös tietovaraston käyttöaste ja hyödynnettävyys samassa suhteessa. Tietovarastoteknologian avulla voidaan strukturoida ja konsolidoida organisaation tietokannoissa olevaa tietoa. Tämä mahdollistaa eri liiketoimintojen tai liiketoi-

minnan eri osa-alueiden yhteenvedojen tekemisen, toimintavaihtoehtojen arvioimisen sekä ympäristössä tapahtuvien tai ennakoitavien muutosten tarkastelun. (Törmänen 1999, 36.)

Tietovarastointitapa korostaa täsmätietojen keräämistä, varastointia ja niihin liittyvää tekniikkaa. Täsmätietovarastoissa tavoitellaan tiedon yhtenäistämistä. Kerätyn täsmätiedon avulla halutaan oppia tuntemaan liiketoiminnan prosesseja paremmin. Kun opitaan tuntemaan liiketoiminnan prosesseja, voidaan ongelmakohtiin puuttua paremmin ja poistaa niitä samalla tehostaen yrityksen toimintaa. Yrityksissä ei aina huomata kerätyn tiedon laadun ja sisällön merkitystä. Tietovaraston käytettävyys ja hyödynnettävyys laskee, jos tiedon laatu on huonoa. Tietovarastoinnin kannalta tietotarpeet voidaan täyttää sisäisen ja ulkoisen strukturoidun tiedon osalta. Strukturoitu tieto on sellaista tietoa, jota voidaan tallentaa, muokata, hyödyntää ja siirtää. Strukturoimaton tieto on tietoa, jota ei voi hallita tiedon varastoinnin avulla. Johto tarvitsee usein kuitenkin päätöksenteon tueksi tällaista strukturoimatonta tietoa. (Törmänen 1999, 61–63.)

5.4.2 Tietovarastointi ja raportointi

Raportointi nähdään useasti vain palveluna ja sitä pidetään liiketoiminnan tukena olevana tietolähteenä. Tietoa on vaikea muokata eri tietolähteistä saatuna yhdenmukaiseksi. Tietovarastot ovat raportoinnin tietolähde, eli raportteihin tuleva tieto muodostuu tietovarastojen avulla. Raportointisovellusten sijoittuminen ja luokittelu käyttötarkoituksen mukaan voidaan ajatella pyramidina. Alimmalla tasolla ovat eniten käytetyt raportit eli vakioraportit ja operatiivisen toiminnan tuotantoraportit. Näissä raporteissa raportointi voi olla päivittäistä ja käyttäjämäärä ja käyttötarve ovat tuotantosidonnaisia. Vakioraportit voidaan ajaa tarvittaessa, eli ne eivät välttämättä tarvitse lisätyötä tietovaraston tai sovellusten ylläpitäjiltä. (Törmänen 1999, 43–44.)

Räätälöidyt täsmäraportit ovat pyramidin toisella tasolla ja vaativat jonkin verran työtä. Niihin riittää kuitenkin normaalisti kertaalleen tehty työ, sillä ne ovat käytettävissä uudelleen. Useisiin operatiivisiin sovelluksiin joudutaan laatimaan yrityskohtaisia raportteja, kuten myynnin ja laskutuksen järjestelmiin. AD HOC -kyselyt ja -raportit ovat py-

ramidin kolmannella tasolla ja ne edellyttävät jo analyysi- ja metadatan hallintaa. Näiden raporttien käyttäjäryhmä on jo edellisiin verrattuna pieni, ja niitä tarvitaan lähinnä ongelmatilanteiden ja yksittäisten tuotantotapausten hallinnassa. Pyramidin ylimmällä tasolla ovat moniulotteiset analyysit (Data Mining), jotka tukevat johdon päätöksentekoa ja nämä edellyttävätkin jo moniulotteista analyysitietokantaa (OLAP, On-Line Analytical Processing). Näiden analyysisovellusten käyttäjät ovat yleensä liiketoiminnan johtoa tai muita analyttikkoja, jotka pyrkivät kontrolloimaan ja ohjaamaan operatiivista toimintaa tai ennustamaan tulevaisuutta. Pyramidin kaksi alimmaista tasoa ovat raportointisovelluksia (sisältää vakioraportit, tuotantoraportit ja räätälöidyt täsmäraportit), ja näitä käytetään yleensä operatiivisen toiminnan ja päätöksenteon tukena. Pyramidin kaksi ylimmäistä tasoa ovat taas analyysisovelluksia (AD HOC kyselyt ja moniulotteiset analyysit), joita käytetään strategisen suunnittelun ja päätöksenteon apuna. (Törmänen 1999, 43–45.)

5.4.3 Tietovarastointi operatiivisessa toiminnassa

Tietovarastoon kerätään tietoa operatiivisista järjestelmistä yhdenmukaiseen muotoon. Tietoa voidaan laskea yhteen ja hakea analyysityökaluilla tietovarastosta otoskantoihin tai moniulotteisiin analyysikantoihin (OLAP). Kyseiset analyysityökalut tekevät tiedon analysoinnista, tarkastelusta ja raportoinnista moniulotteista. Näin ollen tietoja voidaan tarkastella monella eri lähteellä, kuten kannettavalla tietokoneella, Internetin välityksellä tai matkapuhelimen avulla. (Törmänen 1999, 36.)

Operatiivisista päätöksentekoa tukevissa analyysisovelluksissa keskitytään yleensä tiettyyn toimintoon, prosessiin tai liiketoiminta-alueeseen. Tällöin kiinnitetään huomiota organisaation tietyn osan menestystekijöihin verraten tai ennakoiden omia tuloksia tai kilpailijoiden tuloksia. Kehityksen seuraaminen on myös tyypillistä operatiivista toimintaa tukevissa analyysisovelluksissa. Tietovarastoinnin avulla voidaan saada lisää tietoa prosessin toiminnasta ja kehitystarpeista, koska eri lähteistä muodostetut tiedot antavan laajemman kuvan kokonaisuudesta. Operatiivista toimintaa tukevat sovellukset ovat suunnattuja mm. controllereille, talouspäälliköille sekä alemmalle ja keskijohdolle. (Törmänen 1999, 37–38.)

5.4.4 Tietovarastointi strategisen päätöksenteon tukena

Strateginen sovellus on tietojärjestelmä, jonka avulla yrityksellä on mahdollista parantaa kilpailukykyä tavoitellun strategian mukaisesti. Yrityksissä käytetään strategisten päätösten tukena tietovarastointia, ja tämän johdosta useita tietovaraston päälle rakennettuja johdon tietojärjestelmiä voidaan pitää strategisina sovelluksina. Tietovarastointin edellytys on siinä, että tietovarasto kokoaa tietoa eri lähteistä, ja että organisaatiossa on henkilöitä, jotka pystyvät hyödyntämään oikein tietovaraston tarjoamia tietoja. Tietovarastot olisi yrityksissä käsitettävä yrityksen pääomaksi, koska pitkältä ajanjaksolta saatu monipuolinen tieto tarjoaa kilpailijoihin verrattuna etulyöntiaseman. Yritykselle on sitä parempi, mitä nopeammin ja hyvin se pystyy hyödyntämään informaatiota ja tavoittamaan sillä oikeat ihmiset oikeaan aikaan. (Törmänen 1999, 38–39.)

Strategisen päätöksenteon kohteena olevasta tiedosta vain osa on strukturoitua eli se muodostuu faktoista ja numeroista, joita saadaan perusjärjestelmistä. Yrityksessä on myös hyödyllistä strukturoimatonta tietoa, joka voi olla mm. tietoa teksteinä, kuvina, henkilöiden tietotaitona tai osaamisena. Tällainen tieto on haasteellista mitata ja tallentaa. Tästä syystä johtuen kaikkia strategisen suunnittelun painopistealueita ei voi rajata. (Törmänen 1999, 40–41.)

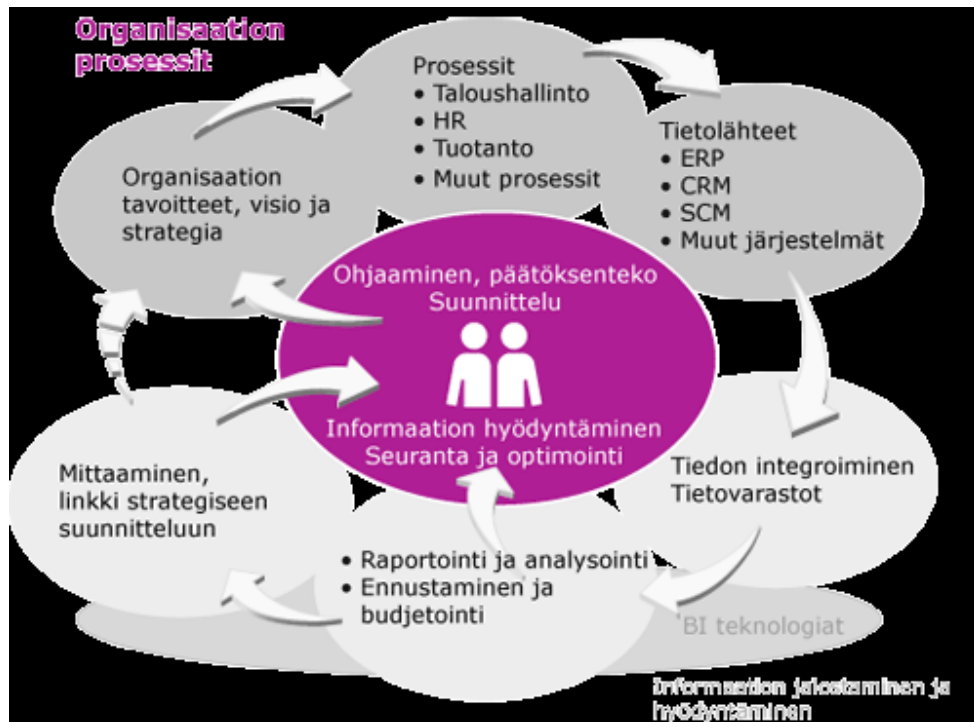
Strategiasuunnittelun kannalta on tärkeää huomioida, että analyysijärjestelmät, jotka rakennetaan tietovaraston päälle, ovat erilaisia. Tästä syystä tietojen tarkastelua pitäisi voida pilkkoa osiin. Myös tietojärjestelmän päälle rakennettavissa analyysisovelluksissa pitäisi pystyä suhteellisen helposti hakemaan tai muuttamaan tietoja. Sovelluksien tulisi olla helppokäyttöisiä, nopeita ja sisältää sekä ad hoc- ja mining-kyselymahdollisuuksia että perinteisiä raportointi- ja analyysisovelluksia. Suunnittelua ja päätöksentekoa tarkastellaan monesta eri näkökulmasta, kuten koko organisaation näkökulmasta, ydinprosessien näkökulmasta, liiketoimintojen eri osa-alueiden näkökulmasta jne. Vaikeaa tässä on se, miten muutosten vaikutus tuodaan ilmi ja toteutetaan tietoteknisesti analyysien kokonaisuunnittelussa. (Törmänen 1999, 41–42.)

Tietoteknisissä ratkaisuissa on otettava huomioon strategisen suunnittelun myötä tullut eri liiketoimintojen tai niiden osa-alueiden kokonaisuuksien hahmottamisen tarve. Yk-

sittäisen liiketoiminnan kannalta tarpeellisia tietoja on pystyttävä käsittelemään kokonaisuutena. On pystyttävä huomioimaan koko organisaation tarpeet, kuten esimerkiksi otettava huomioon, mitä konsernitasolla tahdotaan tietää. Konsernitasolla halutaan yleensä tietää yhteinen kokonaiskuva yrityksen tilanteesta. Yksittäisissä liiketoimintalueiden tarkastelussa halutaan yleensä tietää liiketoiminnan kokonaiskuva, markkina-asema ja tavoitteet. (Törmänen 1999, 42.)

5.5 Business Intelligence

Business Intelligencen (BI) avulla hallitaan liiketoimintatietoja. Business Intelligence -tietojärjestelmistä puhutaan silloin, kun strategisen toimintaympäristön ja kilpailijayritysten tietoja yhdistetään omiin tietojärjestelmiin, jotka yleensä ovat laskentatoimen tietojärjestelmiä. Nämä tietojärjestelmät ovat monessa yrityksessä keskeisiä strategisen johtamisen järjestelmiä. Business Intelligence -ratkaisujen avulla voidaan toiminnanohjausjärjestelmistä sekä muista sisäisistä järjestelmistä tulevaa tietoa jalostaa päätöksenteon ja operatiivisen toiminnan suunnittelun tueksi. BI:n avulla organisaatiolla on käytössään reaaliaikaista kokonaisnäkemystä liiketoiminnasta, sillä se yhdistää eri lähteistä tulevat tiedot yhteen sovellukseen. (Business Intelligence n.d.)



KUVIO 3. Business Intelligence osana strategiaprosessia (Business Intelligence osana strategiaprosessia n.d.)

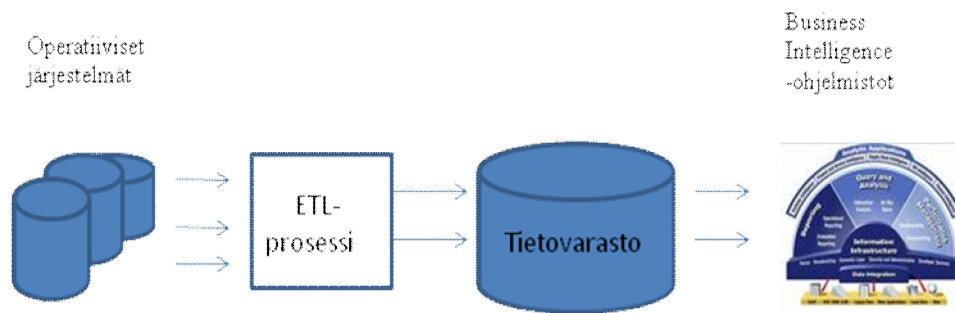
Nykyään yrityksen saavat tietoa todella paljon, mutta käytettävissä olevan tiedon jatkojalostaminen, analysoiminen ja hyödyntäminen ovat suuria haasteita. Tähän haasteeseen vastaa Business Intelligence. BI-ratkaisut perustuvat hyvin pitkälle tietovarastointimenetelmiin. Kun siirrytään informaation analysoimiseen, esittämiseen ja jakeluun, voidaan puhua varsinaisesti BI-ratkaisuista, jolloin keskitytään informaation liiketoiminnalliseen ulottuvuuteen eli varsinaiseen hyödyntämiseen päätöksenteon tukena. Business Intelligence muokkaa monimuotoisista tiedoista uutta informaatiota, joka antaa lisää tietoa päätöksentekoon ja tätä kautta auttaa yritystä menestymään paremmin. Business Intelligence auttaa saamaan syvempää ymmärrystä oman liiketoiminnan tilasta ja varmuutta päätösten oikeellisuudesta. Loppukäyttäjien käytettävissä ovat tyypillisesti moninaiset raportointi- ja analyysiratkaisut, tunnuslukuja esittävät mittaristot, web-portaalit tai mobiilit BI-ratkaisut. Tavoitteena on tuoda oikea tieto oikeille ihmisille oikea-aikaisesti. (Hovi, Hervonen & Koistinen 2009, 73–74.)

Business Intelligence ratkaisujen ominaispiirteisiin kuuluvat analyttisyys, kvantitatiivisuus, liiketoimintalähtöisyys, koko organisaatioon kuuluminen (ei vain johtoon), tiedon pitkä jalostusketju ja faktajohtaminen. BI-ratkaisut perustuvat tehokkaaseen tieto-

jen integroitiin, tietovarastoon ja analysointiratkaisuihin. Dashboard on yritysten keskeisten tunnuslukujen seurantaan tarkoitettu Business Intelligence -ratkaisu. Esitysmuoto on usein hyvin visuaalinen sisältäen esim. nopeusmittareita. (Hovi, Hervonen & Koistinen 2009, 188.)

Business Intelligence –termiä on suomennettu moneen otteeseen vuosien ajan, ja siitä on ollut seuraavanlaisia suomennoksia: yritystiedon rikastus, analyttinen tiedon hallinta, tiedon hallinnan prosessi ja liiketoimintatiedon hallinta. Viimeisin on luultavasti yleisin nimitys BI-ratkaisuista. Hovi, Hervonen ja Koistinen ovat määritelleet BI-termin sisällön jakamalla sen kvantitatiiviseksi ja kvalitatiiviseksi näkemykseksi. ”Kvantitatiivisella näkemyksellä tarkoitetaan organisaation sisäisesti keräämän liiketoimintatiedon analyttistä hyötykäyttöä ja hallintaa.” Lähteinä tässä ovat organisaation sisäiset tietokannat ja tietojärjestelmät (esim. toiminnanohjausjärjestelmä). Tieto on pääosin strukturoitua eli numeerista dataa (esimerkiksi kauppaketjun päivittäin keräämät myyntiluvut eri myyntipisteistä ja tuotteista). Kvalitatiivisella näkemyksellä tarkoitetaan taas yrityksen kilpailijoista ja markkinoista saatavan tiedon hyödyntämistä ja hallintaa. Lähteinä ovat mm. organisaation ulkopuoliset tietopankit ja uutistoimistot. Tieto on pääosin strukturoimatonta eli asiakirja- tai dokumenttipohjaista laadullista aineistoa (esimerkiksi kilpailevien yritysten osavuosikatsaus). (Hovi, Hervonen & Koistinen 2009, 78.)

Tiedonkulkua operatiivisista järjestelmistä tietovarastoihin ja Business Intelligence-ohjelmistoihin kuvaa hyvin kuvio 4. Siinä tiedot kerääntyvät eri operatiivisten perusjärjestelmien tietokantoihin, jossa niitä mm. pidetään ajan tasalla. Perusjärjestelmän tiedot luetaan ja muokataan tietovarastokannan edellyttämään muotoon ja tämä edellyttää yhdenmukaistamista ja yhdistämistä. Lopuksi tiedot ladataan tietovarastoon. Tietovarasto (Data Warehouse) on suunniteltu tietojen helppoa ja nopeata hakua varten. Tietovarastoon tallennetaan tietoja useilta vuosilta ja tämä mahdollistaa trendianalyytit. Erilaiset BI-työkalut taas auttavat tietovaraston tietojen kyselyissä, analysoinnissa ja raportoinnissa. (Hovi, Hervonen & Koistinen 2009, 14.)



KUVIO 4. Tietovarasto- ja BI-ratkaisun jalostusketju (Hovi, Hervonen & Koistinen 2009, 86)

Yllä olevassa kuviossa operatiiviset tietokannat ovat tiedon lähteenä. Yleensä BI-ratkaisut koostuvat organisaatioiden prosesseja tukevista operatiivisista tietojärjestelmistä, kuten kokonaisvaltaisesta toiminnanohjauksesta (Enterprise Resource Planning, ERP), asiakkuuksienhallinnasta (Customer Relationship Management, CRM) ja taloushallinnon järjestelmistä (Financial Management Systems). Tiedon integrointi eli ETL-prosessi (Extract-Transform-Load) on keskeinen vaihe tietolähteiden datan hakemisessa ja muokkauksessa yhdenmukaiseen formaattiin. Tässä vaiheessa perusdata poimitaan, muokataan ja ladataan eteenpäin tietovarastoihin. Tietovarasto tarkoittaa sitä paikkaa, johon informaatio tallennetaan. Tietovarastot voivat olla tiedon lopullisia säilytyspaikkoja tai tietovarastoa voidaan pitää myös puhdistetun yksityiskohtaisemman tiedon väliavarastona. (Hovi, Hervonen & Koistinen 2009, 82–83, 86.)

5.6 Business Intelligencen tavoitteet

Business Intelligencen yksi tärkeimmistä tavoitteista on nopeuttaa ja parantaa organisaatioiden kykyä tehdä päätöksiä. Nykyään BI-ratkaisut onnistuvat tässä tavoitteessa ja tämän myötä organisaation eri tasoilla päätöksenteko paranee. Toinen BI-ratkaisujen keskeinen tavoite on vastata käyttäjien tietotarpeisiin oikea-aikaisesti. Tänä päivänä on entistä tärkeämpää saada tietoa mahdollisimman nopeasti ja reaaliaikaisesti. BI-ratkaisun avulla voidaan tuottaa informaatiota valmiiksi mietityssä formaatissa, ja se mahdollistaa myös ennalta määrittelemättömien tietojen hakua. Jälkimmäisestä esimerkiksi puhutaan ennalta määrittelemättömästä kyselytarpeesta eli Ad hoc -kyselystä, ja tällaisiin tietotarpeisiin vastaaminen onnistuu hyvin oikeilla BI-välineillä, joissa on

helppokäyttöiset kysely- ja raportointiominaisuudet. (Hovi, Hervonen & Koistinen 2009, 80–81.)

Yksi BI-ratkaisun tavoitteista on tukea organisaation strategiaa ja tavoitteisiin pääsyä, joka on organisaatioissa usein vaikea saavuttaa. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi BI toimii parhaiten, kun siihen saadaan liitettyä kvantitatiivisia mittareita. Tulevaisuudessa strategisetkin tavoitteet voidaan luultavasti sisällyttää jokapäiväiseen työhön BI-ratkaisuissa. BI-ratkaisujen yksi tavoitteista on myös parantaa käyttäjien omatoimisuutta tietotarpeiden suhteen eli käyttäjien kykyä hakea itse tietoa ja jakaa sitä muiden kanssa. Lisäksi BI-ratkaisujen tavoitteena on vähentää kustannuksia ja parantaa operatiivista tehokkuutta. BI-ratkaisujen hyöty näkyy kustannussäästöissä ja operatiivisen tehokkuuden parantumisessa. Kun tieto ei saavuta oikeaa henkilöä oikeaan aikaan, syntyy viive, ja kun tätä viivettä pystytään lyhentämään BI-ratkaisun avulla, syntyy kustannussäästöjä ja operatiivinen toiminta tehostuu. Lisäksi BI-ratkaisujen avulla saavutetaan myös parantunutta päätöksentekoa, joka johtaa oikeampiin ratkaisuihin jokapäiväisessä toiminnassa. (Hovi, Hervonen & Koistinen 2009, 80–81.)

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimus toteutettiin sähköisenä web-kyselytutkimuksena. Kyselylomake kehitettiin yhdessä Itella Tuottotiedon kehityspäällikön Pasi Jalosen, tuotekehityksen sekä Itellan konsernin viestinnän kanssa. Ennen lomakkeiden lähettämistä suoritettiin myös testihaastattelu, jossa lomake käytiin läpi yksityiskohtaisesti. Näin saatiin selville myös lomakkeen heikot kohdat ja huonot kysymykset. Lisäksi mitattiin aikaa, joka lomakkeen täyttämiseen suurin piirtein kuluu, jotta osattiin kirjoittaa vastaajille saatteeseen totuudenmukainen vastaamisaika.

Kyselylomakkeella (liite 1) oli kolme eri kysymysosiota. Ensimmäisessä osiossa kysyttiin monivalintakysymyksen nykyisen raportoinnin toteutusta, toisessa osiossa mielipidettä nykyisestä raportoinnista asteikolla 1-5 ja viimeisessä osiossa avoimilla kysymyksillä raportoinnin kehitysehdotuksia. Kyselystä yritettiin tehdä kyselystä nopeasti tehtävä, mutta kuitenkin kattava, jotta vastauksista olisi jotain hyötyä. Kysely oli pitkä, mutta se johtui siitä, että vastausvaihtoehtoja täytyi monivalintakysymyksissä olla paljon. Loppuun lisättiin muutama avoin kysymys, jotta pystyttiin analysoimaan tutkimusta paremmin. Valitettavasti monet vastaajat eivät jaksaneet vastata avoimiin kysymyksiin tai niihin vastattiin vain lyhyesti. Vastaajilta pyydettiin lomakkeen lopussa myös yhteystietoja, jotta voitaisiin lähettää heille yhteenveto tuloksista.

Kyselylomake mielletään yleisesti määrälliseksi tutkimukseksi, jossa sovelletaan tilastollisia menetelmiä. Kyselylomakkeen mittareilla voidaan kuitenkin mitata myös asenteita ja mielipiteitä. Kaikkea ei voikaan mitata määrällisesti, vaan silloin on luokiteltava mahdollisimman hyvin. Luokittelulla tarkoitetaan laadullisen eron mittaamista. Kysymykset tutkimuksen lomakkeella olivat pääasiassa laadullisia eikä määrällisiä. Analyysivaiheessa luokittelutason muuttujista voidaan laskea lukumääriä, ja tätä tapaa on käytetty tässäkin tutkimuksessa. (Vehkalahti 2008, 27–28.)

Kyselylomake lähetettiin yrityksille sähköisenä kyselylomakkeena yrityksille. Alkuperäisenä ajatuksena oli, että lähettäisimme kyselylomakkeen asiakkaille, jotka olivat suurimmasta päästä. Lopuksi lähetimme kyselyn myös Itella Tuottotiedon suurimmille asiakkaille. Valitsimme Itella konsernin asiakkaista ne asiakkaat, joiden liikevaihto oli

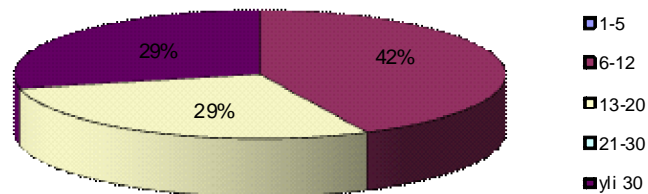
yli 20 miljoonaa euroa. Itella Tuottotiedon asiakkaista lähetimme kyselyn 13 suurimmalle asiakkaalle. Heidän mielipiteensä kiinnostavat toimeksiantajaa eniten.

Kysely lähetettiin ensin 77 asiakkaalle, minkä jälkeen lähetimme muistutussähköpostia niille, jotka eivät heti vastanneet. Vastauksia tuli vain viisi, joten päätimme lähettää kyselyjä vielä 65 asiakkaalle, joita myös muistutimme kyselystä kerran. Lisäksi lähettimme laskenta-asiantuntijoiden ja -konsulttien välityksellä kyselyn 13 suurimmalle Itella Tuottotiedon asiakkaalle. Toiselta kierrokselta saimme yhdeksän vastausta. Vastausprosentiksi tuli siis 9 %.

6.1 Tutkimuksen tulokset

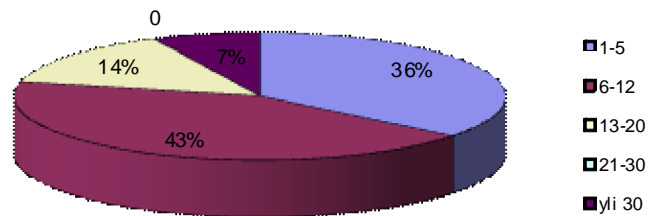
1 Nykyinen raportointi

a) Kuinka montaa mittaria (=tunnuslukua) yrityksessänne on mahdollista seurata säännöllisesti tuotettavilta raporteilta?



KUVIO 5. Kuinka montaa mittaria on mahdollista seurata raporteilta?

b) Kuinka montaa näistä mittareista käytetään apuna päätöksenteossa?



KUVIO 6. Kuinka montaa mittaria käytetään apuna päätöksenteossa?

c) Mitä näistä mittareista käytätte?

Mittari	prosenttiosuus
seurasivat liikevaihtoon	100
seurasii liikevoittoa	86
myyntikatetta ja tulosta	79
seurasii henkilöstökuluja	64
kiertonopeuksia sekä käyttökattetta	57
omavaraisuusastetta	43
käyttöpääomaprosenttia	36
quick ratiota	29
current ratiota	21
korollista nettovelkaa ja sijoitetun pääoman tuotto- senttia	21
nettokäyttöpääomaprosenttia	14
omapääoma/osaketta	14
oman pääoman tuotto prosenttia	14
suhteellista velkaantuneisuutta	14
tulos/osaketta	14
gearingia	7
koko pääoman tuotto prosenttia	7
osinko/osaketta	7
EVA	0
P/E	0

Muita käytettyjä tärkeitä mittareita?

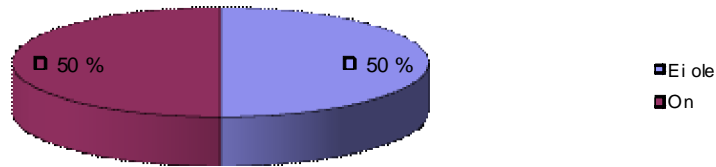
kassavirta, operatiivinen kassavirta, ostovelat/myyntisaamiset, varaston arvo, muutosprosentti vertailuperiodeihin, myyntikateprosentti, myymälöiden kävijämäärät, tulosprosentti ennen veroja, kassan saldo, erääntyneiden saatavien määrä, verkkokävijämäärä, lukijamäärä, levikki sekä RONA eli nettovarojen tuotto prosentti. Näistä useimmiten mainittiin kassavirta sekä ostovelat ja myyntisaamiset.

d) Mitä näistä mittareista ette käytä ikinä?

mittari	prosenttiosuus
P/E	86
EVA	64
osinko/osaketta	64
oma pääoma/osake	57
gearingia	50
Current ratioa	43
korollista nettovelkaa	43
suhteellista velkaantuneisuutta	43
pääoman tuotto prosenttia	36
quick ratiota	36
tulos/osaketta	36
nettokäyttöpääomaprocenttia	29
oman pääoman tuotto prosenttia	29
omavaraisuusastetta	29
käyttöpääomaprocenttia	21
Kiertonopeuksia	14
sijoitetun pääoman tuotto prosenttia	14
myyntikatetta	7
Kaikki vastaajat seurasivat*	100

*henkilöstökuluja, henkilöstöä keskimäärin, käyttökattetta, liikevaihtoa, liikevoittoa ja tulosta

e) Onko talouden taantuma vaikuttanut raportointiin ja seurattaviin mittareihin?



KUVIO 7. Onko taantuma vaikuttanut raportointiin ja seurattaviin mittareihin?

f) Jos vastaatte kohtaan e) kyllä, niin mitä raportteja tulee seurattua enemmän kuin ennen taantumaa? Muita tärkeitä mittareita? Mitä raportteja tulee seurattua vähemmän kuin ennen taantumaa?

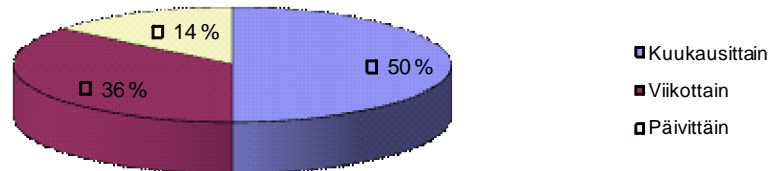
Eniten taantumasta vaikutuksesta lisääntyi henkilöstökulujen, liikevoiton ja myyntikatteiden seuraaminen, joita kaikkia seurasi neljä vastaajaa (57%). Seuraavaksi eniten lisääntyi henkilöstö keskimäärin, kiertonopeuksien, liikevaihdon, omavaraisuusasteen ja tuloksen käyttö, sillä niitä seurasi vastaajista kolme (43%). Vastaajista kaksi (29%) lisäsi korollisen nettovelan ja suhteellisen velkaantuneisuuden käyttöä ja vastaajista yksi (14%) lisäsi gearingin, käyttökatteen, nettokäyttöpääomaprocentin ja quick rationin käyttöä. Kukaan ei seurannut talouden taantumasta huolimatta current ratioa, EVAa, koko pääoman tuottoa, käyttöpääomaprocenttia, oma pääoma/osaketta, oman pääoman tuottoa, osinko/osaketta, P/E-lukua, sijoitetun pääoman tuottoa eikä tulos/osaketta sen enempää kuin muutenkaan.

Avoimessa kysymyksessä kysyttiin muita tärkeitä mittareita, joita vastaajat seurasivat talouden taantumasta johdosta, ja niitä olivat maksukykyennuste, operatiivinen kassavirta, ostovelat ja myyntisaamiset, varaston arvo, kassavirta, myyntikateprosentti, myymälöiden kävijämäärä, erääntyneet saatavat sekä kate/tuotettu yksikkö.

Kysymyksessä, seurataanko joitakin raportteja vähemmän kuin ennen taantumaa, vain kolmea eri tunnuslukua käytti yksi vastaajista vähemmän (14%). Nämä tunnusluvut

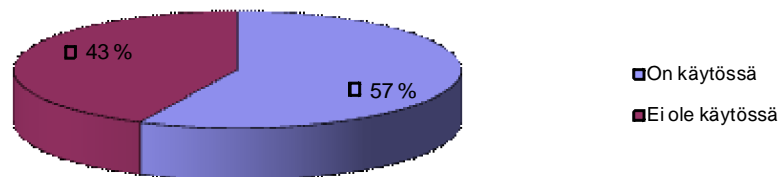
olivat henkilöstö keskimäärin, kiertonopeudet ja koko pääoman tuotto prosentti. Muiden tunnuslukujen seuraamista ei kukaan vastaajista ollut vähentänyt.

g) Käytättekö raportteja (kuinka usein)?



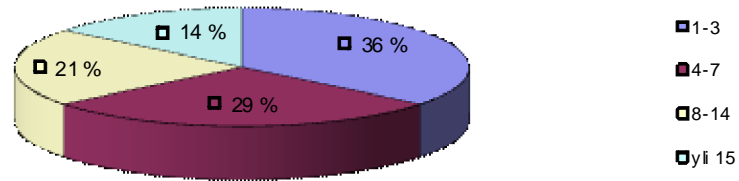
KUVIO 8. Kuinka usein raportteja käytetään?

h) Onko yrityksellänne käytössä Business Intelligence -tietojärjestelmää?



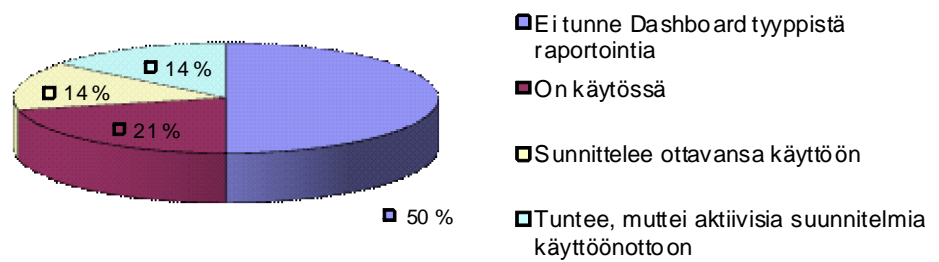
KUVIO 9. Onko yrityksellänne käytössä Business Intelligence tietojärjestelmää?

i) Kuinka montaa sisäisen seurannan dimensiota yrityksenne raportoinnissa seurataan?



KUVIO 10. Kuinka montaa sisäisen seurannan dimensiota yrityksenne raportoinnissa seurataan?

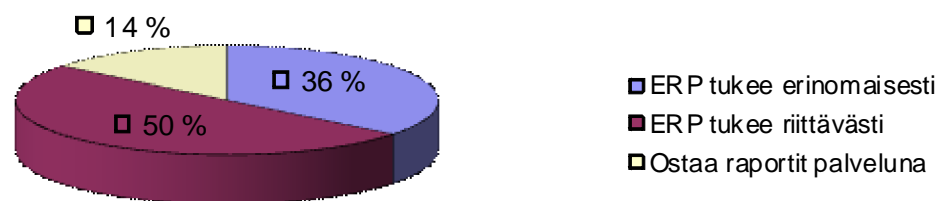
j) Onko yrityksellänne käytössä Dashboard-tyyppistä raportointia?



KUVIO 11. Onko yrityksellänne käytössä Dashboard-tyyppistä raportointia?

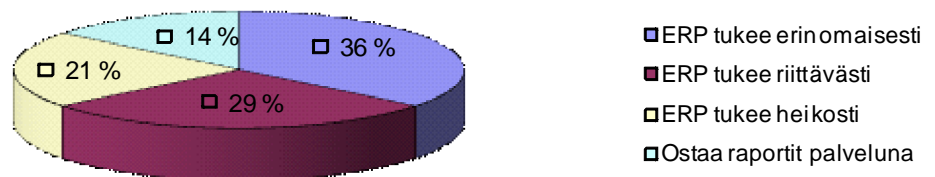
k) Tukeeko yrityksenne ERP-järjestelmä taloudellista raportointia (ERP tässä laajana käsitteenä, ja jos ei käytössä varsinaista ERP-järjestelmää niin tässä tarkoitetaan kirjanpitojärjestelmää):

– lakisääteisessä raportoinnissa (pääkirjat, päiväkirjat, tilinpäätökset, konsernitilinpäätökset)



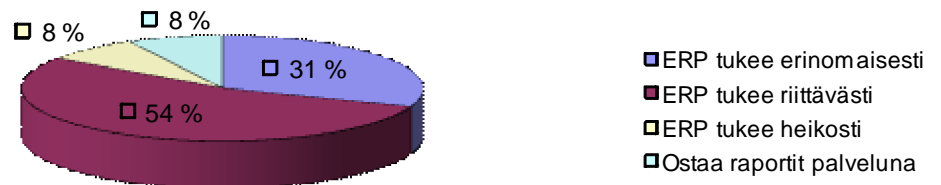
KUVIO 12. Kuinka hyvin ERP-järjestelmä tukee lakisääteisessä raportoinnissa?

– raportoinnissa omistajille ja rahoittajille (välitilinpäätökset, osavuosikatsaukset, talouden tunnusluvut)



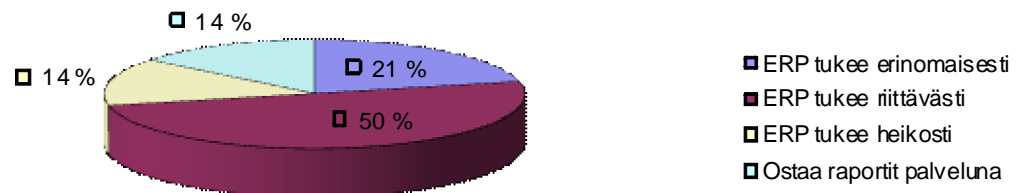
KUVIO 13. Kuinka hyvin ERP-järjestelmä tukee raportoinnissa omistajille ja rahoittajille

– sisäisessä raportoinnissa (projektiseuranta, tuote- ja asiakaskannattavuus, tulosyksikö- ja kustannuspaikkaseuranta, käyttöomaisuus)



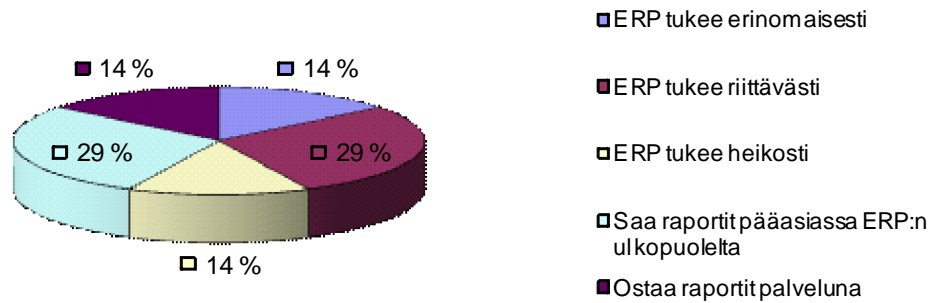
KUVIO 14. Kuinka hyvin ERP-järjestelmä tukee sisäisessä raportoinnissa?

– viranomaisraportoinnissa (veroilmoitukset, alv-ilmoitukset, raportit tilastokeskuksille)



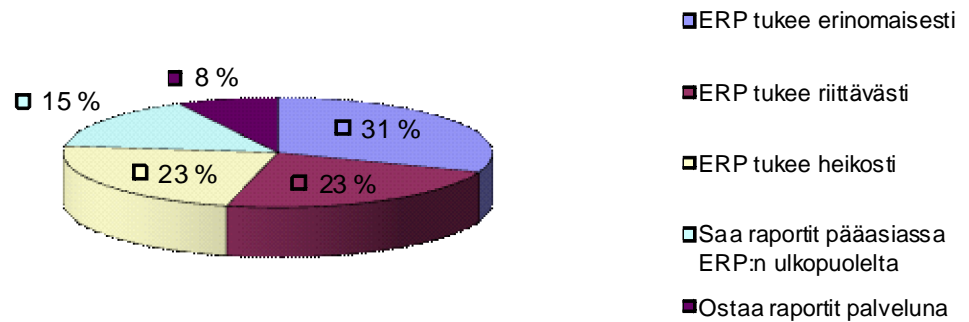
KUVIO 15. Kuinka hyvin ERP-järjestelmä tukee viranomaisraportoinnissa?

– ennustavassa raportoinnissa (kassatilanteen ennustaminen, budjetointi, tilaustietojen hyväksikäyttö)



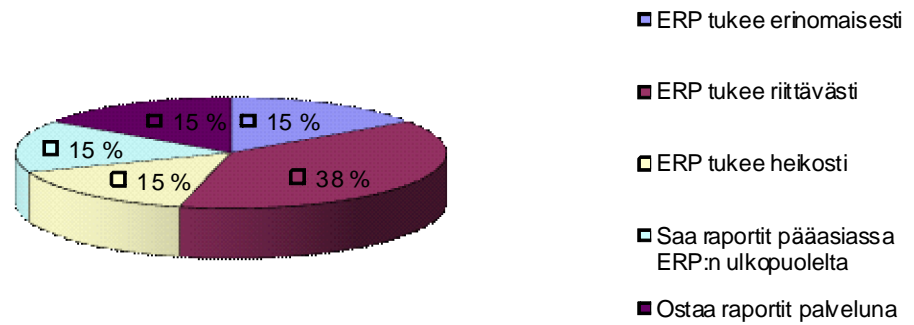
KUVIO 16. Kuinka hyvin ERP-järjestelmä tukee ennustavassa raportoinnissa?

– taloustoimintojen suorituskyvyn raportoinnissa (transaktiomäärien seuranta, talousprosessien työtuntien seuranta)



KUVIO 17. Kuinka hyvin ERP-järjestelmä tukee taloustoimintojen suorituskyvyn raportoinnissa?

– taloustoimintojen laadullisessa raportoinnissa (läpimenoajat, maksujen aikataulut, raportoinnin oikeellisuus ja ajantasaisuus)

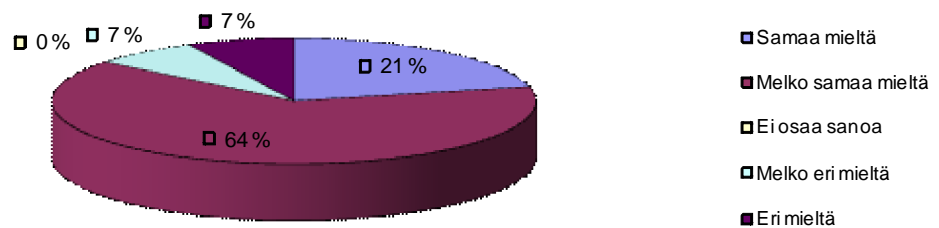


KUVIO 18. Kuinka hyvin ERP-järjestelmä tukee taloustoimintojen laadullisessa raportoinnissa?

2 Nykyisen raportoinnin arviointi

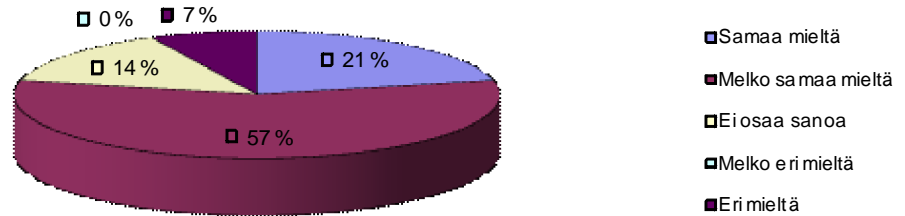
a) Olen tyytyväinen nykyisten raporttien

– tietosisältöön (esim. tarvittavat asiat raportilla)



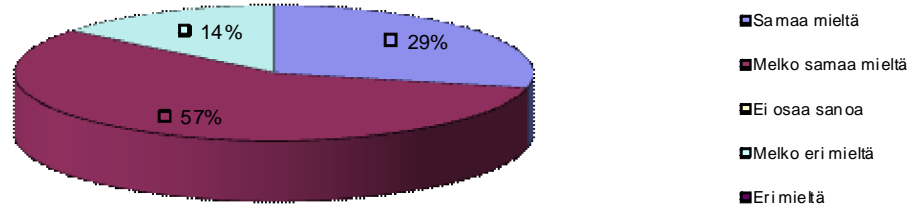
KUVIO 19. Olen tyytyväinen nykyisten raporttien tietosisältöön

– luotettavuuteen (esim. raporttien tiedot ovat oikein)



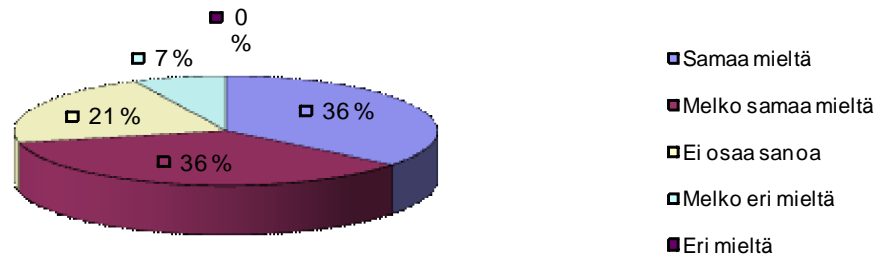
KUVIO 20. Olen tyytyväinen nykyisten raporttien luotettavuuteen

– ajantasaisuuteen (esim. raportit ovat tarpeeksi ajankohtaisia)



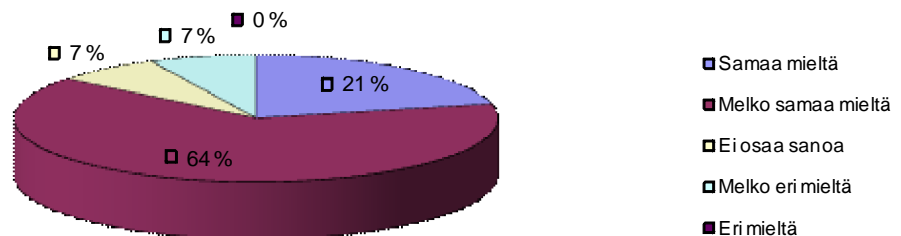
KUVIO 21. Olen tyytyväinen nykyisten raporttien ajantasaisuuteen

– tiheyteen (esim. ilmestymistiheys, vertailuluvut)



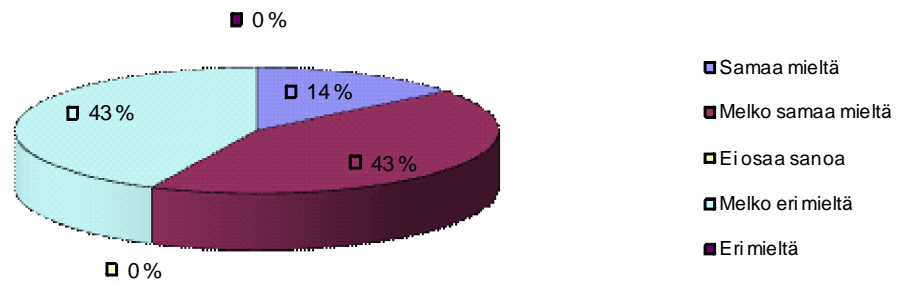
KUVIO 22. Olen tyytyväinen nykyisten raporttien tiheyteen

– yksityiskohtaisuuteen (esim. tarpeeksi yksityiskohtainen/liian yksityiskohtainen)



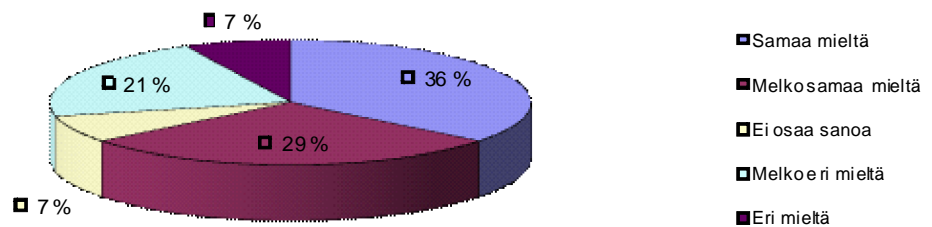
KUVIO 23. Olen tyytyväinen nykyisten raporttien yksityiskohtaisuuteen

– ulkoasuun (esim. selkeys, graafisuus, esillä oleelliset asiat, yksityiskohtiin porautuminen)



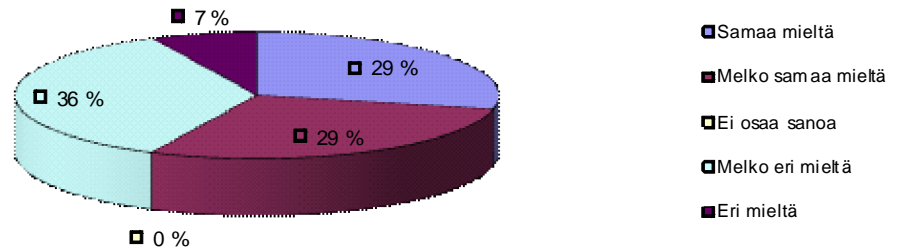
KUVIO 24. Olen tyytyväinen nykyisten raporttien ulkoasuun

– välitystapaan (esim. sähköisyys, nopeus)



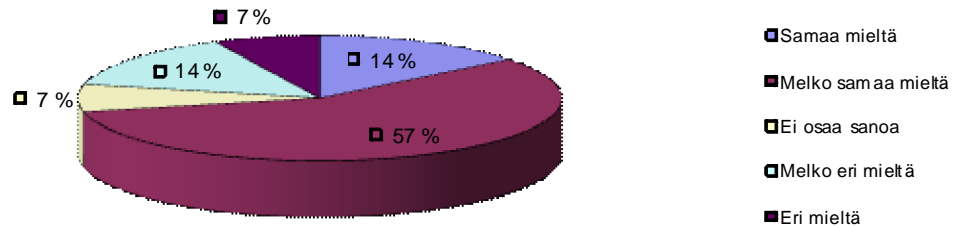
KUVIO 25. Olen tyytyväinen nykyisten raporttien välitystapaan

– muokattavuuteen (esim. pystyy valitsemaan mitä tietoja raporteille tulee)



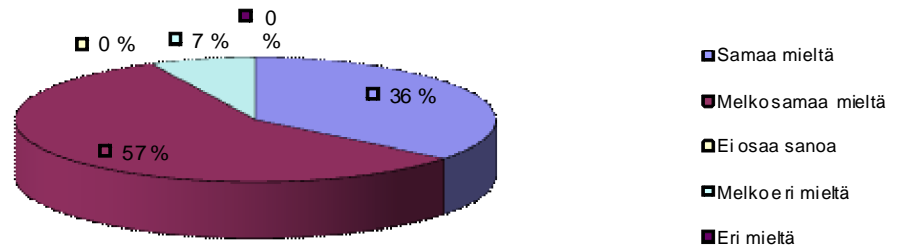
KUVIO 26. Olen tyytyväinen nykyisten raporttien muokattavuuteen

b) Olen tyytyväinen nykyiseen raportointiin yleisesti



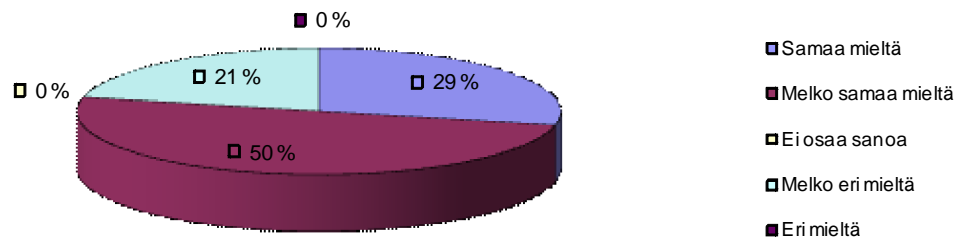
KUVIO 27. Olen tyytyväinen nykyiseen raportointiin yleisesti

c) Olen saanut tarvittaessa apua raporttien käyttämisessä



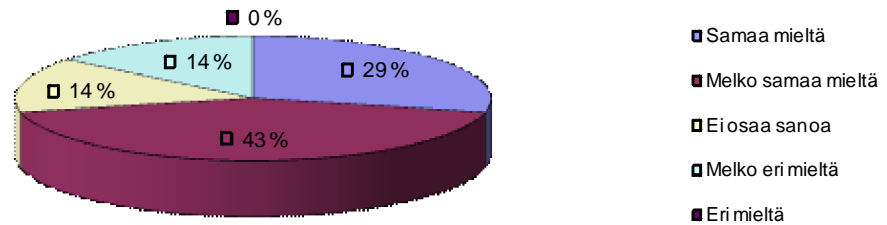
KUVIO 28. Olen saanut tarvittaessa apua raporttien käyttämisessä

d) Käyttämämme raportointityökalu on käyttäjäystävällinen



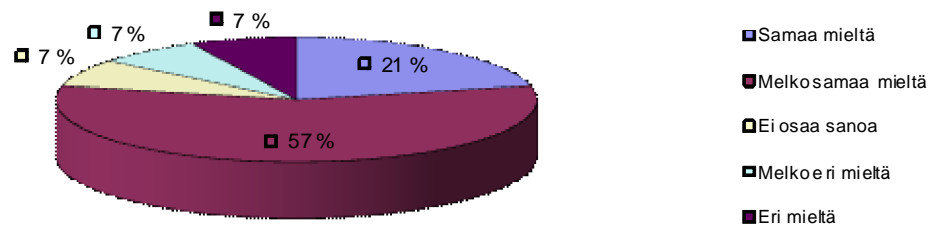
KUVIO 29. Käyttämämme raportointityökalu on käyttäjäystävällinen

e) Raporteista saatava tieto on helposti ja nopeasti saatavilla



KUVIO 30. Raporteista saatava tieto on helposti ja nopeasti saatavilla

f) Raportit ovat tarpeeksi räätälöityjä yrityksemme tarkoitukseen



KUVIO 31. Raportit ovat tarpeeksi räätälöityjä yrityksemme tarkoitukseen

3. Raportoinnin kehittäminen

a) Mitkä ovat tärkeimmät mitattavat asiat teidän yrityksessänne (enintään 10 asiaa)?

Kyselyyn vastanneiden mielestä seuraavia tunnuslukuja pidettiin tärkeimpinä mitattavina asioina heidän yrityksissään:

- tuotekohtainen kannattavuus (2 yritystä maininnut)
- asiakaskohtainen kannattavuus (2 yritystä maininnut)
- kassavirta (4 yritystä maininnut)
- EBITDA (2 yritystä maininnut)
- liikevaihto (7 yritystä maininnut)
- myyntikate% (2 yritystä maininnut)
- varastonarvo
- operatiivinen kassavirta
- ostovelat ja myyntisaamiset
- palvelumyynti/konsultti
- myyntikäynnit/myyjä
- henkilön kokonaiskulut/laskutus (2 yritystä maininnut)
- myyntikate (3 yritystä maininnut)
- EBIT
- EBT
- varaston kierto
- kiertonopeudet (3 yritystä maininnut)
- erääntyneiden osuus myyntisaamisista (2 yritystä maininnut)
- epäkuranttien osuus varastosta
- myymälöiden käyntimäärät
- netto velka (2 yritystä maininnut)
- leverage
- tulos (3 yritystä maininnut)
- tilauskanta
- tilauskannan kate %
- tehottomat henkilökulut
- henkilökunnan määrä/tilauskanta
- kiinteät kulut
- ennustetarkkuus
- palkkaprosentti

- voitto
- kassa
- quick ratio (2 yritystä maininnut)
- kasvuprosentti (2 yritystä maininnut)
- henkilöstön työkuorma %
- käyttökate (2 yritystä maininnut)
- maksuvalmius
- myynnin kehitys
- määrät & eurot/asiakas
- välittömät kustannukset/tuotettu yksikkö
- hallinnon kustannuksen suunta/trendit
- käyttöpääoman hallinta
- saamisten tarkkailu/perintä
- liikevoitto (kaksi yritystä maininnut)
- liikevoitto/liikevaihto
- nettokäyttöpääoma
- kannattavuus
- vakavaraisuus
- levikki
- levikkiliikevaihto
- ilmoitusliikevaihto
- ilmoitusliikevaihdon toimialaseuranta
- verkkoliiketoiminnan liikevaihto
- kustannusrakenne
- henkilöstömäärä
- verkon kävijämäärä
- lukijamäärä
- kustannuspaikka seuranta
- henkilöstökulut
- myynnin volyyymi
- polttoainekustannukset (muuttuvat)
- nettovarot ja niiden tuotto %

b) Onko asioita, joihin ette ole tyytyväisiä nykyisissä raporteissa?

Kyselyyn vastanneet yritykset vastasivat seuraavasti tähän kysymykseen:

- tuote- ja asiakaskohtainen kannattavuus
- kassavirta
- tietojen oikeellisuus

- raportoinnin nopeus (päivittyy kerran päivässä)
- havainnollisuus
- dimensioraportointi puutteellista
- ei
- tehdään liikaa Excel-versioita ja liikaa numeropainotteista
- kuukausiraportti valmistuu suhteellisen myöhään (palkanmaksusta johtuva ongelma)
- ulkoasu
- räätälöitävyys
- vertailutiedot puutteelliset (ERP-järjestelmän implementointi tehty vaiheittain tulosyksikkö kerrallaan → kehitystyö kesken)
- toimintolaskennan kaavamaisuus

c) Mitä raportteja tarvitsisitte lisää?

Kyselyyn vastanneet yritykset vastasivat seuraavasti tähän kysymykseen:

- asiakas- ja markkinointikohtaisia analyysejä
- eri dimensioiden raportointia (samat luvut eri suunnista tarkasteltuna)
- varastoon liittyviä raportteja
- ennustamiseen liittyviä raportteja
- myynnin ennustamiseen liittyviä raportteja
- ei mitään
- tulosyksiköittäin sitoutunut pääoma, pääoman tuotto %, kassavirta
- asiakaskohtainen kannattavuusraportti
- tukea siltalaskelmien tekoon (esim. inflaatio, tuottavuuden ja volyymin vaikutus tulokseen verrattuna budjettiin/edell. vuoteen) → vaatisi paljon osto- myynti- ja pääkirjan tietojen yhdistämistä ERP-järjestelmän kautta
- tuotekustannusraportointia
- erilaisia investointilaskelmia

d) Miten nykyisiä raportteja voitaisiin parantaa?

Kyselyyn vastanneet yritykset vastasivat seuraavasti tähän kysymykseen:

- nopeampi ja helpompi tuottaminen
- helpompi luettavuus
- pitäisi syntyä enemmän automatisoituna
- olemme parhaillaan uusimassa koko raportointiympäristöä
- ei tällä hetkellä tarpeita
- Excel raportointia vähemmän
- graafisia raportteja enemmän
- kehitystrendit näkyviin paremmin (liukuvat aikasarjat)
- poikkeamaraportteja
- simulointimahdollisuus
- rullaava budjetointi
- raportointijärjestelmän kehittämistä jatkettava
- konsernin yhteisillä standardeilla ja ”parhaiden käytäntöjen” käyttöönotolla
- toimintolaskennassa haluamme siirtyä vielä yhden tason syvemmälle

6.2 Tulosten analysointi

Vastauksista kävi ilmi, että suurimmalla osalla oli mahdollisuus seurata raporteiltaan 6-12 eri tunnuslukua. Monella oli mahdollisuus käyttää useampaakin, mutta päätöksenteossa kuitenkin suurin osa käytti niitä vähemmän kuin niitä oli tarjolla, sillä vain kolme vastaajista käytti yli 12:ta mittaria. Suuri osa käytti alle kuutta tunnuslukua.

Suosituimmat käytettävät mittarit olivat liikevaihto, liikevoitto, myyntikate ja tulos, jotka kaikki kertovat nopeasti yrityksen menestyksestä taloudellisesti. Lisäksi tärkeitä yrityksille olivat henkilöstökulut, kiertonopeudet ja käyttökatteet. Henkilöstökulut ovat monella yrityksellä suurin kuluerä, joten sen seuraaminen onkin tärkeää. Alle puolet

yrittäjistä käyttää yrityksen arvioimisessa tunnuslukuja, jotka eivät välttämättä suoraan kerro mitään, vaan niitä lukuja täytyy osata hieman analysoida, jotta niistä on apua. Tällaisia tunnuslukuja ovat mm. omavaraisuusaste, quick ratio, current ratio ja sijoitetun pääoman tuotto prosentti.

Muita käytettyjä tunnuslukuja löytyi vastaajilta paljon. Yrityksen toimiala vaikuttaa paljon siihen, mitä tunnuslukuja kannattaa käyttää ja mistä mittareista voi omalle yritykselle olla hyötyä. Monet avoimessa kysymyksessä mainitut tunnusluvut ovat kuitenkin sellaisia, jotka näkee suoraan yhdeltä raportilta, kuten kassavirta ja ostovelat/myyntisaamiset. Nämä olivat mainittu monessa eri vastauksessa. Näitä tunnuslukuja ei tarvitse erikseen laskea tai analysoida, vaan pelkkä summa kertoo jo paljon. Lisäksi vastauksissa esiintyi selvästi jollekin toimialalle liittyviä tunnuslukuja, joita ei tarvitse tai voi edes käyttää jollakin toisella toimialalla. Tällaisia olivat mm. lukijamäärät ja verkkokävijämäärät.

Vähiten käytettyjä mittareita yritysjohtajien keskuudessa olivat mittarit, jotka kertovat enemmän yrityksen arvosta sijoittajan näkökulmasta, kuten P/E-luku tai osinko/osake-tunnusluku. Seuraavaksi vähiten käytetään tunnuslukuja, joita täytyy osata analysoida, jotta niistä olisi hyötyä. Eniten siis käytetään tunnuslukuja, jotka ovat suoraan nähtävissä ja jotka kertovat jo paljon pelkkänä lukunakin.

Talouden heikkenemisellä on ollut vaikutusta joka toisen vastaajan raportointiin. Taantumana voisi kuvitella vaikuttavan useampaankin yritykseen, mutta toisaalta jos aikaisemmin käytetyt raportit ja mittarit kertovat riittävät asiat taantumana aikana. Miksi täytyisi silloin alkaa seurata uusia asioita talouden heikkenemisen takia? Toisaalta taas, raportteja halutaan ehkä seurata useammin ja nähdä jo pienetkin muutokset yrityksen toiminnassa, jolloin voidaan reagoida nopeammin muutoksiin.

Talouden vaikutuksesta on alettu seuraamaan enemmän henkilöstökuluja, liikevoittoa ja myyntikatetta. Henkilöstökulut ovat suuri kuluerä monella yrityksellä, joten niiden kustannusten pienentäminen on monen mietittävä. Myös myyntiä on pystyttävä seuraamaan, koska ne ovat suurin tuloerä. Myös velkojen seuraaminen on lisääntynyt hieman taantumana vaikutuksesta mm. sen takia, että monet yritykset joutuvat ottamaan uusia

lainoja likviditeetin säilyttämiseksi. Avoimissa vastauksissa oli myös pääasiassa mainittu maksukykyä sekä tuottavuutta kuvaavia tunnuslukuja.

Raporttien seuraaminen ei suurimmalla osalla vähenny taantumän vaikutuksesta, mutta muutama tunnusluku löytyi, joita yksi vastaajista seurasi vähemmän. Raportointi kuitenkin koetaan tärkeäksi ilman taantumaakin ja varsinkin sen johdosta. Taloushallinnon raportteja seurataan vähintään kuukausittain. Monet seuraavat kuitenkin myös viikoittain tai muutama jopa päivittäin. Tämä kertoo, että raportit ovat paljon mukana yritysjohtajien viikoittaisessa tai jopa päivittäisessä toiminnassa. Suurimalla osalla vastaajista oli käytössä myös Business Intelligence-tietojärjestelmä, joka kertoo yritysten panostuksesta raportointiin.

Suurin osa vastaajista keskittyy seuraamaan vain 1-3 sisäistä dimensiota. Kuitenkin vastaukset ovat hajaantuneet myös useammille sisäisen seurannan dimensiolle, joten niiden seuraaminen saattaa olla toimiala- tai yritys kohtaista. Jollakin yrityksellä saattaa olla monta eri toimiyksikköä, joita halutaan seurata erikseen. Joillakin on vain yksi toimipiste, josta halutaan seurata kaikkia kuluja yhtenä eränä.

Dashboard-tyyppinen raportointi ei herättänyt vastaajissa odotettua kiinnostusta. Puolet vastaajista ei edes tiennyt, mitä se on, mutta joillakin se oli jo käytössä tai tulossa käytöön. Dashboard-tyyppinen raportointi kuitenkin kertoo nopeasti ja selkeästi johtajille tarvittavat tiedot yrityksen tilasta, joten luulisi sen olevan suositumpaa, jos tietoa olisi enemmän. Ehkä Dashboard-tyyppistä raportointia ei ole tuotteistettu tai tehty tunnetuksi tarpeeksi hyvin. Tutkimuksen luotettavuus saattaa heikentyä tässä kohtaa, koska suuryritysten talousjohtajat olisivat tämän tyyppisen raportoinnin tunnistaneet. Mutta koska vastaajien joukossa oli myös muitakin yrityksiä kuin suuryrityksiä, tämä kohta jäi puolelle tuntemattomaksi.

ERP-järjestelmiin oltiin pääasiassa tyytyväisiä. Suurimassa osassa vastauksia ERP tuki eri raportteja erinomaisesti tai riittävästi sen hetken tarpeisiin. Löytyi kuitenkin myös hieman tyytymättömyyttä ERP-järjestelmään varsinkin taloustoimintojen suorituskyvyn raportoinnissa.

Vastaajat olivat suurimmaksi osaksi melko tyytyväisiä sen hetkiseen raportointiinsa. Mikään kohta ei kuitenkaan saanut varmasti tyytyväisiä vastauksia paljokaan, joten voisi olettaa raportoinnissa olevan kuitenkin kehitettävää. Eniten kehittämistarpeista paljastui ulkoasussa, välitystavassa ja muokattavuudessa.

Raportoinnin kehittämisen tärkeimmät mitattavat asiat -kohdassa tuli esiin vastaajien kesken yllättävän laaja kirjo erilaisia mitattavia asioita. Kaksi yritystä mainitsi yhdeksi tärkeimmäksi mitattavaksi asiaksi tuotekohtaisen kannattavuuden, asiakaskohtaisen kannattavuuden, myyntikate-%:n, EBITDAn, henkilöstön kokonaiskulut/laskutuksen, erääntyneiden osuuden myyntisaamisista, nettovelan, quick ration, kasvuprosentin ja käyttökateen. Vastaajista kolme yritystä mainitsi yhdeksi tärkeimmäksi mitattavaksi asiaksi myyntikateen, kiertonopeudet ja tuloksen. Neljä vastaajista piti yhtenä tärkeimpänä mitattavana asiana kassavirtaa. Vastaajista seitsemän mainitsi yhdeksi tärkeimmäksi mitattavaksi asiaksi liikevaihdon. Kyselyyn vastanneilla yrityksillä oli myös paljon erilaisia tärkeimpiä mitattavia asioita, joista mitattavat asiat ovat toimialakohtaisia (kuten levikki). Yksittäiset tärkeimmät mitattavat asiat yritysten vastausten kesken voidaan kuitenkin jakaa myös esimerkiksi jollain tasolla tiettyihin pääryhmiin, kuten mm. varastoon, myyntiin tai henkilöstöön liittyviin mitattaviin asioihin. Yritysten tärkeimmät mitattavat asiat ovat siis todella toimialakohtaisia, mutta joitain perusmittareita yritysten seurannan apuna käytetään, kuten liikevaihtoa, jota pidettiin tärkeimpänä mitattavana asiana kyselyyn vastanneiden kesken yksittäisistä mittareista.

Raportoinnin kehittämisen kohdassa, jossa kysyttiin asioita, joihin vastaajat eivät ole tyytyväisiä nykyisissä raporteissa, tuli vastaukseksi aika yksityiskohtaisia ongelmia raporteista. Nämä yksittäiset kohdat voisi jakaa karkeasti isompiin ryhmiin, jotka voisivat olla ulkoasu (ongelmina mm. ulkoasu, havainnollisuus), välitystapa (nopeus, kuukausi-raportoinnin myöhäinen valmistuminen) ja muokattavuus (räätälöitävyys). Tyytyväisyyteen nykyistä raportointia kohtaan vaikuttaa tietenkin yrityksen toimiala, joka liittyy taas siihen, mitä yritykset raporteiltaan tarvitsevat.

Raportoinnin kehittämisen kohdassa kysyttiin, mitä raporteja tarvittaisiin lisää. Kyselyyn vastanneet toivoivat lisää asiakaskohtaisia analyyssejä, varastoon liittyviä raporteja, myynnin ennustamiseen liittyviä raporteja yms. Yksittäisiä vastauksia tuli taas hie-

man erilaisia ja tämä liittyy edelleen toimialakohtaisuuteen. Yhden yhteisen tekijän tähän voisi vastauksista nostaa esiin, ja se on ennustamiseen liittyvät raportit. Näitä vastaajat kaipaisivat lisää.

Raportoinnin kehittämisen viimeisessä kysymyksessä kysyttiin sitä, miten nykyisiä raporteja voitaisiin parantaa. Vastaajat kehittäisivät raportointia niin, että sen tuottaminen olisi nopeampaa ja helpompaa, raporteja olisi helpompi lukea ja raportoinnin tulisi olla enemmän automatisoitua. Vastaajat toivoivat excel-raportteja vähemmän ja graafisia raporteja enemmän eli vähemmän lukuja ja enemmän kuvia. Yhteiseksi kehittämisen kohteeksi tulisi tässä kohtaa esiin raportointijärjestelmän automatisointi, sillä automatisoidulla järjestelmällä raportit ovat nopeammin ja helpommin tuotettavissa. Eräs vastaajista totesi tässä kohtaan että raportointijärjestelmän kehittämistä on jatkettava, ja se on aika hyvä loppukommentti tälle kysymykselle. Raportointijärjestelmän kehittämistä on jatkettava automatisoidumpaan suuntaan, jolloin raporteista olisi saatavissa enemmän selkeitä kuvia kuin lukuja.

7 YHTEENVETO JA POHDINTA

7.1 Kyselyn yhteenveto

Kyselyyn saatiin vastauksia 14, jolloin vastausprosentiksi tuli 9 prosenttia. Luulemme, että huonoon vastausprosenttiin vaikuttaa myös kohderyhmä. Vastaajina oli yritysjohtajia, joilta on vaikea saada ylimääräistä aikaa, koska heillä on niin paljon muutakin ajateltavaa. Ajattelimme kuitenkin aiheemme olevan sen verran ajankohtainen ja tärkeä jokaiselle, että vastauksia olisi tullut enemmänkin.

Tutkimuksen luotettavuudesta kertovat validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteetti kertoo mitataanko sitä, mitä piti, ja reliabiliteetti kertoo, miten tarkasti mitataan. Validiteetti on tutkimuksen luotettavuuden perusta, sillä jos ei mitata oikeaa asiaa, ei ole myöskään väliä miten tarkasti sitä mitataan. (Vehkalahti 2008, 41–42.)

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää yritysjohtajien eniten käyttämät mittarit sekä ne oleellimmat tiedot, joita he käyttävät ja tarvitsevat taloudellisilta raporteiltaan. Tämän myötä tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, minkälaisia raportteja he tarvitsevat yrityksensä johtamisessa. Tutkimuksen tulokset eivät olleet täysin valideja. Menetelmien avulla saatiin vastaukset asetettuihin ongelmiin, mutta tutkimuksen luotettavuutta heikensi vastausprosentti, joka jäi heikoksi. Tutkimus olisi ollut laadullisesti luotettavampi, mikäli olisimme saaneet vastauksia enemmän. Lähetimme ensimmäiset kyselyt joulun alla. Ajattelimme, että yritysjohtajilla olisi ollut tuolloin hieman vapaampaa ja ehkä aikaa vastailta kyselyyn. Vastauksia ei kuitenkaan tullut haluttua määrää, jolloin jouduimme laittamaan seuraavat kyselyt tammikuun alussa. Tämä aika on tunnetusti kiireinen, joten vastauksia ei siten tullut toivottua määrää. Tilanne olisi voinut olla toinen, jos kysely olisi saatu lähtemään jo syksyllä. Teknisten toteutusten takia tämä ei kuitenkaan ollut mahdollista.

Tutkimus olisi voinut olla laadullisesti luotettavampi myös, jos olisimme käyttäneet menetelmänä esimerkiksi kyselyhaastatteluja. Toimeksiantajan kanssa kuitenkin päädyttiin kyselylomakkeeseen, jolloin vastauksia voitaisiin saada laajemmin. Muita mah-

dollisia tutkimusmuotoja, joita mietimme yhdessä toimeksiantajan kanssa, olisi ollut yritysjohtajille suunnatut messut, jonne olisimme menneet seisomaan paperisten lomakkeiden kanssa kalastelemaan vastaajia. Tämä ei kuitenkaan aikataulullisesti onnistunut, koska tapahtumia ei ollut tiedossa oikeaan aikaan. Mietimme myös, että olisimme laittaneet kyselylomakkeen menemään Itella Tuottotiedon myyjien mukana asiakastapaamisiin. Sekin kariutui, kun myyjät eivät halunneet tuhlata kalliita minuitteja asiakkaiden kanssa kyselyn täyttämiseen. Myyjien aika asiakkaan luona on rajattu muutenkin. Kyselyn luotettavuus heikkeni myös sen myötä, että kun alun perin oli tarkoituksena lähettää kysely vain suurille yrityksille, mutta pienen vastausprosentin takia lähetimme kyselyn myös muille kuin suuryrityksille. Kyselylomake ei välttämättä enää palvellet kaikilta osin näitä pienempiä yrityksiä

Näilläkin vastauksilla voimme kuitenkin päätellä jo jotakin tärkeimmistä mitattavista asioista. Jos olisi tullut enemmän vastauksia, hajontaakin tietyissä kysymyksissä olisi varmasti ollut enemmän, sillä jotkut kohdat ovat niin toimiala- ja yrityskohtaisia. Tämän kyselyn perusteella voimme kuitenkin jo vähän hahmottaa suuntaa, mitä raporteilta halutaan seurata riippumatta toimialasta tai yrityskoosta. Toivottavasti tämä tutkimus herättää edes joitakin ideoita raportointityökalun kehittämiseen.

Tutkimustuloksien perusteella voidaan todeta, että yrityksissä käytetään päätöksenteon tukena 6-12 eri tunnuslukua. Yritysjohtajat käyttävät suosituimpina mittareina liikevaihtoa, liikevoittoa, myyntikatetta ja tulosta. Henkilöstökulut, kiertonopeudet ja käyttökatteet olivat myös suosittuja mittareita taloudellisen tilanteen seurannassa. Nämä ovatkin talouden seurannassa perusmittareita ja tältä osin voisimme todeta, että tutkimustulokset ovat valideja. Näiden jälkeen tärkeimpinä tunnuslukuina käytettiin omavaraisuusastetta, quick ratiota, current ratiota ja sijoitetun pääoman tuotto prosenttia. Näistä tunnusluvuista saadaan jo täytettyä tuo 6-12 tärkeimmän tunnusluvun kategoria, joita käytetään päätöksenteon apuna.

Dashboard-tyyppisestä raportoinnista ei puolella vastaajista ollut tietoa, mitä se tarkoittaa. Vastaajista kuitenkin suuri osa toivoi graafista raportointia enemmän, ja tässä kohdassa Dashboard-tyyppinen raportointi olisi vastaus. Dashboard-tyyppinen raportointi tulisi vain tuoda yritysjohtajille tunnetuksi.

Tärkeiden mitattavien asioiden kärkipäässä olivat liikevaihto, kassavirta, myyntikate, tulos ja nettovelka. Vastaajat eivät olleet tyytyväisiä mm. raportoinnin ulkoasuun, välitystapaan ja muokattavuuteen. Lisää kaivattiin erilaisia analyysiraportteja, varastoon liittyviä raportteja ja ennustamiseen liittyviä raportteja. Nykyisiä raportteja voitaisiin taas parantaa niin, että niistä raporttien tuottaminen olisi nopeampaa ja helpompaa, ja raportit olisivat selkeitä. Raportoinnin toivottiin olevan automatisoidumpaa ja raporteilta toivottiin enemmän graafisuutta, ei niinkään niin paljon pelkkiä lukuja. Raportointijärjestelmän kehittämistä on jatkettava automatisoidumpaan suuntaan, jolloin raporteilta olisi saatavissa enemmän selkeitä kuvia kuin lukuja.

7.2 Pohdinta

Tämän tutkimuksen tekeminen oli pitkä prosessi, jonka jokainen osa-alue on ollut sekä haastavaa että mielenkiintoista tehdä. Kuitenkin alku ja keskivaihe olivat vaikeimpia ja haastavampia prosesseja, mutta niistä kuitenkin selvittiin. Alussa oli haastavaa löytää sopiva tutkimusongelma ja viitekehys tutkimukselle. Tutkimuksen sisältö ja näkökulmakin muuttui alussa paljon. Lopuksi tutkimusongelma ja viitekehys selkenivät ja alkoi kunnollinen teoriaosuuden kirjoittaminen. Teoria- osuuden kirjoittaminen oli jo paljon selkeämpää, kun oli tarkka tutkimusongelma ja viitekehys työlle. Toinen vaikea vaihe työssä oli tutkimuksen keskivaiheessa, kun piti tehdä kyselylomake. Kyselylomakkeen saimme kuitenkin suhteellisen nopeasti valmiiksi. Tämä prosessi oli kuitenkin pitkä, koska teimme kyselyn sähköisesti ja tähän tarvittiin erilaisia lupia toimeksiantajamme yrityksen sisällä. Sähköinen lomake tehtiin toimeksiantajamme palvelulla. Kyselyvaihe oli taas prosessi sinänsä, ja vastauksia ei meinannut tulla millään. Monta kertaa jouduimme lähettämään kyselyn uudelleen ja miettiä uusia yrityksiä, joille kyselyn lähettämme.

Pidämme työmme aihetta ja tutkimuksen lopputuloksia ajankohtaisina. Nykyään raportointia pitää saada aina vain nopeammaksi, ajantasaisimmaksi ja selkeämmäksi. Tähän perustuen tutkimus osoittaa sen, että raportoinnin ongelmat ovat tiedossa, mutta ratkaisut eivät ole niinkään itsestään selviä. Mielestämme mittasimme työssämme tarpeeksi ja riittävän tarkasti sitä, mitä piti.

Mielestämme saimme vastauksen kyselyn tutkimusongelmaan. Yritysjohtajien ongelma ei ole niinkään tiedon saatavuus, vaan tiedon saatavuuden hyödyntäminen. Tietoa on tarjolla paljon, mutta tiedon hyödyntäminen ei ole niin yksinkertaista. Yritysjohtajat tarvitsevat yhä ajantasaisempaa tietoa, ja tämän myötä tiedon tulee päätyä raportille nopeasti. Näin ollen raportoinnin tulee olla yhä automatisoidumpaa. Yksi suurimmista ongelmista on tiedon hyödyntäminen helposti. Tähän tarvitaan taas selkeää ulostuontia raportoinnissa. Myös muokattavuus on tärkeää. Tietoa pitää pystyä hyödyntämään erilaisiin muotoihin. Raportoinnissa tahtotilana pidetään selkeyttä ja sitä, että keskitytään oikeisiin mittareihin. Liiallinen tieto vain hidastaa, vaikka tietoa pitäisi pystyä hyödyntämään nopeasti. Raportoinnin halutaan tulevan mahdollisimman valmiina. Raportointiin toivotaan enemmän graafisuutta, joka helpottaa ja selkeyttää raportoinnin analysointia.

Vastaus tutkimuksessa ilmeneviin raportointiongelmiiin voisi olla Dashboard-tyyppinen raportointi. Esitysmuoto on usein hyvin visuaalinen sisältäen esim. nopeusmittareita. Business Intelligencen tavoitteena on nopeuttaa ja parantaa päätöksentekoa organisaatioissa sekä vastata käyttäjien tietotarpeisiin oikea-aikaisesti. BI-ratkaisuilla pystytään myös ennalta määrittelemättömiin tietojen hakuun eli raportoinnin räätälöitävyys on mahdollista. Tutkimustamme voisi laajentaa tai tehdä jatkotutkimuksen tutkimustulosten perusteella esimerkiksi Dashboard-tyyppisen raportoinnin tarpeellisuudesta ja tunnettuudesta tai sen tuotteistamisesta. Talousjohtajat ovat hyvin perillä Business Intelligence -ratkaisuista, mutta Dashboard-tyyppinen raportointi on vielä aika vierasta, ainakin tällä otannalla.

LÄHTEET

- Alhola, K. & Lauslahti, S. 2003. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. 1.-4. painos. Helsinki: WSOY.
- Alhola, K. & Lauslahti, S. 2006. Taloutta johtamista varten – esimiehille ja asiantuntijoille. Helsinki: Edita Prima.
- Atkinson, A.A., Banker, R.D., Kaplan, R.S. & Young, S.M. 2004. Management accounting, 4th ed., intern. ed. London: Prentice Hall.
- Business Intelligence. n.d. Affecton sivusto. Viitattu 5.8.2009.
[Http://www.affecto.fi/page.php?page_id=234](http://www.affecto.fi/page.php?page_id=234).
- Business Intelligence osana strategiaprosessia. n.d. Affecton sivusto. Viitattu 2.5.2010.
[Http://www.affecto.fi/page.php?page_id=242](http://www.affecto.fi/page.php?page_id=242).
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13., osin uud. p. Helsinki: Tammi.
- Hovi, A., Hervonen, H. & Koistinen, H. 2009. Tietovarastot ja Business Intelligence. Porvoo: WS Bookwell (WS).
- Järvenpää, M., Partanen, V. & Tuomela, T. 2003. Moderni taloushallinto –Haasteet ja mahdollisuudet. 2. painos. Helsinki: Edita.
- Jyrkkiö, E. & Riistama, V. 2006. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. 18.-19. painos. Helsinki: WSOY.
- Kallunki, J. & Niemelä, J. 2004. Uusi yrityksen arvonmääritys. Helsinki: Talentum.
- Kaplan, R. S. & Norton, D.P. 1996. The Balanced Scorecard: translating strategy into action. Boston: Harvard Business School Press.
- Kinnunen, J., Laitinen, E. K., Laitinen, T., Leppiniemi, J. & Puttonen, V. 2005. Mitä on yrityksen taloushallinto? 2. painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino.
- Lahti, S. & Salminen, T. 2008. Kohti digitaalista taloushallintoa –sähköisen talouden prosessit käytännössä. Helsinki: WSOY.
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. uudistettu painos. Helsinki: Talentum.
- Lindfors, H. & Syvänperä, O. 2008. Pk-yrityksen budjetointi ja raportointi käytännönläheisesti. Helsinki: Edita Prima.
- Mähönen, J. 2009. Osakeyhtiön taloudellinen raportointi ja tilintarkastus. 1. painos. Helsinki: Edita Prima.

- Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2007. Johdon laskentatoimi. 6.-8. painos. Helsinki: Edita Prima.
- Niskanen, J. & Niskanen, M. 2003. Tilinpäätösanalyysi. Helsinki: Edita Prima.
- Parantainen, J. 2007. Tuotteistaminen, rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. Helsinki: Talentum.
- Pellinen, J. 2005. Talousjohtaminen. Helsinki: Talentum.
- Puolamäki, E. 2007. Strateginen johdon laskentatoimi: kasvuyrityksen liiketoiminnan ohjausmenetelmät. Helsinki: Tietosanoma.
- Riistama, V. & Jyrkkiö, E. 1999. Operatiivinen laskentatoimi. 16. painos. Ekonomia – sarja. Porvoo: WSOY.
- Riskien hallinta ja talousraportointi. n.d. Infobuildin sivusto. Viitattu 4.8.2009.
http://www.infobuild.fi/termi_talousraportointi.php
- Sipilä, J. 1999. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. 2. painos. Porvoo: WSOY.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Tuottotieto Oy osaksi Itella Informationin uutta palvelukonseptia. 15.9.2008. Itella Oyj:n sivusto. Viitattu 16.6.2009.
Http://www.itella.fi/tiedotteet/2008/20080915_inf_tuottotieto.html.
- Törmänen, A. 1999. Tietovarastointi -strategiasta toteutukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Vammala: Tammi.
- Vilkkumaa, M. 2005. Talouden apuvälineet johdolle. 1. painos. Yrityskirjat. Jyväskylä: Gummerus.

LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake

Yritysjohtajien tiedontarve

Pyydämme Teitä vastaamaan jokaiseen kysymykseen rengastamalla sen vaihtoehdon, joka vastaa Teidän henkilökohtaista mielipidettänne.

1 Nykyinen raportointi

- a) Kuinka montaa mittaria (=tunnuslukua) yrityksessänne on mahdollista seurata säännöllisesti tuotettavilta raporteilta? *
- 1-5
 6-12
 13-20
 21-30
 yli 30
- b) Kuinka montaa näistä mittareista käytetään apuna päätöksenteossa? *
- 1-5
 6-12
 13-20
 21-30
 yli 30
- c) Mitä näistä mittareista käytätte?
- current ratio
 EVA (taloudellinen lisäarvo)
 gearing (nettovelkaantumisaste)
 henkilöstökulut
 henkilöstö keskimäärin
 kiertonopeudet
 koko pääoman tuotto-prosenti (ROA)
 korollinen nettovelka
 käyttökate
 käyttöpääomaprosentti
 liikevaihto

Muita tärkeitä mittareita?

d) Mitä näistä mittareista ette käytä ikinä?

- liikevoitto
- myyntikate
- nettokäyttöpääomaprocentti
- oma pääoma/osake
- oman pääoman tuotto-
prosentti (ROE)
- omavaraisuusaste (OVA%)
- osinko/osake
- P/E ?luku (hinta/voitto -
suhde)
- quick ratio
- sijoitetun pääoman tuotto-
prosentti (ROI)
- suhteellinen velkaantunei-
suus
- tulos
- tulos/osake

Muut tärkeät johdon mittarit

[?](#)

- current ratio
- EVA (taloudellinen lisäar-
vo)
- gearing (nettovelkaantumi-
saste)
- henkilöstökulut
- henkilöstö keskimäärin
- kiertonopeudet
- koko pääoman tuotto-
prosentti (ROA)
- korollinen nettovelka
- käyttökate
- käyttöpääomaprocentti
- liikevaihto
- liikevoitto
- myyntikate
- nettokäyttöpääomaprocentti
- oma pääoma/osake
- oman pääoman tuotto-
prosentti (ROE)
- omavaraisuusaste (OVA%)

e) Onko talouden taantuma vaikuttanut raportointiin ja seurattaviin mittareihin? *

f) Jos vastasitte kohtaan e) kyllä, niin mitä raporteja tulee seurattua enemmän kuin ennen taantumaa?

- osinko/osake
- P/E ?luku (hinta/voitto - suhde)
- quick ratio
- sijoitetun pääoman tuotto- prosentti (ROI)
- suhteellinen velkaantuneisuus
- tulos
- tulos/osake
- Kyllä
- Ei
- current ratio
- EVA (taloudellinen lisäarvo)
- gearing (nettovelkaantumisaste)
- henkilöstökulut
- henkilöstö keskimäärin
- kiertonopeudet
- koko pääoman tuotto- prosentti (ROA)
- korollinen nettovelka
- käyttökate
- käyttöpääomaprosentti
- liikevaihto
- liikevoitto
- myyntikate
- nettokäyttöpääomaprosentti
- oma pääoma/osake
- oman pääoman tuotto- prosentti (ROE)
- omavaraisuusaste (OVA%)
- osinko/osake
- P/E ?luku (hinta/voitto - suhde)
- quick ratio
- sijoitetun pääoman tuotto- prosentti (ROI)
- suhteellinen velkaantuneisuus

Muita tärkeitä mittareita?

Mitä raportteja tulee seurattua vähemmän kuin ennen taantumaa?

g) Käytättekö raportteja *

- tulos
- tulos/osake

Muut tärkeät johdon mittarit

[?](#)

- current ratio
- EVA (taloudellinen lisäarvo)
- gearing (nettovelkaantumisaste)
- henkilöstökulut
- henkilöstö keskimäärin
- kiertonopeudet
- koko pääoman tuotto-prosentti (ROA)
- korollinen nettovelka
- käyttökate
- käyttöpääomaprosentti
- liikevaihto
- liikevoitto
- myyntikate
- nettokäyttöpääomaprosentti
- oma pääoma/osake
- oman pääoman tuotto-prosentti (ROE)
- omavaraisuusaste (OVA%)
- osinko/osake
- P/E ?luku (hinta/voitto - suhde)
- quick ratio
- sijoitetun pääoman tuotto-prosentti (ROI)
- suhteellinen velkaantuneisuus
- tulos
- tulos/osake
- päivittäin
- viikottain
- kuukausittain
- neljännesvuosittain

- h) Onko yrityksellänne käytössä Business Intelligence tietojärjestelmä? *
- i) Kuinka montaa sisäisen seurannan dimensiota yrityksenne raportoinnissa seurataan? *
- j) Onko yrityksellänne käytössä Dashboard tyyppistä raportointia? *
- vuosittain
 Kyllä
 Ei
 1-3
 4-7
 8-14
 yli 15
 on käytössä
 suunnitellaan otettavaksi käyttöön
 tunnetaan, mutta ei aktiivisia suunnitelmia käyttöönottoon
 ei tunneta

k) Tukeeko yrityksenne ERP-järjestelmä taloudellista raportointia (ERP tässä laajana käsitteenä, jos ei käytössä varsinaista ERP järjestelmää niin tässä tarkoitetaan kirjanpitojärjestelmää):

Rengastakaa jokaiselta riviltä näkemystänne parhaiten vastaava vaihtoehto seuraavan asteikon mukaisesti.

2 Nykyisen raportoinnin arviointi

Rengastakaa jokaiselta riviltä näkemystänne parhaiten vastaava vaihtoehto.

**Melko En Melko Sa-
Eri eri osaa samaa maa
mieltä mieltä sanoa mieltä mieltä**

a) Olen tyytyväinen nykyisten raporttien:

- 5 4 3 2 1
- Valitkaa rengastamalla se vaihtoehto, jonka vastaa mielipidettänne
- tietosisältöön (esim. tarvittavat asiat raportilla) *
- [?](#)
- Valitkaa rengastamalla se vaihtoehto, jonka vastaa mielipidettänne
- luotettavuuteen (esim. raporttien tiedot ovat oikein) *
- [?](#)

- Valitkaa rengastamalla se vaihtoehto, joska vastaa mielipidettänne
- ajantasaisuuteen (esim. raportit ovat tarpeeksi ajankohtaisia) * ?
- Valitkaa rengastamalla se vaihtoehto, joska vastaa mielipidettänne
- tiheyteen (esim. ilmestymistiheys, vertailuluvut) * ?
- Valitkaa rengastamalla se vaihtoehto, joska vastaa mielipidettänne
- yksityiskohtaisuuteen (esim. tarpeeksi yksityiskohtainen/liian yksityiskohtainen) * ?
- Valitkaa rengastamalla se vaihtoehto, joska vastaa mielipidettänne
- ulkoasuun (esim. selkeys, graafisuus, esillä oleellimmat asiat, yksityiskohtiin porautuminen) * ?
- Valitkaa rengastamalla se vaihtoehto, joska vastaa mielipidettänne
- välitystapaan (esim. sähköisyys, nopeus) * ?
- Valitkaa rengastamalla se vaihtoehto, joska vastaa mielipidettänne
- muokattavuuteen (esim. pystyy valitsemaan mitä tietoja raporteille tulee) * ?
- Valitkaa rengastamalla se vaihtoehto, joska vastaa mielipidettänne
- b) Olen tyytyväinen nykyiseen raportointiin yleisesti * ?
- Valitkaa rengastamalla se vaihtoehto, joska vastaa mielipidettänne
- c) Olen saanut tarvittaessa apua raporttien käyttämisessä * ?
- Valitkaa rengastamalla se vaihtoehto, joska vastaa mielipidettänne
- d) Käyttämämme raportointityökalu on käyttäjystävällinen * ?
- Valitkaa rengastamalla se vaihtoehto, joska vastaa mielipidettänne
- e) Raporteista saatava tieto on helposti ja nopeasti saatavilla * ?
- Valitkaa rengastamalla se vaihtoehto, joska vastaa mielipidettänne
- f) Raportit ovat tarpeeksi räätälöityjä yrityksemme tarkoitukseen * ?

3. Raportoinnin kehittäminen

a) Mitkä ovat tärkeimmät mitattavat asiat teidän yrityksessänne? (enintään 10 asiaa):

b) Onko asioita, joihin ette ole tyytyväisiä nykyisissä raporteissa?:

c) Mitä raportteja tarvitsisitte lisää?:

d) Miten nykyisiä raportteja voitaisiin parantaa?:

Sähköpostiosoite

VASTAAJIEN YHTEYSTIEDOT TUTKIMUKSEN YHTEENVEDON LÄHETTÄMISTÄ VARTEN:

[?](#)

KOMMENTTEJA? Kaikki mielipiteet raportoinnista tai tästä tutkimuksesta ovat tervetulleita ja arvokkaita.:

Palauttakaa tämä lomake painamalla "lähetä vastaukset" painiketta.

KIITOS VASTAUKSESTANNE!

Lähetämme kaikille vastaaajille tutkimuksen päätyttyä yhteenvedon tutkimuksen tuloksista.