

TALOUSHALLINNON RAPORTOINNIN TEHOSTAMINEN PK-YRITYKSESSÄ

Case: Stala Group

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalous
Taloushallinto
Opinnäytetyö
Kevät 2009
Anna Martikainen

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

MARTIKAINEN, ANNA:

Taloushallinnon raportoinnin tehostaminen
pk-yrityksessä
Case: Stala Group

Taloushallinnon opinnäytetyö 67 sivua, 3 liitesivua

Kevät 2009

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö käsittelee taloushallinnon raportoinnin tehostamista pk-yrityksen näkökulmasta. Case-yrityksiä ovat Stala Group:in kuuluvat Stala Oy ja Stalatable Oy. Tutkimuksen tavoite on havainnoida, miten taloushallinnon raportointia voidaan tehostaa. Tutkimuksessa selvitetään raportoinnin kehittämistä kustannuspaikkalaskennan ja uuden taloushallinto-ohjelman käyttöönoton yhteydessä.

Tutkimusongelma on, miten raportointia voidaan tehostaa. Alaongelmia ovat, miten raportointi tehostuu kustannuspaikkalaskentaan siirtymisen johdosta ja otettaessa käyttöön uusi taloushallinto-ohjelma.

Teoriaosuudessa käsitellään yrityksen laskentatoimintaa päätöksenteon tukena ulkoisen ja sisäisen laskentatoimen näkökulmista. Osuudessa käsitellään tarkemmin kustannuspaikkalaskentaa. Projektihallinnan ja tietojärjestelmäprojektien osaaminen on tärkeää vastaavien projektien toteuttamisessa. Yritys on raportointivelvollinen omille sidosryhmilleen, joten teoriaosuuden viimeinen osuus sisältää taloushallinnon raportoinnin ulkoiseen ja sisäiseen tarpeeseen ja raportoinnin kehittämistä.

Empiriaosuus perustuu case-yrityksille tehtyyn kvalitatiiviseen tutkimukseen, joka suoritettiin syksyn 2008 ja kevään 2009 aikana. Empiriaosuudessa tarkastellaan taloushallinnon raportoinnin tehostamisella saavutettuja hyötyjä ja projektinhallintaa. Tutkimuksen aineisto koostuu projektimateriaalista, teemahaastattelusta ja omasta havainnoinnista. Lisäksi teoretietoja kerättiin kirjallisuudesta ja Internetistä.

Tutkimuksen tulosten mukaan case-yritysten raportointi tehostui tehdyillä toimenpiteillä huomattavasti niiltä osin kuin niitä voitiin arvioida tähän mennessä. Kustannuspaikkalaskenta paransi kiinteiden kustannusten seuranta ja raportointia ja tarkensi vastualueiden jakoa. Uudessa järjestelmässä raportointi on huomattavasti joustavampaa ja useat toiminnallisuudet helpottavat tietojen käsittelyä. Monipuoliset valmiit raportit ja käyttäjäkohtaisesti muodostettavat raportit koettiin hyviksi.

Avainsanat: projekti, projektihallinta, raportointi, laskentatoimi, kustannuslaskenta, tietojärjestelmät, taloushallinto-ohjelma

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

MARTIKAINEN, ANNA:

The Development of Financial
Management Reporting
Case: Stala Group

Bachelor's Thesis, Financial Management 67 pages, 3 appendices

Spring 2009

ABSTRACT

This thesis deals with the development of financial reporting from a small and mid-sized company's perspective. The case company is Stala Group and includes Stala Oy and Stalatube Oy. The aim of the study is to explore how financial reporting can be developed. The development consists of the implementation of financial management software and cost center accounting.

The research problem is how financial reporting can be developed. More specifically, how reporting can become more effective due to the cost center accounting for fixed costs and the implementation of a new financial management program.

The theoretical part of the study examines the company's accounting utilized as a support system in decision making. This part includes external and internal accounting and more specifically cost center accounting. Proper knowledge of project management and implementation of information systems is important considering successful project management. The company is obligated to report financial information to its stakeholders. This section also includes information on financial reporting for external and internal needs and describes ways to develop financial reporting.

The empirical part of the study consists of a qualitative research carried out at the Stala Group Company during autumn 2008 and spring 2009. This section discusses the development of financial reporting and the progress of project management. Sources for this study include literary material, interviews and the author's own observations.

Based on the case study the results indicate that the case-company's reporting improved considerably as far as it could be estimated as this point. The implementation of cost centers improved the monitoring and reporting of fixed costs, and clarified the division of responsibilities. The new system allows flexible reporting and various new functions facilitate information processing. Versatile standard reports and user generated reports were perceived as beneficial.

Keywords: project management, information system, cost center accounting, development of financial reports

SISÄLLYS

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | JOHDANTO | 1 |
| 1.1 | Aihealue ja aikaisemmat tutkimukset | 1 |
| 1.2 | Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma | 2 |
| 1.3 | Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksessa käytetty aineisto | 3 |
| 1.4 | Tutkimuksen rakenne | 5 |
| 2 | YRITYKSEN LASKENTATOIMI | 6 |
| 2.1 | Ulkoinen laskentatoimi | 7 |
| 2.2 | Sisäinen laskentatoimi | 9 |
| 2.2.1 | Kustannuslaskenta | 12 |
| 2.2.2 | Kustannuspaikkalaskenta | 13 |
| 3 | TALOUSHALLINTO-OHJELMANVAIHTO PROJEKTINA | 16 |
| 3.1 | Projekti | 16 |
| 3.1.2 | Projektinhallinta | 18 |
| 3.1.3 | Projektin riskit ja niiden hallinta | 22 |
| 3.2 | Tietojärjestelmien käyttöönotto | 25 |
| 3.3 | Vaatimukset taloushallinnon tietojärjestelmille | 27 |
| 4 | YRITYKSEN RAPORTOINTI | 30 |
| 4.1 | Ulkoinen raportointi | 31 |
| 4.2 | Sisäinen raportointi | 33 |
| 4.3 | Raporttien laatiminen | 35 |
| 4.4 | Raportin luettavuus | 36 |
| 4.4.1 | Raportin kieli ja sisältö | 37 |
| 4.4.2 | Raportin esitystapa | 38 |
| 4.5 | Raportin ajoitus | 39 |
| 4.5.1 | Periodi- eli rutiiniraportit | 39 |
| 4.5.2 | Ad hoc- eli tilannekohtaiset ja muut raportit | 40 |
| 4.6 | Raportoinnin kehittäminen | 41 |

| | | |
|-------|---|----|
| 5 | CASE: STALA GROUP | 43 |
| 5.1 | Talousjohtajan teemahaastattelun yhteenveto | 43 |
| 5.2 | Taloushallinnon lähtötilanne | 48 |
| 5.2.1 | Tietojärjestelmän kuvaus | 48 |
| 5.2.2 | Raportoinnin lähtökohdat | 48 |
| 5.3 | Projekti | 50 |
| 5.3.1 | Projektin toteutus | 50 |
| 5.3.2 | Projektin riskien hallinta | 53 |
| 5.4 | Kustannuspaikkalaskentaan siirtyminen | 54 |
| 5.5 | Raportointi uudessa järjestelmässä | 55 |
| 5.6 | Johtopäätökset | 59 |
| 6 | YHTEENVETO | 62 |
| | LÄHTEET | 65 |
| | LIITTEET | 68 |

LUETTELO KUVIOISTA JA TAULUKOISTA

KUVIOT

- KUVIO 1. Tutkimuksen rakenne
- KUVIO 2. Laskentatoimen tehtävät
- KUVIO 3. Raportointitasot sisäisessä raportoinnissa
- KUVIO 4. Kustannuslaskennan yleinen kulku
- KUVIO 5. Kustannuspaikan kustannusten ryhmittelyä
- KUVIO 6. Projektin määrittelyt
- KUVIO 7. Projektin tulostulmio
- KUVIO 8. Projektin vaiheistaminen
- KUVIO 9. Yleisin projektin vaihemalli
- KUVIO 10. Ohjelmistokehityksen elinkaarimalli
- KUVIO 11. Raportointi aikajanalla
- KUVIO 12. Johdon raportoinnin tehtävät
- KUVIO 13. Mepco-projektin vaiheet
- KUVIO 14. Kustannuspaikkojen jako toiminnoittain

TAULUKOT

- TAULUKKO 1. Ulkoiset riskit
- TAULUKKO 2. Sisäiset riskit
- TAULUKKO 3. Projektin tavoitteet ja hyödyt
- TAULUKKO 4. Taloushallinto-ohjelman vaihtamisen syyt ja hyödyt
- TAULUKKO 5. Raportoinnin tavoitteet ja hyödyt
- TAULUKKO 6. Kustannuspaikkalaskentaan siirtyminen
- TAULUKKO 7. Raportoinnin nykytila
- TAULUKKO 8. Riskien kartoitus
- TAULUKKO 9. Raportoinnin uudistukset
- TAULUKKO 10. SWOT-analyysi

1 JOHDANTO

Kustannusten ja toiminnan seuraaminen halutulla tarkkuudella on yhä tärkeämpää yrityksille, joten tiedon keräämisen raporteille ja niiden analysoinnin on oltava mahdollisimman tehokasta. Raportoinnin tehostamiseksi tehtävät muutokset voidaan kohdistaa esimerkiksi suoraan yrityksen laskentatoimeen ja taloushallinnon raportointiprosesseihin (Lahti & Salminen 2008, 153). Tiedonhallinta on keskittynyt nykyään lähes kokonaan tietojärjestelmiin, joten raportointia voidaan kehittää päivittämällä nykyistä tai hankkimalla uusi ja monipuolisempi järjestelmä. (Ruuska 1999, 11.)

Tietojärjestelmäprojektin käynnistämisen taustalla on aina päätös muuttaa toimintaa ja siihen liittyvää tietojärjestelmää (Harju 2004, 10). Taloushallinnon tietojärjestelmiin kohdistuu ulkoisia ja sisäisiä vaatimuksia, jotka kasvavat jatkuvasti kirjanpidon lainsäädännön ja käyttäjien tiedontarpeen kasvaessa. Yritysten taloushallinnon raportointitarpeet ovat muuttuneet vaativimmiksi esimerkiksi kansainvälistymisen myötä. (Lahti & Salminen 2008, 30–32.)

Järjestelmien erityissovelluksien ansiosta erityisesti keskisuuret yritykset ovat alkaneet siirtää raportoinnin painopistettä lakisääteisen raportoinnin lisäksi kattavampaan johdon raportointiin, joten taloushallinto-ohjelmiltakin vaaditaan monipuolista ja laadukasta raportointia. (Lahti & Salminen 2008, 33, 142.)

1.1 Aihealue ja aikaisemmat tutkimukset

Opinnäytetyö käsittelee pk-yrityksen taloushallinnon raportoinnin kehittämistä. Tutkimuksen aihetta tarkastellaan taloushallinnon raporttien laatijoiden ja päätöksentekijöiden näkökulmasta. Raportoinnin tehostamista käsitellään kustannuspaikkalaskennan ja nykyaikaisen taloushallinto-ohjelman käyttöönoton yhteydessä.

Teoriaosuudessa käsitellään yrityksen laskentatointa päätöksenteon tukena ja tarkemmin raportointia ulkoisille ja sisäisille sidosryhmille. Kustannusten seuraaminen ja raportointi voidaan toteuttaa kustannuspaikkalaskennan avulla, joten aihetta käsitellään tutkimuksessa yhtenä tehostamisen keinona. Lisäksi teoriaosuudessa tarkastellaan projektihallintaa, jonka osaaminen on tärkeää vaativien tietojärjestelmäprojektien toteuttamisessa kokonaisuuden hallinnan kannalta.

Tietojärjestelmäprojekteista on tehty useita tutkimuksia ja opinnäytetöitä. Esimerkiksi Kiuru (2006) käsittelee aihetta opinnäytetyössään Tietojärjestelmän käyttöönottoprojekti. Tutkimuksen tulosten perusteella projektin tuloksen pitäisi vastata sille asetettuja tavoitteita. Tärkeää on, että projekti pystyttäisiin toteuttamaan käytössä olevilla resursseilla. Lisäksi tutkimus painottaa riskien hallintaa tärkeänä tekijänä projektin epäonnistumisen estämisessä. Projektin hallinnan sisäistämisen tärkeyttä korostetaan myös Harjun (2004) tutkimuksessa Projektin ohjaus tietojärjestelmän käyttöönotossa. Lisäksi tutkimus korostaa, että suurimmat hyödyt saavutetaan, kun tietojärjestelmän käyttöönoton yhteydessä uudistetaan myös yrityksen toimintatapoja. Keskinen (2006) tutkimuksen, Sisäisen laskennan ja seurannan kehittäminen, mukaan kustannuspaikkalaskentaan siirtyminen ja taloushallinto-ohjelman vaihto tehostivat case-yrityksen toimintaa ja kustannusten seuranta.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma

Opinnäytetyön tavoitteena on havainnoida, miten taloushallinnon raportointia voidaan tehostaa. Opinnäytetyössä tutkitaan, millä tavoin yritys voi tehostaa raportointiaan mahdollisimman monipuolisesti ja millaisia hyötyjä toteutettavilla muutoksilla saavutetaan. Alatavoitteena tutkimuksessa huomioidaan, miten projektin päätyttyä uuden taloushallinto-ohjelman mahdollisuuksia voitaisiin hyödyntää projektin päätyttyä.

Tutkimuksessa etsitään vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- miten raportointia voidaan tehostaa?
- miten raportointi tehostuu kustannuspaikkalaskentaan siirtymisen johdosta ja otettaessa käyttöön uusi taloushallinto-ohjelma?

Kysymyksiin etsitään vastauksia tutkimalla case-yritystä. Tutkimuksen rajauksen ulkopuolelle jätetään budjetointi, konsernilaskenta- ja raportointi ja kansainvälinen IFRS-käytäntö. Koska projektin onnistumista voitaisiin mitata vasta muutama kuukausi sen päättymisen jälkeen, projektin onnistumisen mittaamista ei käsitellä tutkimuksessa sen tarkemmin. Projektin toteuttamista ei tarkastella tekniseltä kannalta. Esimerkiksi tietojärjestelmän tekninen asennus rajataan tutkimuksen ulkopuolelle.

1.3 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksessa käytetty aineisto

Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena tutkimuksena. Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimusmenetelmässä pyritään tutkimaan kohdetta kokonaisvaltaisesti. Menetelmässä valitaan tietty tutkimuskohde satunnaisotoksen sijasta. Lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen, joten aineistoa kerätään luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa. Kohdetta käsitellään ainutlaatuisena ja kerättyä aineistoa tutkitaan sen mukaisesti. Tarkoitus ei ole olemassa olevien teorian ja hypoteesien todentaminen, vaan odottamattomien seikkojen löytäminen ja paljastaminen. Tutkimussuunnitelmaa voidaan muovata tutkimuksen edetessä, sillä tutkimus toteutetaan joustavasti ja olosuhteiden mukaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 156–160.)

Empiriaosuus suoritetaan tapaustutkimuksena (englanniksi case study), joka on yksi perinteisistä tutkimusstrategioista. Siinä tutkimusta varten valitaan yksittäinen tapaus tai pieni joukko toisiinsa liittyviä tapauksia. Usein tutkimus keskittyy prosesseihin. Yleisin tapaustutkimuksen tavoite on ilmiöiden kuvaileminen. Ai-

neiston keräämiseen käytetään useaa erilaista metodia kuten havainnointia, haastatteluja ja dokumenttien tutkimista. (Hirsjärvi ym. 2007, 130–131.)

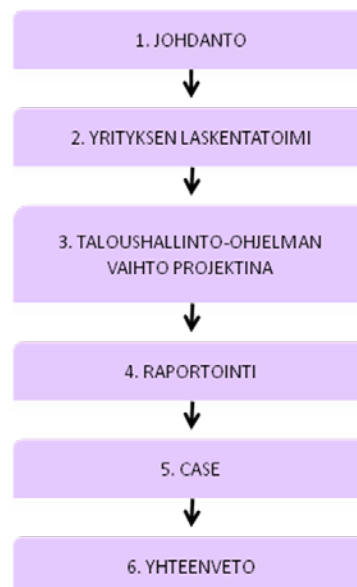
Opinnäytetyön empiriaosuudessa tutkitaan case-yritykseen, Stala Group:in, kuuluvien yritysten käyttöönottoprojektia ja kustannuspaikkalaskentaan siirtymistä. Tutkimuksessa selvitetään miksi ja millä tavoin case-yrityksessä halutaan tehostaa raportointia. Lisäksi tarkastellaan millaisia hyötyjä projektissa tavoitellaan. Tulokset analysoidaan johtopäätöksissä. Projektin päätyttyä tutkimuksessa esitetyt mahdolliset kehitysehdotukset voivat synnyttää uuden kehittämisprojektin tulevaisuudessa.

Tutkimuksessa on haastateltu Stala Group:n talousjohtajaa, joka vastaa kokonaisvaltaisesti tietohallinnosta. Hän on projektijäsenenä taloushallinto-ohjelman vaihtoprojektissa sekä kehittämässä laskentatointia, raportointia ja kustannuspaikkalaskentaa. Empiriaosuuden haastattelut on toteutettu strukturoituina ja avoimina haastatteluina. Strukturoidussa haastattelussa kysymykset ja niiden järjestys ovat ennalta määritetty, kun taas avoimessa haastattelussa haastattelija esittää kysymyksiä haastateltavalle tämän mielipiteisiin keskustelun edetessä (Hirsjärvi, ym. 2007, 203–204).

Empiriaosuuteen on kerätty aineistoa käyttäen hyväksi teemahaastattelua, tutkijan omaa havainnointia ja projektin aikana tuotettuja projektidokumentteja. Teoriaosuuden aineisto on hankittu muun muassa kirjallisuudesta, Internetistä ja muista elektronisista lähteistä.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Opinnäytetyö muodostuu viidestä pääluvusta. Kuvio 1 kuvaa tutkimuksen rakennetta johdannosta yhteenvetoon. Tutkimuksen ensimmäisessä luvussa, johdannossa, käsitellään tutkimukseen liittyvää tietoa yleisluontoisesti aihealueesta tutkimusrakenteeseen. Toinen osio tarkastelee yrityksen laskentatoimintaa ulkoisen ja sisäisen laskennan kannalta. Kolmannessa osiossa käsitellään yleisellä tasolla projektinhallintaa ja riskien hallintaa. Lisäksi tarkastellaan tarkemmin tietojärjestelmäprojekteja. Neljännessä osuudessa syvennytään taloushallinnon raportointiin ulkoisen ja sisäisen raportoinnin sekä raportoinnin tehostamisen kannalta.



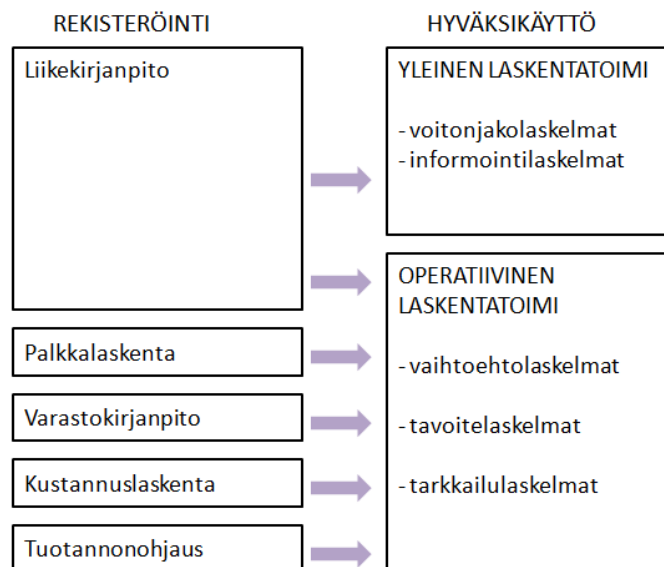
KUVIO 1. Tutkimuksen rakenne

Viidennen osuuden alussa esitellään case-yritykset ja taloushallinnon nykytilanne. Lisäksi tarkastellaan toteutettavaa projektia ja raportoinnin tehostamista. Osuus sisältää muun muassa temahaastattelun yhteenvedon. Tutkimusongelmiin saadaan vastaus empiriaosuuden avulla ja tutkimuksen johtopäätökset esitetään empiriaosuuden lopussa. Tutkimuksen kuudes osuus sisältää koko opinnäytetyön yhteenvedon ja arvion mahdollisista jatkotutkimuksista.

2 YRITYKSEN LASKENTATOIMI

Taloushallinto on järjestelmä, jolla organisaatio seuraa taloudellisia tapahtumiaan siten, että se voi raportoida toiminnastaan kaikille sidosryhmilleen (Lahti & Salminen 2008, 14). Yrityksen laskentatoimi on taloushallinnon apuväline, jonka avulla yrityksen taloudesta kerätään, rekisteröidään, yhdistellään ja analysoidaan tietoa systemaattisesti (Eskola & Mäntysaari 2007, 7).

Yrityksen laskentatoimi on suunnitelmallista toimintaa, jolla on kaksi tehtävää. Rekisteröintitehtävä tarkoittaa yrityksen toimintaa ja taloutta kuvaavien määrä- ja arvolukujen keräämistä ja rekisteröintiä raportointia varten. Toinen tehtävä on hyväksikäyttötehtävä, joka tarkoittaa rekisteröinteihin perustuvien raporttien ja laskelmien laatimista sidosryhmien päätöksenteon tueksi. Laskelmat jaetaan kahteen ryhmään sen mukaan, mihin tarkoitukseen ne on laadittu. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 24; Neilimo & Uusi-Rauva 2001, 13.)



KUVIO 2. Laskentatoimen tehtävät (Jyrkkiö & Riistama 2004, 24)

Kuvio 2 kuvaa laskentatoimen kahta tehtävää. Kuvion mukaisesti liikekirjanpito rekisteröi suurimman osan yrityksen numerotiedosta, mutta tietoa keräävät myös palkkalaskennan, varastokirjanpidon, kustannuslaskennan ja tuotannonohjauksen järjestelmistä. Informaation pohjalta laskentatoimi tuottaa erilaisia laskelmia.

Laskentatoimen tuottamalle informaatiolle on muutamia vaatimuksia. Informaation sisällön pitää olla ominaisuudeltaan mahdollisimman luotettavaa ja käyttökelpoista. Luotettava kirjanpitoinformaatio antaa oikean ja virheettömän kuvan sen ilmaisemasta ominaisuudesta. Lisäksi tietojen on oltava mahdollisimman tuoreita, jolloin viimeisimmät tiedot on tuotettu mahdollisimman lähellä nykyhetkeä. (Mäkinen & Vuorio 2002, 23–27.)

Digitaalinen taloushallinto tarkoittaa taloushallinnon kaikkien tietovirtojen ja käsittelyvaiheiden automatisointia ja käsittelyä digitaalisessa eli sähköisessä muodossa. Se on muuttanut taloushallinnon työntekijöiden toimenkuvia ja työtehtäviä ja samalla osaamisvaatimukset ovat kasvaneet. Perinteiset tallennusta vaatineet tehtävät ovat muuttuneet kontrolloimiseksi ja prosessiohjaukseksi. Työn automatisointi taloushallinto-ohjelmassa esimerkiksi pääkirjanpidon jaksotusten osalta säästää aikaa raportointiin ja inhimillisten virheiden mahdollisuus vähenee. Reaaliaikainen raportointi mahdollistaa nopean reagoimisen tosiaikaisen tiedon pohjalta. (Lahti & Salminen 2008, 19, 26–28.)

Yrityksen sidosryhmien perusteella taloushallinto voidaan jakaa kahteen tarkoitukseltaan erilaisen informaation tuottamiseen: ulkoiseen laskentatoimeen ja sisäiseen laskentatoimeen (Lahti & Salminen 2008, 14). Jaon tarkoituksena on korostaa eri laskentatoimen alueiden tuottaman tiedon kohderyhmiä (Puolamäki 2007, 57). Viimeisen kymmenen vuoden aikana taloushallinnossa ja laskentatoimessa on tapahtunut merkittävä muutos, koska ulkoinen ja sisäinen laskentatoimi ovat integroituneet entistä tiiviimmin toisiinsa (Lahti & Salminen 2008, 14).

2.1 Ulkoinen laskentatoimi

Ulkoinen laskentatoimi tuottaa tietoa pääasiassa yrityksen ulkoisille sidosryhmille eli varsinaisen toiminnan ulkopuolella oleville tahoille (Neilimo & Uusi-Rauva 2001, 13). Lainsäädännön ja asetusten mukaisten menettelytapojen käyttäminen on tärkeää, sillä ulkoisen laskentatoimen on täytettävä lain määräämät vähim-

mäisvaatimukset (Puolamäki 2007, 58). Ulkoisesta laskentatoimesta käytetään myös nimitystä yleinen laskentatoimi (Eskola & Mäntysaari 2007, 7).

Ulkoisen laskentatoimen tietojärjestelmä, kirjanpito-ohjelma, on taloushallinnon keskeisin tiedonlähde, jonka tietoa käytetään yrityksen talouden ohjaukseen (Neilimo & Uusi-Rauva 2001, 13). Kirjanpito-ohjelman tiedot kuvaavat pääasiassa historia- eli toteutuneita tietoja yrityksen toiminnasta (Jyrkkiö & Riistama 2004, 25). Taloushallinnon tärkein tuloste on yrityksen virallinen tilinpäätös, joka laaditaan liikekirjanpitoon rekisteröidyn aineiston perusteella (Neilimo & Uusi-Rauva 2001, 13, 30). Tilinpäätösdirektiivin ja kirjanpitolain mukaan tilinpäätöksen pitää antaa oikeat ja riittävät tiedot kirjanpitovelvollisen toiminnan tuloksesta ja taloudellisesta asemasta. Tietoa annetaan mahdollisimman paljon, jolloin ne varmasti sisältävät kaiken tarvittavan. (Eskola & Mäntysaari 2007, 25.) Tilinpäätösraporttien sisältöä käsitellään tarkemmin kappaleessa 4.1 Ulkoinen raportointi.

Tärkeimpiä tilinpäätöksen hyväksikäyttäjiä ovat sellaiset sidosryhmät, joiden kanssa yrityksellä on välitön taloudellinen vuorovaikutussuhde saatujen pääomapanosten, tuotannontekijöiden ja niistä maksettavien vastikkeiden vuoksi. Näitä ovat rahoittajat eli oman ja vieraan pääoman sijoittajat, tavaroiden ja palvelujen toimittajat sekä yrityksen henkilöstö. Lisäksi tilinpäätöstiedot kiinnostavat etäisempiä sidosryhmiä kuten yrityksen kilpailijoita, asiakkaita, tilintarkastajia, kaupparekisteriä ja erityisesti verottajaa. (Lahti & Salminen 2008, 151; Kinnunen, Leppiniemi, Puttonen & Virtanen 2002, 87.)

Edellä mainittujen sidosryhmien motiivit ja lähtökohdat yrityksen talouden analysoimisessa poikkeavat toisistaan, koska heidän kiinnostuksensa kohdistuu talouden eri osatekijöihin. Verottaja on kiinnostunut yrityksen veronmaksusta, kilpailuviranomaiset seuraavat toimialojen kilpailutilannetta. (Kinnunen ym. 2002, 88–92.) Lisäksi tietoja analysoivat rahoittajat rahoituspäätöksiä tai sijoittajat sijoituspäätöksiä tehdessään. Heidän tarkoituksenaan on selvittää yrityksen toiminnan vahvuudet ja heikkoudet. Tarkastelu tehdään pitkällä aikavälillä vertaamalla eri vuosien tietoja samassa yrityksessä. (Eskola & Mäntysaari 2007, 135.)

Yrityksen liiketapahtumat rekisteröidään yhdenkaltaisia tapahtumia sisältäville tileille. Tilikauden lopussa tilien saldot kerätään tilinpäätöstileille eli tulos- ja tase-tileille lakisääteistä tilinpäätösraportointia varten. Yrityksessä voidaan itse määrittää, mitä asioita tileillä seurataan, mutta vähimmäisvaatimus on pystyä laatimaan tuloslaskelman ja taseen tileille rekisteröityjen tietojen perusteella. Myös veroilmoituksiin tarvittavia tietoja on hyvä seurata omilla tileillään. (Eskola & Mäntysaari 2007, 39–41.) Ulkoisen laskennan tuottamia lukuja voidaan verrata samantyyppisiin yrityksiin. Kilpailevien yritysten lukujen lisäksi oman toimialan lukuja kannattaa verrata omiin, nähdäkseen yrityksen suhteellisen aseman verrattuna muihin yrityksiin. Vertailtava yritys ei saa olla kuitenkaan liian erilainen tai toimia erilaisella toimialalla. (Eskola & Mäntysaari 2007, 141.)

Suomen lainsäädännön lisäksi Euroopan Unionin lainsäädäntö vaikuttaa oleellisesti ulkoiseen laskentaan. Yrityksen on neljännesvuosittain ilmoitettava verottajalle tietoja valvontailmoituksella (Arvonlisäverovelvollisen opas 2004). Yritysten on huomioitava jatkuvasti uudistuva lainsäädäntö, joka asettaa vaatimuksia raportoinnille. Arvonlisäverodirektiivin säännöksiä palvelujen myynnin verotuspaikasta muutettiin vuoden 2008 helmikuussa, joten vuoden 2010 alusta lähtien verovelvollisille myytävät palvelut verotetaan pääsääntöisesti ostajan sijoittautumisvaltiossa ja näihin palveluihin sovelletaan käännettyä verovelvollisuutta. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2009.) Yritysten on siten raportoitava tavarahankintojensa lisäksi palveluhankintansa verottajalle. Kotimaan arvonlisäverokannan muutos astuu voimaan 1.10.2009, jolloin 17 prosentin verokanta alennetaan 12 prosenttiin (Ernst & Young 2009).

EU:n alueella tapahtuvan tavarakaupan valvontaa varten yritykset antavat yhteenvetoilmoituksen. Kuukausittainen ilmoitus annetaan tavaran myynnistä muihin EU-maihin toisessa jäsenvaltiossa rekisteröidylle arvonlisäverovelvolliselle. Ilmoitus annetaan kunkin kalenterivuoden neljänneksen päättymistä seuraavan toisen kuukauden 15. päivänä. Ilmoitus annetaan samanaikaisesti jaksoon kuuluvan viimeisen kalenterikuukauden valvontailmoituksen kanssa. (Arvonlisäverovelvollisen opas 2004.)

2.2 Sisäinen laskentatoimi

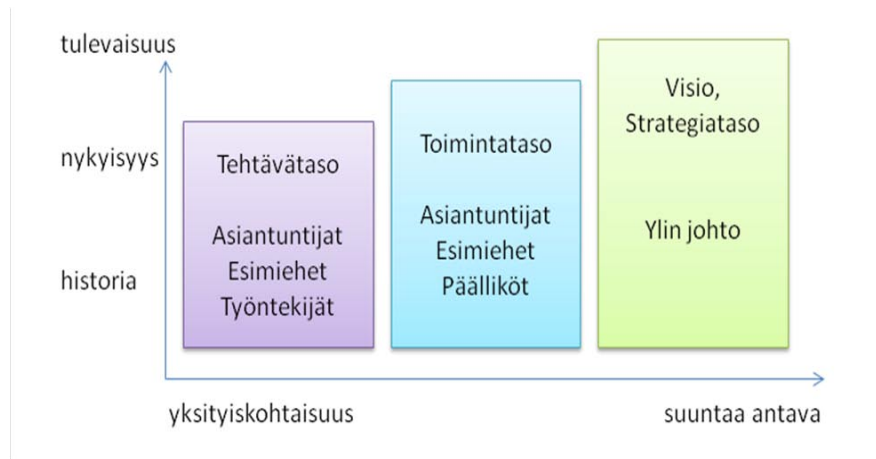
Laskentatoimesta on apua kaikissa johtamisen vaiheissa eli suunnittelussa, määräysten antamisessa ja valvonnassa (Pellinen 2005, 18). Yrityksen sisäinen laskentatoimi tarkoittaa laskentaa, joka avustaa yritysjohdon päätöksentekoa. Yrityksen tapahtumista on annettava monenlaisia tietoja operatiiviselle johdolle eli niille henkilöille, joiden vastuualueeseen kuuluvat yrityksen toiminnan suunnittelu ja ohjaaminen (Jyrkkiö & Riistama 2004, 276). Sisäistä laskentaa kutsutaan myös johdon laskentatoimeksi tai operatiiviseksi laskentatoimeksi (Neilimo & Uusi-Rauva 2001, 14).

Tiedon tuottaminen on sidoksissa kunkin yrityksen päätöksentekoon, joten se on melko yksilöllistä (Neilimo & Uusi-Rauva 2001, 14, 30). Tiedon tuottamisella yrityksen sisäisille toimijoille tuetaan parempien päätösten tekemistä ja toiminnan tehokkuuden ja tuloksellisuuden parantamista (Pellinen 2006, 19–20). Päätehtävänä on tulevaisuuteen tähtäävän suunnittelun avustaminen, vaikka pääasiassa sisäinen laskentatoimi kerää aineistoa menneistä tapahtumista (Jyrkkiö & Riistama 2004, 26–27). Sisäisessä laskennassa keskitytään toteuma-arvojen lisäksi budjetin ja ennusteiden laatimiseen ja vertaamiseen toteumiin (Lahti & Salminen 2008, 149).

Sisäinen laskenta sisältää strategian seurantaan. Laskentatoimen tuottaman yrityksen taloutta koskevan tiedon lisäksi on oltava selvillä muun muassa valmistustoiminnasta, markkinoinnista ja henkilöstöasioista. Strategisessa suunnittelussa seurataan oman toiminnan lisäksi yrityksen ympäristöä. Esimerkiksi suorite- tai tuotantontekijöiden markkinoilla tapahtuvat muutokset, rahoitusmarkkinoiden muutokset tai julkisen vallan toimenpiteet on huomioitava strategiassa. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 267.)

Kuvio 3 kuvaa raportoinnin yksityiskohtaisuuden ja tarkasteluhetken vaihtelua eri organisaatiotasoilla, joita on kaiken kaikkiaan kolme. Sisäinen laskenta tuottaa informaatiota yrityksen eri tasoilla toimiville toimihenkilöille, kuten yritystasolla johdolle, toimintotasolla esimiehille ja tehtävätasolla asiantuntijoille. Johdolle

tuleva informaatio on koostavaa ja painottaa tulevaisuutta. Asiantuntijatasolla informaatio on yksityiskohtaisempaa, koska sen perusteella analysoidaan nykytilaa ja lähitulevaisuuden näkymiä. (Alhola & Lauslahti 2005, 175.)



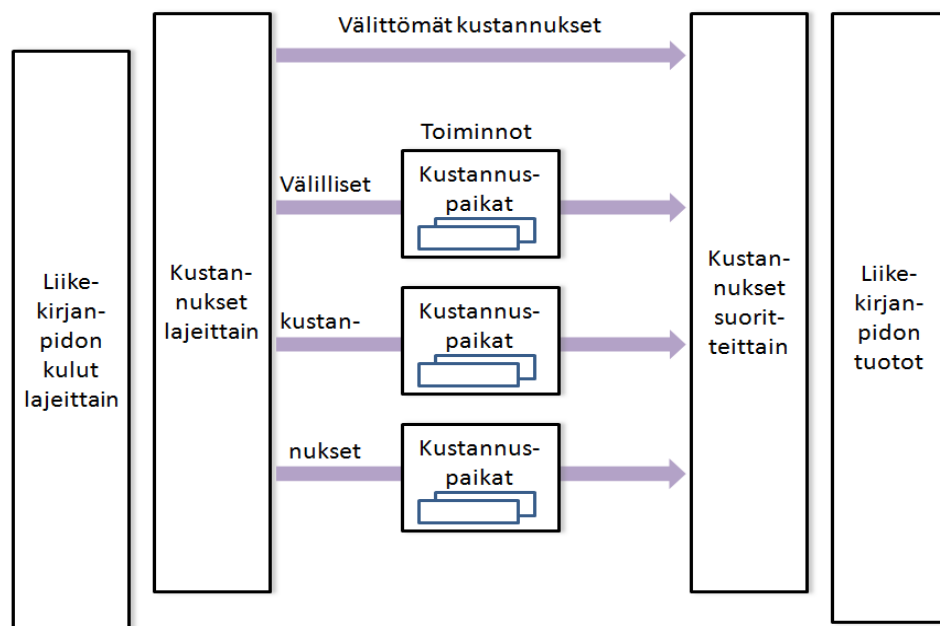
KUVIO 3. Raportointitasot sisäisessä raportoinnissa (Alhola & Lauslahti 2005, 175)

Eri tasoilla vastataan erilaisiin johtamisen kysymyksiin. Tehtävätasolla painotetaan jokapäiväisen toiminnan tehokkuutta ja laadukkuutta, ja tietoa tarvitaan yksityiskohtaisesti ja historiatieto on tulevaisuutta tärkeämpää. Toimintatasolla seurataan kuluvan vuoden sujumista suunnitelmien mukaisesti, rahojen, vakavaraisuuden ja kannattavuuden riittävyyttä. Toimintatasolla voidaan tarkkailla myös kasvun ja kehityksen edellytyksien olemassaoloa. Visio- ja strategiatasolla seurataan, onko yritys oikeassa suunnassa pitkän aikajänteen visiota ja tavoitteita ajatellen, kehitysprojektien etenemistä ja ulkoisen ja sisäisen ympäristön strategisia signaaleja. (Alhola & Lauslahti 2005, 175.)

Strategisen raportoinnin ennakoivat signaalit voivat olla ulkoisia tai sisäisiä. Vaikuttavista tekijöistä kerätään tietoa niin taloushallinnon järjestelmistä kuin ulkopuolisista lähteistä. Johtamisen näkökulmasta tekijöihin suhtaudutaan joko sopeutuen, vastaanottaen tai kehittäen. (Alhola & Lauslahti 2005, 178–179.)

2.2.1 Kustannuslaskenta

Kustannukset ovat keskeinen osa johdon laskentatointa, sillä ne ovat toiminnan kannattavuuden ja taloudellisuuden selvittämisen perusta. Taloudellinen päätöksenteko ja talouden ohjaus aloitetaan selvittämällä tarkastelukohteen tietyn ajanjakson tuotot ja kustannukset. Sisäisen laskennan laskennankohhteita ovat yleensä yritys tai sen osa, jokin tulosyksikkö tai suorite tai suoritteet, investoinnit ja vastualueet. (Neilimo & Uusi-Rauva 2001, 32, 42.)



KUVIO 4. Kustannuslaskennan yleinen kulku (Jyrkkiö & Riistama 2004, 62)

Kuviossa 4 on kuvattu kustannuslaskennan kolme vaihetta, joita ovat kustannuslaskenta, kustannuspaikkalaskenta ja suoritekohtainen laskenta. Sisäisen laskentatoimen päätehtävä on suoritekohtaisten kustannusten selvittäminen, jota tarvitaan yleisimmin valmistusyrityksissä. Suoritteiden avulla kustannuksia voi kohdistaa myös muille laskentakohteille kuten asiakasryhmille. Pääpaino on aikaansaaduissa eli toteutuneissa kustannuksissa, joista tehdään erilaisia jälkilaskelmia. Suoritteiden kustannukset selvitetään jo suunnitteluvaiheessa ennakkolaskelmien avulla. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 60–62.)

Kustannuslajilaskenta tarkoittaa yrityksen laskentakauden kokonaiskustannusten selvittämistä lajeittain. Niitä ovat esimerkiksi aines- ja tarvikekustannukset, palkat ja vuokrat. Suoritekohtaisessa laskennassa välilliset kustannukset eli yleiskustannukset kohdistetaan suoritteille eli tuotteille. Kullekin suoritteelle tuleva osuus kustannuspaikkojen välillisistä kustannuksista selvitetään käyttäen erilaisia kohdistamisperusteita kuten jako- ja lisäyslaskenta. (Alhola 2008, 11.) Kustannuslaskentaa käytetään toiminnan tarkkailuun, joten yritys on jaettava yhden tai useamman kustannuspaikan sisältäviin vastuualueisiin. Niiden perusteella kustannuksista voidaan tehdä laskelmia. Tällöin on kyse kustannuspaikkalaskennasta. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 61.)

2.2.2 Kustannuspaikkalaskenta

Kustannuslaskennan toinen vaihe on kustannuspaikkalaskenta, joka tarkoittaa välillisten kustannusten eli yleiskustannusten selvittämistä ja kohdistamista kustannuspaikoittain. Sellaisia voivat olla aineskustannuspaikka kuten varasto, valmistuskustannuspaikka kuten valmistusosasto, markkinointiosasto ja hallinto-osasto. (Alhola 2008, 11; Jyrkkiö & Riistama 2004, 117–118.)

Kustannuspaikka on pienin toimintayksikkö tai vastuualue, jonka aiheuttamat kustannukset koetaan tarpeelliseksi selvittää erikseen (Jyrkkiö & Riistama 2004, 18). Kustannuspaikkojen käytöllä saadaan selville ajanjaksoittain tarkastelukohteessa syntyneet kustannukset. Lisäksi yksi tehtävä on luoda edellytyksiä suoritekohtaiselle laskennalle yleiskustannuslisien määrittelyn kautta. (Neilimo & Uusi-Rauva 2001, 111.) Kustannuspaikkojen jaossa on varmistettava, että ne vastaavat organisaation vastuunjakoja. Siten jokaiselle kustannuspaikalle on oma vastuuhenkilönsä. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 119).

Kustannuspaikkavastuut jaotellaan lähinnä tuotannon ja yrityksen sisäisten palvelutoimintojen perusteella. Tuotannolla on vastuu muuttuvista ja puolimuuttuvista kuluista. Sisäisillä palvelutoiminnoilla ja tuotannolla on vastuu kiinteistä ja puoli-

kiinteistä yrityksen yleiskustannuksista. Myynnin vastuu voidaan jakaa esimerkiksi asiakas-, tuote- tai aluekohtaisesti. (Pellinen 2005, 83.)

Kustannuspaikkalaskentaa tarvitaan välivaiheena suoritekohtaisten kustannusten selvittämisessä ja yrityksen toiminnan tehokkuuden tarkkailussa. Pelkkä kustannusten määrän toteaminen ei riitä, vaan oikeita ja tehokkaita päätelmiä varten on selvitettävä kustannuspaikan kustannukset, kustannuksilla aikaan saatu suoritemäärä ja kustannusten riippuvuus kustannuksista. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 118.)

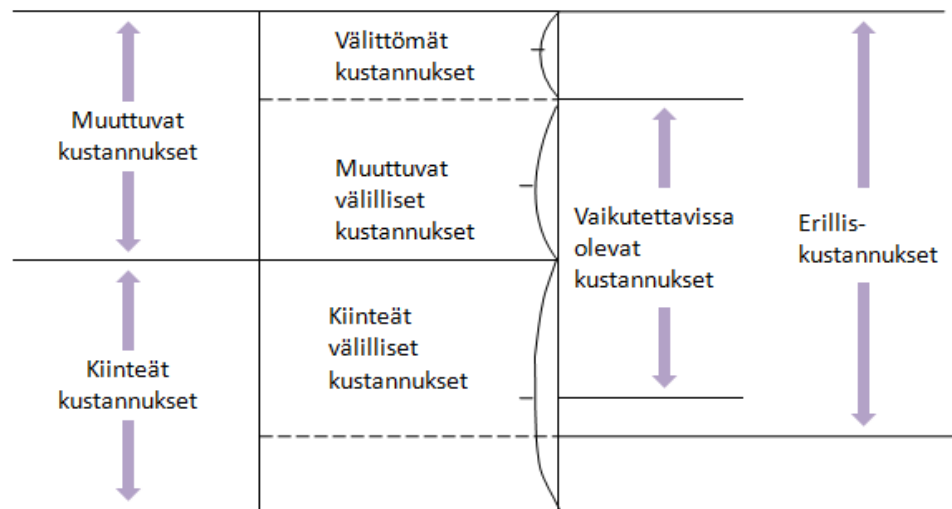
Kustannuspaikat voidaan ryhmitellä pää- ja apukustannuspaikkoihin sen mukaan, miten niissä tapahtuva toiminta liittyy lopullisten suoritteiden aikaansaamiseen. Pääkustannuspaikkojen toiminta kohdistuu lopullisten suoritteiden tekemiseen välittömästi, joten kustannukset kohdistetaan suoritteille. Apukustannuspaikkojen toiminta voi perustua pääkustannuspaikkojen avustamiseen, jolloin apukustannuspaikkojen kustannukset huomioidaan suoritteille pääkustannuspaikkojen kautta. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 119.) Niitä voidaan käyttää yrityksen toiminnan yleisistä edellytyksistä huolehtimiseen, jolloin kustannuspaikat jaetaan tuotantoprosessin toiminnoittain esimerkiksi aineskustannus-, valmistuksen-, markkinoinnin-, hallinnon- ja yleisiin kustannuspaikkoihin (Jyrkkiö & Riistama 2004, 120.)

Syitä kustannuspaikkajakojen käyttöönottoon voivat olla esimerkiksi tarve jakaa yrityksen välilliset kustannukset kustannuspaikoittain, tietyn kustannuspaikan kannattavuuden selvittäminen tai vastuunjaon selvittäminen. Välilliset kustannukset jaetaan kustannuspaikoille aiheuttamisperiaatteella kirjanpito-, palkka- ja varastokirjanpito-tositteiden perusteella. Lisäksi huomioidaan korko- ja poistotositteet, jotka on tehty kustannuspaikkalaskentaa varten. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 121.)

Yleensä kustannusseuranta toteutetaan liikekirjanpidossa, jossa kustannukset saadaan jaksotettua helposti eri jaksoihin kuten myös poistot. Kirjanpidon tulot, menot ja laskennalliset erät saadaan tulostettua osastoittain tai kustannuspaikoittain, mikä tarkoittaa ”kuukausittaista kustannuspaikkalaskentaa”. Laajemmissa järjes-

telmissä on erillinen kustannuslaskentaohjelma, jolla saadaan yksityiskohtaisempaa laskentaa. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 63.)

Kustannuspaikkaraporteilla voidaan yhdistellä samantyyllisiä kustannuksia sisältäviä kustannuslajeja. Yleensä raportilla esitetään toteuma, ennuste ja niiden erotus. Laskentajärjestelmästä tulostetut kustannuspaikkaraportit voidaan yhdistää kustannustenjakotaulukoksi, jossa esitetään kustannuslajit riveillä ja kustannuspaikat sarakkeissa. Kustannustenjakotaulukko on yksinkertaisempien kustannuspaikkaraporttien tiivistelmä. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 123.)



KUVIO 5. Kustannuspaikan kustannusten ryhmittelyä (Jyrkkiö & Riistama 2004, 125)

Kuvio 5 kuvaa kustannuspaikkojen kustannuksien ryhmittelyä kustannuspaikkaraportissa. Välittömät kustannukset kohdistetaan suoraan suoritteille, mutta ne on kuitenkin hyvä esittää kustannuspaikkaraportissa. Vaikutettavissa olevien kustannusten ohella esitetään erilliskustannukset, joihin kuuluvat välittömät ja vaikutettavissa olevat kustannukset sekä kustannuspaikalle kohdistettavia kiinteitä kuluja. Osa kiinteistä kustannuksista ei ole kohdistettavissa erilliskustannuksina, joten niiden arvot esitetään ilmoitusluonteisina. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 125.)

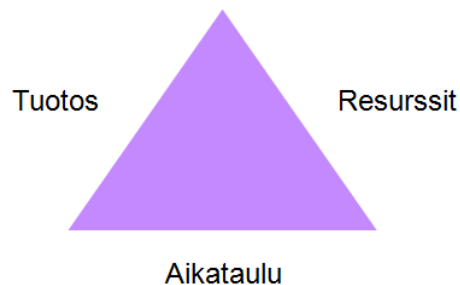
Seuraavassa luvussa käsitellään uuden taloushallinto-ohjelman käyttöönottamista projektinhallinnan avulla.

3 TALOUSHALLINTO-OHJELMANVAIHTO PROJEKTINA

3.1 Projekti

Projekti on tavoitteeltaan selkeästi määritelty ja suunniteltu tehtäväkokonaisuus. Se on monimutkainen työsuoritus, jolle on etukäteen määritetty alkamisajankohta ja suunniteltu päättymisajankohta eli aikataulu. Projektin ominaisuuksia ovat kertaluontoisuus ja innovatiivisuus. (Silfverberg 2007, 21; Harju 2004, 20; Litke & Kunow 2004, 7-8.)

Projektin toteuttamisesta vastaa sitä varten perustettu projektiorganisaatio, jonka käyttöön annetaan tietyt resurssit (Litke & Kunow 2004, 8). Projektin rahoitukselle ja henkilöstölle on asetetaan selkeät rajat, joiden mukaan toimitaan. Kuvio 6 kuvaa projektin kolmea kulmakiveä, jotka on huomioitava projektin suunnittelu- vaiheessa.



KUVIO 6. Projektin määrittelyt (Harju 2004, 20)

Resurssit on arvioitava etukäteen huolella, jotta ne riittävät projektin päättymiseen saakka. Raha- ja henkilöresurssien lisäksi määritettäviä resursseja ovat projektin toteutukseen tarvittavat tilat, työkalut ja laitteet. Henkilöresurssien arvioimisessa on huomioitava tietojen ja taitojen lisäksi henkilöstön ajankäyttö. (Harju 2004, 20.) Tuotoksen laatu ja ominaisuudet kiinnostaa sen tulevaa käyttäjää. Siksi tuotokselle kirjataan projektisuunnitelmaan kuvaus, mitä projektin päättyessä tulee olla tehtynä. (Harju 2004, 40; Ruuska 1999, 35.)

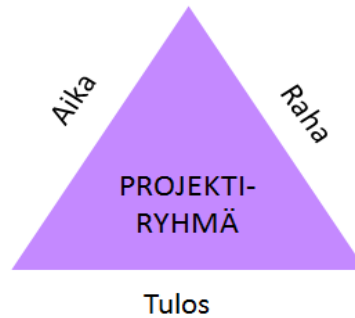
Alun perin projektitoiminnan malli on kehitetty tehostamaan erilaisten investointien toteuttamista, mutta nykyään se on käytössä myös muunlaisissa tilanteissa (Silfverberg 2007, 21). Projekteja on käynnissä kaikkialla elämässä ja yhteiskunnan toimialoilla kuten tieteessä ja tutkimuksessa, kulttuurissa ja politiikassa sekä liike-elämässä (Litke & Kunow 2004, 7).

Projekti voi olla yrityksen välittämä hyödyke kuten asiakkaalle toteutettava toimeksianto tai yrityksen sisäinen innovaatio kuten ryhmätyöohjelmiston käyttöönotto (Litke & Kunow 2004, 7). Yrityksissä projektit syntyvät silloin, kun nykyinen tilanne ei enää miellytä tai täytä ulkoisia tai sisäisiä tarpeita. Esimerkiksi markkinatilanteen tai lainsäädännön muutokset, yritystoiminnan tai prosessien uudistaminen käynnistävät usein projektin suunnittelun. (Kettunen 2002, 24.)

Suunnitteluvaiheessa projektille asetetaan tavoitteet, koska projektit toteutetaan aina määrätyn tavoitteen saavuttamiseksi. Tavoitteita voi olla kolmentasoisia. Kehitystavoite on parannus, joka pyritään saamaan aikaan lopullisten hyödynsaajien kannalta kuten parannus ympäristön tilassa. Välitön tavoite on hankkeen konkreettinen lopputulos kuten uusi järjestelmä, joka huomioi paremmin ympäristön tilan. Kolmas tavoitetaso on projektille määritelty konkreettinen tuotos kuten käsikirja, koulutusohjelma tai tietojärjestelmä. (Silfverberg 2007, 22; Litke & Kunow 2004, 31).

Projektin toteuttaminen mahdollisimman tehokkaasti, tuloksellisesti ja edullisesti ja sen saattaminen onnistuneesti päätökseen on yrityksille yhä tärkeämpää (Litke & Kunow 2004, 10–11). Kuviossa 7 on kuvattu projektihallinnan tulokolmio, joka kuvaa projektin kolmea tavoitetta käytettävissä olevien resurssien näkökulmasta. Kuvion keskellä kuvattu projektiryhmä joutuu toimimaan projektin aikana, niin että kaikki tavoitteet saavutetaan. Jos yksi tavoitteista ei toteudu suunnitellulla tavalla, sen vaikutus heijastuu muiden tavoitteiden toteutumiseen (Litke & Kunow 2004, 16).

Esimerkiksi aikataulun venyminen johtaa usein projektin kustannusten nousuun maksettavien palkkojen takia. Toisaalta projektin tulokseen pyrkiminen voi pidentää aikataulua, jolloin kustannukset ylittyvät.



KUVIO 7. Projektin tuloskolmio (Pelin 2004, 38)

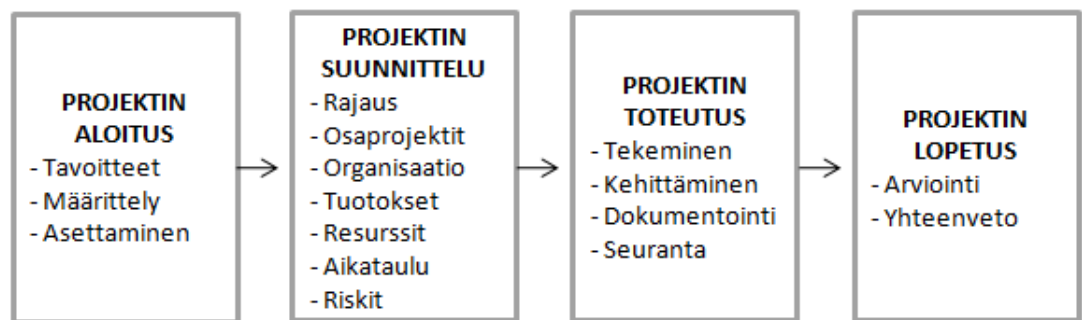
Projektille asetettava tulostavoite sisältää tietyt tekniset, taloudelliset tai sosiotekniset olosuhteet tai toiminnot, joihin projektissa tähdätään. Reunaehtoja, joiden rajoissa tulokseen pyritään, ovat tekninen varustus, projektiryhmän taitotieto sekä osallistujat. (Litke & Kunow 2004, 31).

3.1.2 Projektinhallinta

Projektinhallinnalla tarkoitetaan projektin suunnittelua, päätöksentekoa ja toimeenpanoa, ohjausta ja tehtävien koordinoimista, valvontaa ja suunnan näyttämistä ja ihmisten johtamista (Ruuska 1999, 18). Projektinhallinnassa käytetään tiettyjä johtamistekniikoita ja toimintaa ohjataan asetettuihin tavoitteisiin tähdäten. Tarkoituksena on monimutkaisten hankkeiden toteuttaminen määräajassa, edullisesti ja korkealuokkaisin tuloksin. Projektin johtamisesta tulee projektin hallintaa silloin, kun projektipäällikkö on vastuussa projektin henkilöstöstä ja taloudesta. (Litke & Kunow 2004, 16–18.)

Projektin alkamis- ja päättymisajankohtien väliin muodostuu projektin elinkaari, joka jakautuu useaan eri vaiheeseen. Vaiheiden lukumäärästä on erilaisia mielipi-

teitä, mutta malleissa on usein samat peruselementit. (Ruuska 1999, 13.) Projekti koostuu aina periaatteessa projektin aloituksesta, suunnittelusta, toteutuksesta ja lopetuksesta. Projektin vaiheistus on olennainen osa projektin hallintaan, koska sen avulla seurataan projektin etenemistä, systeemin toimivuutta, hankintojen aikataulua, kustannuksia ja käyttäjien osaamisen kehittymistä (Harju 2004, 35). Jokaisella vaiheella on omat ongelmansa ja toimintamallinsa. Projektin vaiheesta toiseen edetään niin, että seuraavaa vaihetta koskevat päätökset tehdään jokaisen vaiheen lopussa edellisestä vaiheesta saadun sen tiedon perusteella. (Karlsson 2001, 16.) Projektin elinkaari jakautuu kuvion 8 mukaisesti neljään vaiheeseen, jotka sisältävät tiettyjä vaiheen aikana suoritettavia tehtäviä.

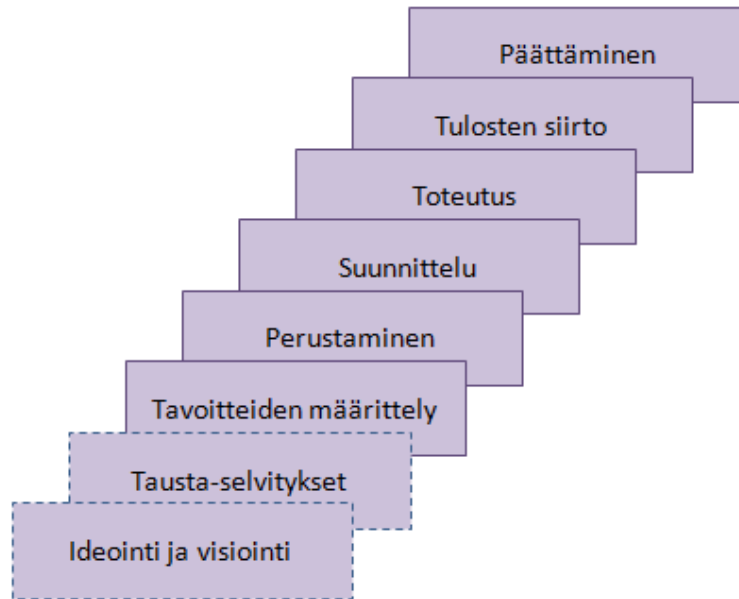


KUVIO 8. Projektin vaiheistaminen (Harju 2004, 34)

Suunnittelutyötä ja muuta projektitoimintaa helpotetaan jakamalla projektin kulku useisiin peräkkäisiin toteutusvaiheisiin, jotka muodostavat vaiheistusmallin. Projektin vaihe on ajallisesti rajattu osa projektia, joka päättyy tuloksen arviointiin ja seuraavan vaiheen tavoitteen määrittämiseen. (Pelin 2004, 95, 375; Ruuska 1999, 13.) Vaiheiden avulla projektityöskentely on systemaattista, ongelmien tunnistaminen, kokonaisuuden hahmotus ja toiminnan valvonta helpottuu. Vaiheittainen projektin suunnittelu vähentää projektin riskejä. (Litke & Kunow 2004, 37.)

Projekteja varten on kehitetty monia erilaisia vaiheistusmalleja. Vaiheiden nimeäminen, tehtävien hahmottaminen ja rajaaminen on projektin alussa erityisen tärkeää. Vaiheiden tavoitteet ja saavutettavat työtulokset on käytävä tiimissä läpi niin hyvin, ettei väärinkäsityksiä synny ja että oman työpanoksen merkitys tulee kaikille selväksi. (Litke & Kunow 2004, 37–41.) Eri vaiheet voivat joko seurata

toisiaan tai olla päällekkäin. Yleisimmin eteneminen vaiheesta toiseen on suoraviivaista eikä edelliseen vaiheeseen palaamiseen ole aihetta. Toisinaan esimerkiksi projektin tulosten tai jatkuvan kehitystyön takia on syytä palata edelliseen vaiheeseen, jotta projektin onnistuminen pystytään takaamaan. (Harju 2004, 35; Ruuska 1999, 13.) Yleisimmin käytetty malli sisältää kuvion 9. mukaiset vaiheet ideoinnista ja visioinnista tulosten siirtoon ja projektin päättämiseen.



KUVIO 9. Yleisin projektin vaihemalli (Rissanen 2002 mukailten)

Projektin suunnittelussa käytetään kahta suunnitelmaa. Pitkän aikavälin projektisuunnitelma koskee koko projektia. Keskipitkän aikavälin vaihesuunnitelman painopisteitä ovat toiminta, aikataulu, kapasiteetit ja tarpeet, henkilöstö, kustannukset, laatu, välineet ja informaatio. (Litke & Kunow 2004, 36–37.) Projektille laaditaan kirjallinen projektisuunnitelma, johon kirjataan muun muassa projektin sisältö ja lopputuotteen kuvaus, tavoitteet, laadunvarmistus, tiedonvälitys ja projektin etenemisen seuranta, organisaatio, sidosryhmät ja projektin päättäminen (Ruuska 1999, 118).

Suunnitteluvaiheessa projektille luodaan oma projektiorganisaationsa, joka koostuu kaikista projektityöhön osallistuvista henkilöistä. Projektisuunnitelmassa kuvataan projektin organisaatio, projektipäälliköt ja osallistujat. Projektipäällikön tehtäviä ovat projektin alustus, suunnittelu, ohjaus ja valvonta. Lisäksi projekti-

päällikkö vastaa projektin aikataulusta, sisällöstä, henkilöstöstä ja budjetista. (Litke & Kunow 2004, 17–20.) Suunnittelua on jatkettava vielä projektin ollessa käynnissä, koska yksikään projekti etene täysin suunnitelmien mukaisesti eikä etukäteen tiedetä kaikkea projektin etenemisestä. (Litke & Kunow 2004, 36–37.)

Varsinaisessa projektin toteutuksessa valmistetaan suunnitteluvaiheen kuvausten mukainen tuotos esimerkiksi tietojärjestelmä ja laaditaan tarvittavat dokumentit (Ruuska 1999, 23). Toteutusvaiheen aikana kannattaa laatia erillisiä työsuunnitelmia ja seurantaraportteja, jotka seuraavat hankkeen edistymistä ja tavoitteiden saavuttamista (Silfverberg 2007, 42).

Projektin aikaansaamia muutoksia kohtaan saattaa nousta ennakkoluuloja ja muutostavastarinta. Niiden ennaltaehkäisemistä ja lievittämistä kutsutaan muutostäytäytymisen johtamiseksi. Muutosten edetessä vastarinnan käyttäytymistä on valvottava ja ennakoitava ja tarvittaessa muutosten vauhtia on hidastettava. Avoin ja riittävä kommunikointi luo muutosta tukevan ilmapiirin ja lieventää vaikutuksia. Vastarinnan kasvu on todennäköistä, jos organisaatiossa toteutetaan yhtäaikaaisesti useampia muutosprosesseja. (Harju 2004, 18–19.)

Toisinaan projektin aikana käy ilmi, että tavoitteet eivät ole saavutettavissa suunnitelman tai käytettävien resurssien mukaisesti. Joskus joudutaan muuttamaan tavoitteita jostakin syystä. Molemmissa tilanteissa tarvitaan tehokasta muutoshallintaa, joka tarkoittaa projektin aikana tapahtuvien muutosten ohjaamista ja toteuttamista. (Pelin 2004, 193–197.) Suuret muutokset muuttavat projektin aikataulua tai lopputulosta tai johtavat kokonaiskustannusten ylittymiseen. Muutokset tehdään hallitusti laatimalla ensin muutosehdotus, arvioimalla muutoksen vaikutukset ja pyytämällä asiantuntijalausunnot. Muutosehdotuksen hyväksymisen jälkeen muutos suoritetaan, dokumentoidaan ja tiedotetaan. (Harju 2004, 49.)

Projektin idea on tuottaa tavoitteeksi määritettyä lisäarvoa, joka voidaan luovuttaa esimerkiksi asiakkaalle valmiina tuotteena. Kaupallisten tulosten siirtämisessä asiakas, sopimukset ja taloudelliset velvoitteet pitävät huolen siitä, että sopimuksen mukaiset suoritteet siirretään asiakkaalle. (Rissanen 2002, 142–143.) Projektin

yhtenä haasteena on sen onnistunut päättäminen, jolloin kehitetty prosessi jatkuu projektin päätyttyä kestäväällä pohjalla. Päättäminen tehdään ryhdikkäästi laatimalla loppuraportti sovittuna ajankohtana. Projektipäällikkö esittää päättämistä johtoryhmälle, joka tarkistaa tuloksen ja tavoitteiden toteutumisen. Ennen päättämistä kaikki projektin dokumentit ja niiden arkistointi pitäisi olla tehtynä ja tulokset on luovutettu. (Pelin 2004, 351–353.) Arvioinnissa tulisi huomioida pelkän lopputuloksen sijaan koko projektin kulku, mutta esimerkiksi ohjelmistokehitysprojekteissa tuotteen lopullinen tarkastaminen on mahdollista vasta muutaman kuukauden kuluttua siitä, kun toimittaja on antanut asiakkaalle järjestelmän käyttöön kokonaisuudessaan. (Litke & Kunow 2004, 119.)

3.1.3 Projektin riskien hallinta

Projekteihin kohdistuu niiden innovatiivisen luonteen takia useita epävarmuuskijöitä, jotka vaikeuttavat esimerkiksi projekti kustannusten ja lopputuloksen arviointia (Pelin 2004, 199). Riskien hallinta on menettely, jolla näytetään, että toimenpiteisiin riskien toteutumista vastaan on ryhdytty. Suunnitelmia ja toteutusmallia projektin läpiviennistä muokataan, jos jonkin riskin todennäköisyys ja vaikutus projektin kestävyys ovat liian suuria, eikä riski ole ehkäistävissä. Hyvissä ajoin tehtävillä muutoksilla projektijohto voi ennaltaehkäistä projektin toteutumista ja projektitulosten kestävyyttä uhkaavia haitallisia vaikutuksia. (Silfverberg 2007, 70–71.)

Riskien selvittäminen ja niihin varautuminen ovat tärkeä osa projektisuunnittelua. Riittävän ajan käyttäminen suunnitteluun vähentää riskejä olennaisesti. Todetut riskit kannattaa käydä läpi ja arvioida etukäteen projektin johtoryhmässä. Lisäksi ne on hyvä kirjata projektisuunnitelmaan. (Harju 2004, 30; Kettunen 2002, 86.) Riskien ennakointi ei ole vaikeaa, koska historialla on tapana toistaa itseään. Tästä syystä aiemmin toteutettujen samanlaisten projektien virheitä on järkevää verrata omaan projektiin. (Pelin 2004, 199.)

Riskien tunnistamisen jälkeen laaditaan riskianalyysi. Sen tarkoitus on tarkastella jokaista riskiä siten, että riskin toteutumisen todennäköisyys ja sen vaikutus projektin toteuttamiseen ja kestävyteen arvioidaan. Riskien arvioinnissa voidaan käyttää asteikkoa vähäinen, keskinkertainen ja suuri riski. (Karlsson 2001, 129–130.) Arvioinnin jälkeen riskit laitetaan tärkeysjärjestykseen niiden todennäköisyyden ja merkityksen perusteella. Projektin käynnistäminen ei ole kannattavaa, jos riskien lukumäärä sekä niiden toteutumisen todennäköisyys arvioidaan hyvin suuriksi. (Kettunen 2002, 85.)

Projektin riskit voidaan jakaa sekä ulkoisiin että sisäisiin riskeihin sen perusteella voidaanko niiden toteutumiseen varautua ennalta. Ulkoisten riskien toteutumiseen projektijohto ei itse pysty vaikuttamaan omilla toimillaan, mutta riskien toteutumattomuudesta on saatava tarvittava varmuus ennen projektin käynnistämistä. (Silfverberg 2007, 70–71.) Taulukossa 1 on lueteltu muutamia yleisimpiä ulkoisia riskejä ja esimerkkejä niistä.

TAULUKKO 1. Ulkoiset riskit (Kettunen 2002, 146, 85–87; Murch 2002, 163–165; Rissanen 2002, 164; Ruuska 1999; 25–32)

| | | |
|------------------------|---|--|
| ULKOISET RISKIT | Lainsäädännön muutos | Viranomaissääntelyt, uudet lait |
| | Ympäristötekijät ja luonnon olosuhteet | Onnettomuudet, katastrofit, tulipalot; erityisesti rakennusprojekteissa, yleisötapauksissa |
| | Poliittinen riski | Kaavamuutokset, yhteiskunnan vero-, maatalous-, sosiaali-, ja terveydenhoitopolitiikan muutokset |
| | Alan sisäiset muutokset | Uudet patentit, standardit, tuoteversiot; tuotekehittelyprojekteissa |
| | Markkinatilanteen muutos | Kilpailu, teknologia, äkillisiin suunnanmuutoksiin |
| | Rahamarkkinoiden muutos | Valuuttakurssit, talouden muuttajat voivat muuttaa projektin voimavarojen tuhlaamiseksi |

Sisäiset riskit johtuvat projektin sisäisistä toimista ja ominaisuuksista, joita ovat esimerkiksi projektin läpiviemiseksi valittu toteutusmalli ja tehdyt rajaukset. Toisin kuin ulkoiset riskit, ne ovat ehkäistävissä suunnittelemalla ratkaisumalli sellaiseksi, että projektin riskit ja niiden toteutumisen todennäköisyys jäävät mahdollisimman pieniksi. (Silfverberg 2007, 70–71.)

Projektin sisäisten riskien, jotka liittyvät projektijäsenten sitouttamiseen työtehtävien muuttuessa projektin aikana, vähentämiseksi käytetään muutoksen johtamista. Muutoksia varten luodaan muutossuunnitelma, jonka mukaan esimerkiksi muutetaan organisaation valta- ja henkilöstörakenteita ja jaetaan vastuuta. Lisäksi suunnitelmassa optimoidaan muutokseen käytettävä aika ja varataan riittävästi resursseja koulutukseen ja valmennukseen. Yksi keino muutosvastarinnan vähentämiseen on riittävän kommunikoinnin ylläpitäminen. (Harju 2004, 18–19.)

TAULUKKO 2. Sisäiset riskit (Kettunen 2002, 146, 85–87; Murch 2002, 163–165; Rissanen 2002, 164; Ruuska 1999; 25–32)

| | | |
|------------------------|----------------------------------|---|
| SISÄISET RISKIT | Taloudelliset riskit | Budjetin ylitys, kustannusarvion epäonnistuminen, kustannussäästöt |
| | Tekniset riskit | Liian uusi, vanha tai sopimaton teknologia, integraatio-ongelmat, tuotteen monimutkaisuuden ymmärtämättömyys, tekniikan pettäminen, vajaa testaaminen |
| | Aikataulun riskit | Aikataulun ylittyminen ja projektin venyminen, epärealistinen aikataulu |
| | Tiimityöskentely | Yhteistyökyvyttömyys, konfliktit, jolloin tavoite unohtuu |
| | Asiakasriski | Asiakkaan taloustilanne, muuttuvat tarpeet, vaikeudet resurssien ja tarvittavien tietojen toimittamisessa, kiinnostuksen puute |
| | Tuoteriski | Ei löydy omistajaa lopulliselle tuotteelle, tuote onkin mennyt jo "muodista" |
| | Henkilöriski | Projektiosaamisen puute, projektin avainhenkilön työpaikanvaihdos kesken projektin |
| | Suunnitteluvirheet | Lopputuote ei vastaa tarpeita, rajauksen epäonnistuminen, puutteellinen suunnittelu, esiselvitykset sivuuttaminen |
| | Huono johtaminen | Johdon huono sitoutuminen, tiimijäsenten sitouttaminen, viestinnän puute |
| | Epärealistiset tavoitteet | Lopputuotteen vaatimukset eivät kohtaa aikataulun ja voimavarojen kanssa |

Taulukossa 2 on luokiteltu muutamia yleisimpiä projektin sisäisiä riskejä ja esimerkkitapauksia taloudellisista riskeistä projektin epärealistisiin tavoitteisiin. Aikataulun venyminen on tavallisin ongelma. Kehitysprojekteissa voi ilmaantua teknisiä ongelmia, jotka venyttävät aikataulua ja lisäävät työmäärää. Aikataulun kurominen ylitöillä aiheuttaa kustannusten ylittymisen ja resurssipula voi pidentää aikataulua. Projektibudjetti voi ylittyä virheellisesti arvioitujen työmäärien, lisätyötarpeiden tai aikataulun pitämiseksi tehtyjen ylitöiden takia. Kiinteän hinnan toimitusprojekteissa kustannusten kasvaminen vähentää katetta. Joissain tapauksissa aikataulun pitäminen on kuitenkin kustannusten kasvua tärkeämpää. (Pelin 2004, 41.)

3.2 Tietojärjestelmien käyttöönotto

Tietojärjestelmä on digitaalinen sovellus, jonka tavoitteena on tietojen kerääminen, tallentaminen ja jalostaminen yrityksen päätöksentekoa varten. Se on kokonaisuus, joka muodostuu laitteista, ohjelmistoista, tiedosta sekä järjestelmää käyttävästä organisaatiosta. (Harju 2004, 68.)

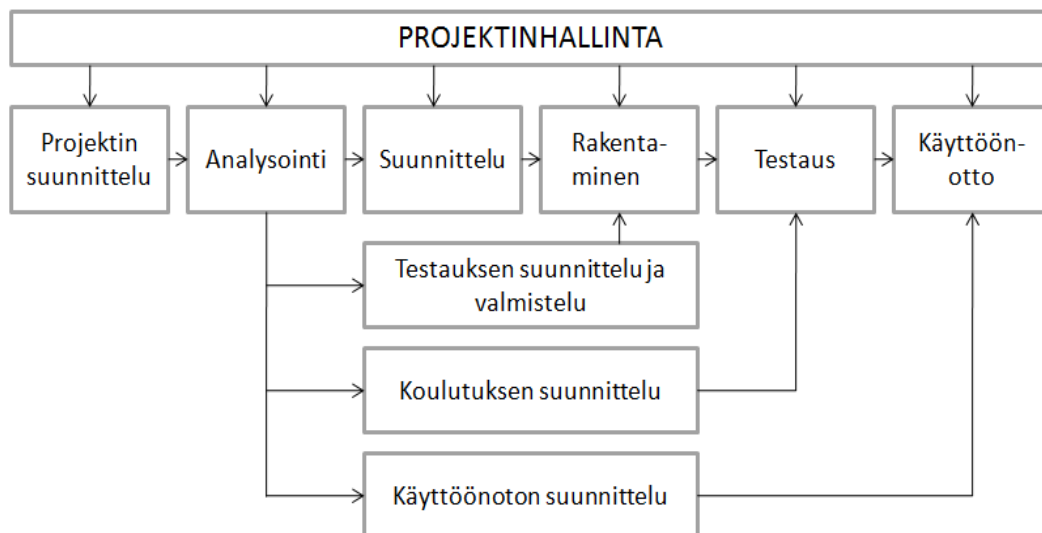
Suuria tietojärjestelmäprojekteja ei tule aloittaa, jos kyseessä ei ole joko huomattavat liiketoiminnalliset hyödyt tai välttämätön hankinta. Usein taloushallinnon järjestelmän tavoitteena on uudistaa prosesseja ja korvata vanhentumassa olevat järjestelmät. (Hanki ohjelmat oikein 2004.) Tietojärjestelmäprojekti voidaan jakaa tehtävän mukaan uudistusprojektiksi, jossa uusitaan koko järjestelmä tai ylläpito- projektiksi, jossa päivitetään ohjelmaa. (Ruuska 1999, 11.)

Kuitenkin jokaisella yrityksellä on omat lähtökohtansa tietojärjestelmän hankinnassa. Yleisiä syitä tietojärjestelmäprojekteille on olemassa useita. Projektin välttämättömyys voi johtua muutoksista lainsäädännössä tai viranomais määräyksissä tai jossain vaiheessa vanha järjestelmä alkaa olla liian vanha. Esimerkiksi ohjelman tuotetuki voidaan lopettaa tai järjestelmän integrointi nykytilanteeseen ja – järjestelmiin tulisi kalliimmaksi kuin uusi järjestelmä. (Harju 2004, 10–11.)

Tietojärjestelmän käyttöönotto on lähtöisin tehdyistä päätöksistä, joilla tavoitellaan hyötyjä (Harju 2004, 10). Hyötyjä voidaan tarkastella investointi- tai hyötynäkökulmasta. Investointinäkökulma tarkastelee investoinnilla tavoiteltavia asioita ja hyötynäkökulma esimerkiksi käytön monimutkaisuutta. Tietojärjestelmien tavoitteena on automatisoida ja helpottaa yritysten toimintojen suorittamista, vähentää inhimillisten erehdysten mahdollisuutta sekä tuotannon tai toiminnon automatisoinnilla vähentää syntyviä kustannuksia. (Kettunen 2002, 27–36.)

Yleensä taloushallinnon projektien taustalla on tarve kehittää ja tehostaa yrityksen sen hetkistä taloushallintoa. Kehityksen kohde voi olla joko yksittäinen prosessi tai osa-alue tai se käsittää kokonaisuudessaan taloushallinnon eri prosessit. Lisäksi järjestelmien digitaalisuudella ja automatisoinnilla tavoitellaan tehokkuus- ja kus-

tannussäästöjä. Toisinaan aloitteen antaa yrityksen taloushallinnosta vastaava henkilö kuten talousjohtaja, mutta yhä useammin aloite tulee ylimmän johdon asettamista strategisista tavoitteista. (Lahti & Salminen 2008, 183.)



KUVIO 10. Ohjelmistokehityksen elinkaarimalli (Murch 2002, 59)

Kuviossa 10 on esitetty ohjelmistokehityksenmalli, joka sisältää kuusi vaihetta, jotka seuraavat toisiaan tai ovat osittain päällekkäisiä. Kolme lisävaihetta, testauksen suunnittelu ja valmistelu, koulutuksen suunnittelu ja käyttöönoton suunnittelu toteutetaan päävaiheiden rinnalla. Mallin avulla tehostetaan toimintaa, vähennetään toiminnan päällekkäisyyksiä ja minimoidaan järjestelmäkehityksen riskejä. Lisäksi vähennetään kustannuksia ja edistetään uudelleen suunnittelua ja uudelleenkäyttöä. (Murch 2002, 57–60.) Tietojärjestelmäprojektin suunnittelun tulee pohjautua määrämuotoisiin ja selkeisiin tavoitteisiin ja toimintaan. Sen avulla voidaan varmistaa, että projekti perustuu yhteiseen ja hyväksytyyn tarpeeseen ja että toimijat sitoutuvat riittävästi projektin läpivientiin. (Kettunen 2002, 53.)

Järjestelmän käyttöönotto eli implementointi voidaan suorittaa kertasiirtymisenä, jolloin uusi tietojärjestelmä otetaan käyttöön samanaikaisesti koko organisaatiossa tai yksikössä. Joskus uutta ja vanhaa menetelmää käytetään jonkin aikaa rinnakkain. (Harju 2004, 9.) Yleensä käyttöönotto sisältää ainakin käyttöönottosuunnitelman, tietojärjestelmän asennuksen toimintaympäristöön ja henkilöstön koulutuksen, hyväksyntätestauksen, tietokonvertoinnin ja liitännät muihin järjestelmiin

ja varsinaisen tuotantoon lähdön. Toisinaan myös tuotantoon siirtymisen jälkeinen tuki on osa käyttöönottoa. (Harju 2004, 9, 40; Kettunen 2002, 140.)

Tietojärjestelmäprojektien tulisi perustua yrityksen tarkkaan tietohallintostrategiaan, jollaista pk-yrityksillä ei useinkaan ole. Silti ne joutuvat suorittamaan monimutkaisiakin käyttöönottoja ilman osaamista. Ilman syvempää tietojärjestelmätuntemusta yritysjohdon on vaikea hahmottaa hankkeen mittavuutta. Kustannusten ja rahallisten ja muiden hyötyjen laskeminen sekä aikataulun ja budjetin pitävyyden laskeminen voi olla ongelmallista. Suuret rahalliset investoinnit eivät saisi ylittää niistä saatavaa liiketoiminnallista hyötyä. (Harju 2004, 10–11.) Tietojärjestelmäprojektien epäonnistuminen johtuu yleensä riskeistä kuten ihmistyöstä, arviointien epätarkkuudesta, puutteellisesta suunnittelusta ja teknologian monimutkaisuudesta, johdon huonosta sitoutumisesta tai budjetin ylittymisestä (Kettunen 2002, 85).

3.3 Vaatimukset taloushallinnon tietojärjestelmille

Tietojärjestelmän näkökulmasta taloushallinto on järjestelmä, joka koostuu järjestelmän kautta toisiinsa liittyvistä komponenteista kuten laitteisto, ohjelmisto, tiedon syöttö, tulosteet, data, ihmiset ja menettelytavat. Komponentit toimivat yhdessä saavuttaakseen tietyn tuloksen esimerkiksi taloushallintojärjestelmän tuottaman kuukauden tulosraportin. (Lahti & Salminen 2008, 14.)

Taloushallinnon tietojärjestelmiin kohdistuu ulkoisia ja sisäisiä vaatimuksia, jotka kasvavat jatkuvasti kirjanpidon lainsäädännön ja käyttäjien tiedontarpeen kasvaessa. Nykyaikaisia vaatimuksia ovat muun muassa tiedon monikielisyys kansainvälisessä ympäristössä, automaattiset vyörytykset, kirjaukset ja viennit, audit trail ja tiedon reaaliaikaisuus. (Lahti & Salminen 2008, 30–32.) Audit trail tarkoittaa katkeamatonta kirjausketjua. Kirjanpidossa on tositteesta lähtien voitava seurata yksittäisen kirjanpito tapahtuman käsittelyä tilille merkintään saakka. (Valtion taloushallinnon sanasto 2008.)

Tehokas laskentajärjestelmä perustuu yrityksen informaatiotarpeisiin ja noudattaa säännösten mukaan kahdenkertaista kirjanpito-tekniikkaa. Monista vaatimuksista huolimatta laskentajärjestelmän on oltava helppokäyttöinen ja selkeä. Myös tietojen rekisteröinnin ja informaation tuottamisen on oltava taloudellista. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 273.)

Taloushallinnon tietojärjestelmien markkinat muuttuvat nopeasti. Digitaalisen taloushallinnon myötä järjestelmän automaattisuus ja integroitavuus eli yhdistettävyyden muihin järjestelmiin ovat järjestelmän tärkeitä ominaisuuksia, koska esimerkiksi automatisointi poistaa talousprosesseista turhia rutiineja. Integroinnilla tavoitellaan luotettavampaa ja helpompaa tietojen liikuttelua. (Lahti & Salminen 2008, 13, 28) Integroidussa taloushallinnossa pyritään yhteen lukuun joka paikassa, jolloin käytössä on vain yksi järjestelmä erillisten sisäisen ja ulkoisen laskennan järjestelmien sijaan. Ulkoisen laskennan lukuja ei siirretä erikseen ulkoisen laskennan järjestelmästä sisäisen laskennan järjestelmään. Merkittävin seuraus integraatiossa on, että sisäinen laskenta on ainakin periaatteessa koko ajan reaaliajassa. (Lahti & Salminen 2008, 28, 148.)

Yrityksen liiketoiminta, prosessit ja talouden hallinta ovat todella riippuvaisia niitä tukevista tietojärjestelmistä ja järjestelmien luotettavuudesta. ISO 9126-standardi on laadittu varmistamaan tietojärjestelmän laatu. Toiminnallisuus, luotettavuus, käytettävyys, tuotannollinen tehokkuus, ylläpidettävyys ja siirrettävyys ovat kuusi pääominaisuutta, joiden huolellinen määrittäminen on hyvä pohja neuvotteluille. Niiden käyttämisellä vältetään käyttäjän tekemien virheiden aiheuttamat suuret vahingot. (Harju 2004, 40–41.)

Raporttien tuottaminen oikein on yksi kirjanpito-ohjelman tärkeimmistä ominaisuuksista, sillä esimerkiksi kuukausittain tulostettavien arvonlisäveroraporttien tiedot on oltava täysin oikein (Pienyrityksen taloushallinnon työkalut 1998). Tietojärjestelmissä tulee olla asianmukaiset sovelluskontrollit muun muassa mahdollisten puutteiden sekä virheiden havaitsemiseksi että tapahtumien käsittelyn oikeellisuuden ja täydellisyyden turvaamiseksi (Lahti & Salminen 2008, 156–157). Nykyaikaisista järjestelmistä on helppo jakaa raportteja sähköisesti esimerkiksi sähkö-

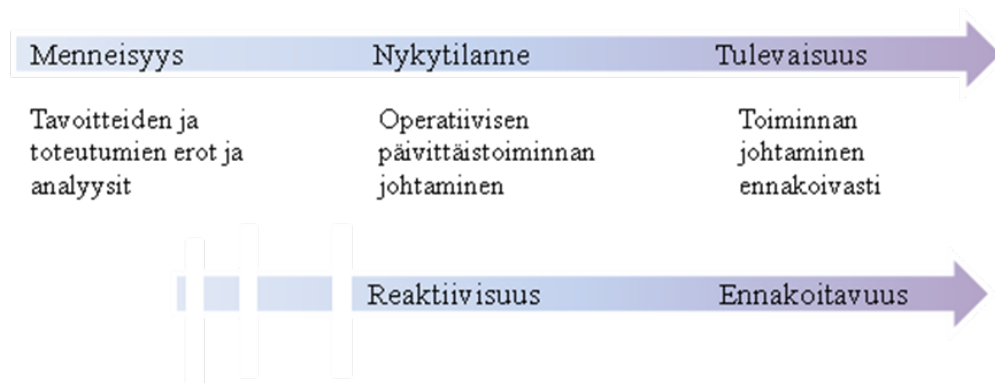
postilla, itsepalveluperiaatteella tai raporttiportaalissa Internetin tai palvelimen kautta. Itsepalvelu vaatii käyttäjältä riittäviä järjestelmätaitoja, jotta raportti sisältää oikeat tiedot. Raportteja voidaan myös ajastaa tulostumaan automaattisesti. (Lahti & Salminen 2008, 151–153.)

Usein laajempaan raportointiin käytetään taloushallinto-ohjelman sisäisiä tai erillisiä raportointiohjelmiä. Järjestelmiin on myös voitu rakentaa erillisiä laajempia raportointityökaluja, kuten OLAP-raportointi (OnLine Analytical Processing), jolla käyttäjä muodostaa eräänlaisten kuutioiden avulla raportteja. Kuutioiden avulla raportteja pystyy rakentamaan itse antamalla suodatuksia ja analysoimaan tietoa eri muuttujien näkökulmasta. Suuremmissa yrityksissä on käytössä erillisiä data warehouse-tietokantoja, joihin kerätään tietoa eri alkulähteistä ja yhdistellään Business Intelligence-raportointityökaluilla raportteja. (Lahti & Salminen 2008, 150–152.)

Taloushallinto-ohjelmassa raportointia ja prosesseja ohjataan kirjanpidon perustietojen perusteella. Niitä ovat muun muassa tilikausi, tositelajit, yritysnumerot, tilikartta, sisäisen laskennan seurantakoodit ja arvonnäkökulmakoodit. Tilikartan on vähintään muodostettava ulkoisen laskennan tarpeet, mutta laajempi tilikartta helpottaa sisäistä laskentaa. (Lahti & Salminen 2008, 130–132.) Dimensioilla eli seurantakohteilla seurataan tietoa taloushallinto-ohjelmassa ja erotellaan tietoa raporteilla. Dimensio on järjestelmään syötettävä seurantakohtetieto. Yleisimpiä dimensioita ovat liiketoimintayksikkö, kustannuspaikka, toiminto, projekti, asiakas, alue, tuote ja tuoteryhmä. Dimensioita käytetään esimerkiksi sisäisen laskennan raporteilla myyntiä, kustannuksia ja kannattavuutta tarkasteltaessa. (Lahti & Salminen 2008, 130–132, 149.)

4 YRITYKSEN RAPORTOINTI

Yrityksen raportointi on tiedon antamista tapahtuneesta tai parhaillaan tapahtuvasta toiminnasta päätöksentekijöille (Jyrkkiö & Riistama 2004, 276). Raportointi ei ole pelkästään talouden tuottamia tulos- ja tasetietoja, vaan sen tehtävä on antaa myös kokonaiskuva yrityksen eri toimintojen taloudellisesta ja toiminnallisesta tilasta (Alhola & Lauslahti 2005, 173).



Kuvio 11. Raportointi aikajanalla (Alhola & Lauslahti 2005, 276)

Kuvio 11 kuvaa raportointia aikajanalla. Raportoinnin tulee antaa mahdollisimman monipuolinen kuva niin, että samalla on mahdollista analysoida historiaa, nykyisyyttä ja tulevaisuutta jatkumona. Raportoinnin tuottaman tiedon perusteella on pystyttävä reagoimaan riittävän ajoissa nykyhetkessä ja ennakoimaan tulevaisuutta sekä antaa edellä mainittujen pohjalta johtopäätöksiä tulevaisuuden rakentamiseksi. (Alhola & Lauslahti 2005, 173.)

Raportointi on prosessi, joka käyttää kaikissa muissa prosesseissa olevaa tietoa ja alkaa siitä, mihin muut osaprosessit kuten ostolasku-, myyntilasku- ja pääkirjanpito prosessi päättyvät. Raportointiprosessi käsittää raporttien muodostamisen ja niiden jakelun raporttia tarvitseville tahoille. Siinä on helposti tunnistettava alku ja loppu sekä välivaiheet kuten muissakin taloushallinnon prosesseissa. Raportointiprosessiin tarvittavien tietojen tärkein lähde on pääkirjanpito, jossa yhdistyvät eri osaprosessien tuottamat tiedot. (Lahti & Salminen 2008, 16 -17.)

Raportointi ei ole vain tietojärjestelmien tuottamaa passiivista tietoa, vaan informaation pohjalta on ryhdyttävä tarvittaessa toimenpiteisiin. Aktiivisessa raportointi prosessissa tavoitteet on asetettu siten, että kaikki ymmärtävät ja tietävät ne, ja henkilöstö on sitoutettu niihin. Tavoitteiden on oltava mittavia ja niiden toteutumisesta on seurattava niin yleisellä tasolla kokouksissa kuin yksilötasoisesti. Analyysien pohjalta tehdään yhdessä johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset. Toimenpiteiden onnistumista seurataan ja tehdään mahdollisesti korjaavia toimia. (Alhola & Lauslahti 2005, 176.)

Runsas raportoinnin tarve johtuu organisaation päätösvallan hajauttamisesta laajalle. Lisäksi vastuualueiden koko määrittää, kuinka tärkeitä ovat hyvät raportit. Taloushallinnon raportit voidaan jakaa sisältönsä perusteella kahteen ryhmään: ulkoisiin raportteihin ja sisäisiin raportteihin. (Lahti & Salminen 2008, 147.) Seuraavissa kahdessa kappaleessa käsitellään kyseisiä raportteja tarkemmin.

4.1 Ulkoinen raportointi

Ulkoiset raportit perustuvat yleensä tietojärjestelmään syötettyihin kirjanpilotteihin, joten yleisimmät tulosteet ovat tilikohtaiset tuloslaskelma- ja taseraportit. Niiden lisäksi ulkoisen raportoinnin lakisääteisiä raportteja ovat pää- ja päiväkirjaportit, jotka sisältävät kirjanpidon tapahtumat kirjanpilotin ja tapahtumajakohdan mukaan järjestettyinä. (Lahti & Salminen 2008, 147.)

Yrityksen lakisääteiseen raportointivelvollisuuteen vastataan laatimalla tilinpäätösraportit, mutta yritys myös analysoi toimintansa kannattavuuden ja tehokkuuden trendejä raporttien tuottaman tiedon perusteella. Tilinpäätösraportit kuvaavat päättynyttä tilikautta, joka on mennyttä aikaa, mutta raporttien tulkinnassa huomioidaan tulevaisuuden näkymät. (Eskola & Mäntysaari 2007, 135.) Julkinen tilinpäätösaineisto sisältää toimintakertomuksen ja rahoituslaskelman, tuloslaskelman ja taseen sekä liitetiedot. Tilinpäätösaineistoa ovat tase-erittelyt sekä liitetietoerittelyt. Taloudellista kehitystä kuvaavat tunnusluvut, tilintarkastuskertomus ja yh-

tiökokouksen voittoa tai tappiota koskeva päätös ovat muuta julkistettavaa tietoa ulkoisille sidosryhmille. (Kettunen 2002, 164.)

Yleisesti ottaen tuloslaskelma ja tase ovat yrityksen tärkeimmät laskelmat. Taseessa listataan yrityksen varat ja velat, jolloin nähdään yrityksen varallisuustilanne. Ulkopuolelta hankitut rahan lähteet ja yrityksen rahan käyttö esitetään taseen eri puolilla. Tuloslaskelmaan listataan kaikki tilikauden tulot ja menot, joita kutsutaan tuotoiksi ja kuluiksi. Tuloslaskelmassa selvitetään yrityksen tulos tietyltä ajalta, yleensä tilikaudelta. Lisäksi siihen voidaan tehdä välisummia kannattavuuden tarkastelemiseksi. (Eskola & Mäntysaari 2007, 13, 27–31.) Varojen hankinnasta ja käytöstä informoidaan rahoituslaskelmassa. Tasetta, tuloslaskelmaa ja rahoituslaskelmaa selvennetään ja täydennetään liitetietojen avulla. (Liikekirjanpito 2008.)

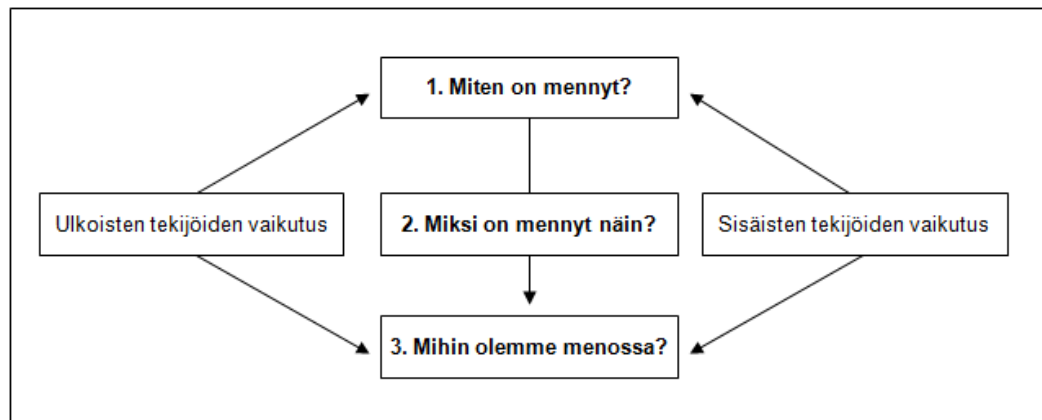
Ulkoisiin raportteihin sisältyvät myös erilaiset viranomaisilmoitukset, joita annetaan koskien yrityksen toimintaa. Viranomaisraportointi käsittää muun muassa arvonlisäveroilmoitukset ja veroilmoitukset verottajalle, tullin ilmoitukset ja työnantajanilmoitukset. Nykyään ilmoitukset voidaan antaa sähköisesti niin, että tiedot välitetään Internetissä TYVI-operaattorin välityksellä Patentti- ja rekisterihallituksen ja Verohallinnon perustamaan Yritys- ja yhteisötietojärjestelmään. Sähköinen ilmoitus tehostaa erityisesti tilitoimistojen ja moniyrityskonsernien viranomaisraportointia, koska ennen luvut täytettiin käsin paperilomakkeelle tulosteista ja postitettiin vero toimistolle. (Lahti & Salminen 2008, 148; Mäkinen & Vuorio 2002, 166–168.)

Verovelvollisen on myös laskettava ja maksettava verot itse yleensä kuukausittain sentin tarkkuudella. Arvonlisäveron valvonta- ja yhteenvetoilmoitus on toivottavaa antaa ensisijaisesti sähköisesti TYVI-palvelun kautta. (Arvonlisäverovelvollisen opas 2004.) Arvonlisäveroraportointi perustuu yleensä taloushallinto-ohjelmaan määriteltyihin arvonlisävero-koodeihin. Niiden avulla merkitään helposti erilaiset ALV-raportointiin vaikuttavat tapahtumat esimerkiksi tiliöinnin yhteydessä. Tarvittavat arvonlisäveroraportit voidaan muodostaa järjestelmistä näiden koodien perusteella. (Lahti & Salminen 2008, 148.)

4.2 Sisäinen raportointi

Sisäinen raportointi edellyttää järjestelmällistä tietojen keräämistä ja informaation tuottamista, koska määrätietoinen johtaminen ei voi perustua tietojen satunnaiseen hankintaan. Menetelmät ja käytettävät apuvälineet vaihtelevat yrityksen koon ja toiminnan luonteen mukaan. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 267.)

Johdon raportointi on yksi tärkeä osa sisäistä laskentatoimintaa, koska raportteja käytetään perustana yritystä koskevassa päätöksenteossa. Johdon raporttien sisällön tulee olla mahdollisimman luotettavaa ja sisältää kaiken oleellisen tiedon, joka on ennalta määritetty. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 27.) Raporteilla kuvataan eri aikaulottuvuuksia, koska johtaminen ei ole pelkkää tulevaisuuden johtamista ilman historiaa. Menneet tapahtumat ja toimenpiteet ovat pohja tulevaisuuden kehitykselle. (Alhola & Lauslahti 2005, 173.)



KUVIO 12. Johdon raportoinnin tehtävät (Alhola & Lauslahti 2005, 173)

Kuvio 12 kuvaa, miten johdon raportoinnin tehtävät kytkeytyvät toisiinsa. Sisäisten raporttien avulla analysoidaan yrityksen toimintaa historiatietojen perusteella ja ennustetaan tulevaa. Ulkoisten ja sisäisten tekijöiden vaikutukset menneeseen ja tulevaan arvioidaan johdolle laadittavalla raportilla. Toteutuneita lukuja verrataan usein niille asetettuihin tavoitearvoihin, jotka voivat sisältyä raporttiin. Vertaamalla kyseisiä lukuja voidaan todeta poikkeamat, joihin reagoidaan tarvittaessa. Johdolle laadittavalla raportilla on pystyttävä vastaamaan kuviossa esitettyihin kysymyksiin. Lisäksi on kuvattava suunta, mihin seurattavat arvot on menossa tulevai-

suudessa. Kaiken kaikkiaan johtamiseen tarvitaan tietoa sisäisten ja ulkoisten tekijöiden vaikutuksista nykyiseen tilanteeseen ja tulevaisuudessa. (Alhola & Lauslahti 2005, 173.)

Sisäisen laskennan raportointi perustuu kirjanpidon tositteille syötettyihin dimensioihin, koska sisäinen laskenta on nykyaikaisessa järjestelmässä integroitu saumattomasti ulkoiseen laskentaan. Dimensioiden huolellinen valinta, tilikarttaan määritellyt pakollisuudet eri tilien dimensioille ja kirjausohjeet ovat tärkeitä raporttien luotettavuuden ja käyttökelpoisuuden takaamiseksi. Sisäinen laskenta raportoi esimerkiksi myyntiä, kustannuksia ja kannattavuutta dimensioille, joita ovat esimerkiksi kustannuspaikat, toiminnot, projektit, konsernikoodit ja maantieteelliset alueet ja asiakkaat. (Lahti & Salminen 2008, 132, 148.)

Laskentatoimen tietojärjestelmä pystyy tuottamaan yritysjohton raporteihin yritystä, tulosityksikköä, toimintoa ja suoritetta koskevia kannattavuus ja rahoitustietoja. Sen sijaan esimerkiksi tuottavuustietoja joudutaan usein etsimään tuotannonohjauksen tietojärjestelmistä. (Neilimo & Uusi-Rauva 2001, 24, 36.) Johdon taloudellinen informaatio voi olla tunnusluku- laskelma-, tili- tai tositetasolla. Pääasia on, että tasojen välillä pystyy tarkastelemaan tietoja edestakaisin. Tällöin tiedon tarkastelu ja analysointi on helpompaa. (Kettunen 2002, 162.)

Operatiivisen raportoinnin lisäksi yrityksen raportointi voidaan jakaa strategiseen neljännesvuosiraportointiin. Strategiaraportointi on ennen kaikkea yritysjohton työväline, jolla seurataan muun muassa tehtyjen toimenpiteiden vaikutuksia pitkällä aikavälillä. Operatiivisesta raportoinnista poiketen strategiaraporteilla esitetään tietoa tulevaisuuspainotteista pitkällä aikajänteellä. Strategiaraportointi antaa tietoa siitä, mihin suuntaan yritys tai sen yksikkö on menossa ja onko etenemissuunta oikea tulevaisuutta ajatellen. (Alhola & Lauslahti 2005, 174–177.)

Sisäisessä laskennassa laaditaan ja analysoidaan muun muassa suunnittelulaskelmia kuten investointi- ja tavoitelaskelmia (Neilimo & Uusi-Rauva 2001, 14). Tarkkailuraportit ovat tärkeimpiä laskentatoimen raporteja, koska ne laaditaan operatiiviselle johdolle toiminnan suunnitteluun ja ohjaamiseen (Jyrkkiö & Riis-

tama 2004, 27, 276). Sisäiset raportit voidaan jakaa sen mukaan, mille johdon portaalle niitä tuotetaan (Jyrkkiö & Riistama 2004, 277–278). Eri johtoportaiden tarvitsemia raportteja on olemassa useita erilaisia, ja ne voidaan jakaa ylimmän johdon raportteihin, toimintojen johdon raportteihin, osastojen johdon raportteihin ja esimies-portaan raportteihin.

4.3 Raporttien laatiminen

Yleinen raporttien laatimisperuste on, että raportit laaditaan sen tulkitsijaa varten huomioiden käyttäjän tarpeet ja vastaanottokyky (Jyrkkiö & Riistama 2004, 277). Taloushallinnon raportit ovat kuitenkin yksilöllisiä ja riippuvaisia siitä, kuka niitä laatii ja mihin tarkoitukseen niitä käytetään. Jokainen yritys voi määrittää itse, mitä raporteilla kuvataan, missä muodossa se esitetään ja miten niitä tulkitaan. Myös raportin jakelu riippuu siitä, kuinka laajalle ja avoimesti tietoa halutaan jakaa. (Lahti & Salminen 2008, 147.)

Hyvä raportointijärjestelmä edellyttää hyvää organisaatiota, jossa on suoritettu vastuunjako ja jaosta on informoitu tarkoituksen mukaisesti kaikkia työntekijöitä. Raportointijärjestelmän kehityksen aikana laskentatoimen olisi tehtävä yhteistyötä organisaation muiden osien kanssa, jolloin koko organisaatio kehittyisi. (Jyrkkiö & Riistama, 2004, 277.)

Tietojärjestelmien jatkuva nopea kehittyminen mahdollistaa yhä tehokkaamman ja monipuolisemman raportoinnin. Raportteja varten joudutaan usein ottamaan tietoa useammasta tietojärjestelmästä. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 277.) Integraatioilla ja tietojärjestelmien välisillä liittymillä pystytään helposti siirtämään tietoa järjestelmästä toiseen ja vaikuttamaan niistä tuotettaviin raportteihin. Kehittyneemmissä järjestelmissä järjestelmä tuottaa itse kuvallisen raportin, joka käyttäjän on helppo tulostaa tai siirtää esimerkiksi Exceliin. (Lahti & Salminen 2008, 28 152.)

Järjestelmän avulla tuotetaan raportteja erilaisia kontrolleja varten. Esimerkiksi pääkirjanpidonkontrollien tarkoituksena on varmistaa tulos- ja taseraportoinnin

oikeellisuus. Tarkistuksen apukeinoja ovat esimerkiksi taseen avoimien erien raportointi ja täsmäytysraportit reskontran ja pääkirjanpidon täsmäämiseksi. Lisäksi virheitä voidaan estää sulkemalla kausi, jolloin väärälle raportointikaudelle ei voi enää kirjata. (Lahti & Salminen 2008, 165.) Taloushallinnon järjestelmästä tuotetuille raporteille on yhtä monia erilaisia käyttötarkoituksia ja kuin käyttäjiäkin.

Raporttien sisältämä tieto on toimitettava kaikkien tietoa tarvitsevien saataville. Taloushallinnon sähköistymisen myötä myös raporttien jakelu hoidetaan sähköisesti. Raportteja voidaan jakaa muun muassa yhteisissä raporttiportaaleissa tai itsepalveluperiaatteella, jolloin käyttäjille annetaan käyttäjäoikeudet taloushallintojärjestelmään. Lisäksi raportteja voidaan jakaa sähköpostilla. (Lahti & Salminen 2008, 153.)

Laskentatoimen raportteja tuottaessa ja käytettäessä on keskityttävä raportin sisältöön. Raporteilla esitettävien samannimisten erien sisällön merkitys voi vaihdella yrityksittäin. Siksi on oltava tietoinen millä perusteilla raportit on laadittu ja millaisia ratkaisuja talousjohto on tehnyt raportteja tuottaessaan. (Neilimo & Uusi-Rauva 2001, 37.) Raporttien laatimisessa onkin kiinnitettävä huomiota raportin luettavuuteen.

4.4 Raportin luettavuus

Yksi raporttien tehokkuuteen vaikuttava näkökulma on niiden luettavuus. Mitä helpompaa raporttia on lukea, sitä tehokkaampaa on sen tulkitseminen. Luettavuuteen vaikuttavat useat eri tekijät riippuen raportin laatijasta ja tavoitteesta. Muutamat keskeiset periaatteet on kuitenkin hyvä ottaa huomioon raporteja määritellessä. Luettavuus perustuu raportin kieleen, sisältöön ja esitystapaan. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 278.)

4.4.1 Raportin kieli ja sisältö

Raportissa käytettävän kielen on oltava vastaanottajaa ajatellen mahdollisimman ymmärrettävässä muodossa. Raportteja tarvitsevat henkilöt saattavat olla keskenään erilaisissa asemissa ja tehtävissä, joten heidän tiedon tarpeensakin ovat erilaiset. Vaikeita kuvioita ja termejä on syytä välttää esitystavassa, sillä lukija ei välttämättä ole kovin perehtynyt aiheeseen. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 278.)

Raportilla esitettävän tiedon määrän on oltava oikeassa suhteessa. Liian niukka tai liian runsas tieto saattaa johtaa tulkitsijan harhaan ja vaikuttaa haitallisesti päätöksentekoon. Raportin laatijan ja vastaanottajan yhteistyö on tärkeää, koska laskenta-toimen täytyy tietää, mitä vastaanottoja valvoo ja mitä talouden ongelmia hän ratkoo. Raportista on esimerkiksi ilmevä ne tuotot ja kustannukset, joihin vastaanottaja voi vaikuttaa. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 277.)

Raportoinnissa voi olla muutamia ongelmia. Esimerkiksi raporteille kerättävät tiedot on pyrittävä saamaan mahdollisimman virheettömiksi. Informaation tekee epäluotettavaksi, jos järjestelmän käyttäjillä on puutteellinen koulutus ohjelman käyttöön ja huonot tiedonkäsittelytaidot. Myös ihmisten laiskuus lukea taloushallinnon raportteja vaarantaa raporttien aseman tärkeänä johtamisen välineenä. Ylimmän johdon laiskuus raporttien lukemiseen voi heijastua keskijohtoonkin eikä raportteja lueta juuri ollenkaan. (Pellinen 2005, 201, 217–218.)

Raporteista pitää ilmetä selvästi sen sisältö, joten raportin, sen sarakkeiden ja rivien otsikointi on oltava riittävän selkeitä ja kuvaavia. Tarkasteltava ajanjakso tai toimenpide, jota raportti koskee, on myös merkittävä riittävän tarkasti raportille. Raportin reunassa on hyvä näkyä raportin laatijan nimi, laadinta-ajankohta ja raportin jakelu. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 279.) Nimitiedoilla on tärkeä erottava merkitys raporttien identifioimisessa etenkin, jos taloushallinnon osasto hoitaa useamman yrityksen kirjanpitoa. Jos raportin tuottaminen ajallaan on jostain syystä vaikeaa, joitain lukuja voidaan osittain arvioida tai pyöristää. Arviointi ei saa vaikuttaa oleellisesti laskelmien tulokseen. Toteutuneet täsmälliset luvut voidaan ilmoittaa seuraavassa raportissa. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 280.)

4.4.2 Raportin esitystapa

Jo raporttien suunnitteluvaiheessa on huomioitava, millainen esitystapa valitaan raportille. Raportin on esitettävä kaikki olennaiset seikat raportoitavasta asiasta ja myös normaalista poikkeavien seikkojen on erotuttava selkeästi muusta lukuaineistosta. Tiedon jakelun kannalta kirjalliset raportit on hyvä esittää suullisesti, jolloin voi korostaa tärkeitä kohtia ja selvittää laatuominaisuudet ja vastata kysymyksiin. Tulostettavissa raporteissa voidaan käyttää värejä tehostekeinona. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 279.)

Runsaasti numeerista tietoa sisältävät raportit esitetään usein erilaisina taulukoina. Graafiset esitykset korvaavat tai täydentävät taulukoita, koska ne havainnollistavat raportin sanomaa. Yleisiä graafisia esityksiä ovat muun muassa käyrät, histogrammit ja pinta-alakuviot. Sähköisessä muodossa olevasta raportista on yksinkertaista piirtää kuva tietokoneella ja tulostaa. Värien käyttö on yksi keino havainnollistaa esitystä. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 279, 281.) Aineistosta muodostettu kuva tai kuvio helpompi mieltää kuin pelkkää numerotietoa sisältävä lista.

Raporttien rakenteeseen voidaan vaikuttaa monilla tavoilla. Raporteilla usein yhdistellään kokonaisuuksia tai pilkotaan kokonaisuus pienempiin osiin. Raportteja voidaan jaotella staattisiin raporteihin ja dynaamisiin raporteihin. Staattiset raportit ajetaan aina tietyssä formaatissa tietyillä parametreilla, muuttuvan tekijän ollessa vain esimerkiksi raportointikuukausi ja haluttu seurantadimensio. Dynaamisissa raportointityökaluissa, kuten OLAP-raportoinnissa, voidaan muokata raportteja tarpeen mukaan muuttuvien parametrien avulla. Käyttäjä voi itse rakentaa erilaisia raportteja tiedoista ja analysoida tietoa eri näkökulmista muuttajia vaihtaen. Kuitenkin esimerkiksi tuloslaskelman ja taseen on oltava viranomaisten vaatimusten mukaiset. (Lahti & Salminen 2008, 152.)

4.5 Raportin ajoitus

Raportti on laadittava ja toimitettava eteenpäin mahdollisimman nopeasti ennen seuraavan kauden päättymistä, jotta se olisi hyödyllinen. Kuukausiraportin pitäisi olla valmiina viimeistään seuraavan kuun puoleen väliin mennessä. Reagointi on tehokkaampaa, jos tieto saadaan esiin jo akuutissa vaiheessa. Jos raportti ei valmistu ennen seuraavan raportointikauden loppumista, siirtymistä esimerkiksi kuukausiraportoinnista neljännesvuosiraportointiin on harkittava tai nopeutettava raporttien laatimista. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 280.)

Raportit voidaan jakaa kahteen ryhmään sen perusteella, kuinka usein niitä laaditaan. Säännöllisesti tuotettavat raportit ovat nimeltään periodi- eli rutiiniraportteja ja aina tarvittaessa laadittavat raportit ovat ad hoc- eli tilannekohtaisia raportteja (Jyrkkiö & Riistama 2004, 279).

4.5.1 Periodiraportit

Periodiraportit, eli rutiiniraportit, laaditaan säännöllisin väliajoin samanlaisessa muodossa. Niitä käytetään pääasiassa yrityksen toiminnan ohjaamiseen ja valvontaan. Periodiraporttien tiedot perustuvat laskentatoimen rekisteröimiin ja ryhmittelemisiin tietoihin, joita seurataan tietyin väliajoin. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 279.)

Raportointijaksot vaihtelevat raporttityyppien mukaan. Päivittäiset raportit ovat joka päivä tuotettavia raportteja, joissa useimmiten seurataan vain toteutuneita lukuja. Esimerkiksi päivittäinen kassaraportti kuvaa sen hetkistä rahatilannetta rahoituksen johtajille. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 276.) Päivittäinen raportointi toimii pääasiassa yksilö- ja tehtävätasolla (Mäkinen & Vuorio 2002, 176). Viikoittainen raportti voi olla niin sanottu perjantai-raportti, raportti asiakkaiden perintään menevistä suorituksista, kassakladi tai viikon myynti.

Kuukausittainen raportti tarkoittaa joko kerran kuussa tai yhden kalenterikuukauden ajalta laadittavaa raporttia. Kuukausiraportoinnin muoto, jakelu- ja käsittelytavat riippuvat yrityksestä. Usein kuukausiraportointi on osa johtoryhmän tai

muun ohjausryhmän palaveria, joka saattaa alkaa talouspäällikön tilannekatsauksella tulos-, tase- sekä rahoitustilanteen kehittymisestä sekä kannattavuuden kehittymisestä. Lukujen katsomisen lisäksi niitä analysoidaan tehden johtopäätöksiä. (Alhola & Lauslahti 2005, 192.) Kuukausittainen raportti voi olla myös esimerkiksi kuukauden myyntiraportti (Jyrkkiö & Riistama 2004, 278).

Neljännesvuosittainen raportti tuotetaan neljännesvuosittain eli kvartaaleittain. Esimerkiksi verovelvollisten on annettava yhteenvetoilmoitus yhteisömyynneistään kolmen kuukauden välein. Alholan ja Lauslahden (2005, 176–177) mukaan neljännesvuosiraportointi on kuukausiraportointiin verrattuna laajakantoisempaa, koska neljännesvuosi- ja strategiaraportoinnissa on koottu yhteen viimeisen kolmen kuukauden toiminta eikä yksittäisen kuukauden heilahteluihin kiinnitetä niin paljon huomiota.

Strategiaraportoinnin pidemmästä raportoinnin aikajänteestä johtuvaa vähäisempää tarkkuutta on hyvä käyttää esimerkiksi jonkin kehityskustannusten osan seurannassa. Mitä pidempi hanke on kyseessä, sitä tehokkaampaa on käyttää tarkasteluun ja analysointiin pidempää aikajaksoa. Kuukaudessa seurattavien kulujen muutos ei välttämättä ole niin huomattava kuin se on kolmen kuukauden aikana. Yrityksessä tehdyt suunnitelmat määrittävät pohjan strategiaraporttien sisällölle. Strategiasuunnitelman tavoitteita, toteumia ja ennusteita on tärkeää vertailla ja analysoida keskenään. Kehityssuunnan esittämiseen voidaan käyttää esimerkiksi raporteilla suuntaa esittäviä nuolia tai kuvissa trendiviivoja. (Alhola & Lauslahti 2005, 174–177.)

4.5.2 Ad hoc- ja muut raportit

Säännöllisesti tuotettavat raportit eivät aina tarjoa kaikkea tarvittavaa tietoa. Satunnaiseen tarpeeseen tuotettavat raportit muodostetaan yleensä kertaluonteisesti ja ainakin osittain manuaalisesti (Lahti & Salminen 2008, 147–149). Ad hoc-raportteja laaditaan tarvittaessa esimerkiksi, jos tiettyjä kuluja tai kuluneita kahta viikkoa haluaan verrata vuoden takaiseen tilanteeseen. Ad hoc-raportit voi olla

perustana silloin, kun uuden ongelman ratkaisuun tarvitaan raporttia nykyisestä tilanteesta. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 280.)

Tilannekohtaiset raportit voivat olla vaihtoehtolaskelmia, joissa esitetään perusteita päätöksentekoa varten mahdollista muutosta suunniteltaessa. Tällaisissa tapauksissa joudutaan kenties muokkaamaan taloushallinto-ohjelmassa raporttien ryhmitely- ja järjestystietoja väliaikaisesti. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 280.) Ad hoc-raporttien suuri määrä kuvastaa yrityksen johdon raportoinnin vajavaisia rakenteita ja välineitä, koska tarvittavia tietoja joudutaan keräämään erikseen. Usein toistuvista samanlaisista raporteista kannattaa muodostaa valmis raportti käyttäjän itse ajettavaksi. (Lahti & Salminen 2008, 149.)

Järjestelmistä otetaan prosesseihin liittyen erilaisia yhteenveto-, tarkistus-, ja valvontaraportteja. Esimerkiksi myyntireskontrasta ajetaan raportteja avoimista myyntilaskuista, ostoreskontrassa eräännyvistä ostolaskuista. Muita prosessikohtaisia raportteja ajetaan, kun on tarve selvittää tiettyyn prosessiin liittyvien tapahtumien yksityiskohtaisempia tietoja kuten summia tai tehdä yhteenvetoja. Usein itse prosessin kehittämistä tukevat tilastot ja muut raportit ovat tarpeellisia raportteja. (Lahti & Salminen 2008, 149.)

4.6 Raportoinnin kehittäminen

Raportoinnin kehittäminen voidaan kohdistaa laajalti raportointiprosesseihin, raporttien rakenteeseen, raporttien jakeluun tai raportointijärjestelmään tai johonkin näistä. Raportoinnin muutokseen johtaa usein tiedon tarpeen muuttuminen. Kehittäminen aloitetaan etenkin sellaisissa tilanteissa, joissa koetaan, ettei raportista saada kaikkea tarvittavaa hyötyä irti. Raportit elävät yrityksen toiminnan mukana, joten raportteja muokataan esimerkiksi yrityksen toiminnassa tapahtuvien tai toteutettavien muutosten myötä. Pellisen (2005, 232) mukaan raportoinnin kehittäminen ja tietojärjestelmien uusiminen on keino säilyttää omistajien luottamus ja lisärahoitusmahdollisuudet. Yhtenäiset prosessit ja toimintatavat parantavat luku- ja vertailukelpoisuutta ja läpinäkyvyyttä (Lahti & Salminen 2008, 46).

Manuaaliset raportit ovat vähenemässä selkeästi. Vaikka raportti saataisiin tulos-tettua järjestelmästä, se halutaan sopivaan sähköiseen muotoon. (Jyrkkiö & Riis-tama 2004, 280.) Sähköinen taloushallinto edellyttää, että kaikkien paperimuodos-sa ajettavien ja jaettavien raporttien määrä on minimoitava. Toistuvien raporttien ajo ja jakelu sähköisessä muodossa voidaan automatisoida, jolloin järjestelmä huolehtii niiden tuottamisesta ja jakelusta itsenäisesti esimerkiksi sähköpostiin. (Lahti & Salminen 2008, 153.)

Taloushallinnon raporttien määrä kasvaa luonnollisesti ajan myötä, koska vanho-jen raporttien rinnalle luodaan uusia raportteja. Raporttien loppukäyttäjien kanssa kannattaa käydä läpi säännöllisesti heidän raportointitarpeitaan tarpeettomien ra-porttien poistamiseksi. Tilikartan, tiliöintiohjeiden ja sisäisen laskennan tasojen säännöllinen läpikäynti edistää raportoinnin laadukkuutta. Ulkoinen ja sisäinen laskenta kannattaa yhdistää samaan järjestelmään, koska integraatio vähentää siir-toja järjestelmästä toiseen. (Lahti & Salminen 2008, 150–153.)

Nykypäivänä tehokas raportointi on sähköistä ja se toimii mahdollisimman pitkäl-le itsepalveluperiaatteella. Kaikilla tietoa tarvitsevilla olisi oltava pääsy järjestel-mään ajamaan raportteja milloin vain ja vakioraportit olisi saatava toistettua aina tarvittaessa. (Lahti & Salminen 2008, 151–152.) Ajantasajärjestelmät mahdollis-tavat raporttien seurannat reaaliajassa ja tehokkaamman tilannekohtaisen rapor-toinnin laatimisen ja hyväksikäytön (Jyrkkiö & Riistama 2004, 280).

Seuraavassa luvussa tarkastellaan raportoinnin kehittämistä case-yrityksessä uu-den taloushallinto-ohjelman käyttöönoton ja kustannuspaikkalaskentaan siirtymi-sen yhteydessä.

5 CASE: STALA GROUP

Stala Group tehostaa taloushallinnon raportointia uuden taloushallinto-ohjelman käyttöönottoprojektin yhteydessä. Projekti toteutetaan vuosien 2008 - 2009 aikana. Stala Group koostuu useasta yrityksestä, joissa työskentelee yhteensä noin 200 henkilöä. Tutkimuksen kohteena ovat Stala Group:in kuuluvat metalliteollisuuden valmistusyritykset Stala Oy ja Stalatable Oy.

Stala Oy on alun perin perheyhtiö, jonka lahtelainen Reino Rajamäki perusti 1972. Vuonna 2005 pesupöytä- ja putkituotanto erotettiin toisistaan Stala Oy:ksi ja Stalatable Oy:ksi. Stala Oy valmistaa pesupöytiä ja postilaatikoita ruostumattomasta teräksestä sekä niiden lisäksi muovisia jätelajitteluvaunuja. Stala Oy:n viennin osuus on ollut viime vuosina noin 30 prosenttia liikevaihdosta, joka oli vuonna 2008 noin 12 miljoonaa euroa. (Stala Oy 2009.)

Stalatable Oy valmistaa ruostumattomasta teräksestä putkipalkkeja muun muassa rakennus- ja offshore-teollisuuden käyttöön. Yritys myy lähinnä jälleenmyyjille. Viennin osuus liikevaihdosta on yli 90 prosenttia. Vuonna 2008 Stalatable Oy:n liikevaihto oli noin 73 miljoonaa euroa. (Stalatable Oy 2009.)

5.1 Talousjohtajan teemahaastattelun yhteenveto

Talousjohtaja valittiin haastateltavaksi, koska hän vastaa case-yrityksen talous- ja tietohallinnosta. Lisäksi hän on yksi projektin ohjausryhmän jäsenistä. Haastattelu tehtiin 20.1.2009 teemahaastatteluna (LIITE 1), jonka teemoja olivat projekti, raportoinnin kehittäminen ja kustannuspaikkalaskenta.

Taulukossa 3 on kuvattu case-yrityksen omia projektin tavoitteita ja saavutettavia hyötyjä, jotka oli määritelty jo ennen tietojärjestelmän valintaa. Talousjohtajan mukaan Stala Group:ssa on laadittu tietohallintostrategia, johon taloushallinto-ohjelman käyttöönottoprojekti on kirjattu yhdeksi tietohallinnon projekteista. Pro-

jektin tarkoitus oli muun muassa korvata vanha antiikkinen järjestelmä uudella järjestelmällä, kehittää raportointia ja laskentaa sekä modernisoida tilikartta. Samaan aikaan oli tarkoitus kehittää laskentatointia ottamalla käyttöön kustannuspaikat kiinteille kuluille ja muutamia uusia raportointidimensioita. (Talousjohtaja 2009.)

TAULUKKO 3. Projektin tavoitteet ja hyödyt

| PROJEKTI | |
|---|--|
| Tavoitteet | Hyödyt |
| Laskennan kehittäminen - Tilikartan modernisoiminen, kustannuspaikat | Raportoinnin kehittyminen Tiedon hyödyntäminen |
| Vastaaminen uudistuvaan lainsäädäntöön | Ulkoisen raportoinnin ajantasaisuus |
| Nykyaikainen taloushallinto-ohjelma - Teknisesti moderni arkkitehtuuri | Antiikkisen ohjelman korvaaminen Työnteon helpottaminen |
| Perusliikekirjanpidon hoitaminen | Kunnollinen perusta sisäiselle raportoinnille |
| Hyvän toimittajan ja ohjelman valitseminen | Luotettava toimittaja ja hyvä projektihenkilöstö Projektin sujuminen Kilpailukykyinen investointikustannuksiltaan Raportoinnin työkalut |

Talousjohtajan mukaan uuden järjestelmän hankinnan tarkoitus oli mahdollistaa monipuolinen raportointi ja parempi tiedon hyödyntäminen sekä helpottaa työruutiineja. Järjestelmän valinnassa painotettiin muun muassa käyttäjien valitsemia toiminnallisuuksia ja järjestelmän helppokäyttöisyyttä. (Talousjohtaja 2009.) Taulukko 4 kuvaa tarkemmin järjestelmävaihdon syitä ja tavoiteltavia hyötyjä.

TAULUKKO 4. Taloushallinto-ohjelman vaihtamisen syyt ja hyödyt

| TALOUSHALLINTO-OHJELMAN VAIHTAMINEN | |
|---|---|
| Syyt | Hyödyt |
| Raportoinnin kehittäminen | Monipuolisuus, parempi tiedon hyödyntäminen |
| Ohjelman monipuolisemmat raportit | Laajemmat työkalut ja raportoinnin kehittyminen |
| Uudet raportointidimensiot | Tiedon jaottelu raporteille |
| Tilikartan modernisointi | Päivitetyt raportointimallit ja uudet tilit |
| Paremmat toiminnallisuudet ja helppokäyttöisyys | Enemmän aikaa raportointiin |
| Työnteon helpottaminen | Raportointi pois Excelistä |
| Kansainvälinen ohjelmisto | Osana liiketoiminnan kehittymistä |
| Englanninkielinen ohjelma ja raportit | Yhteinen raportointikieli |
| Käyttöomaisuuskirjanpito samaan ohjelmaan | Investointien seuranta- ja raportointi |
| Sähköinen raporttien jakelu (e-mail, intranet) | Tiedonjakelun tehostuminen ja helppous |

Case-yrityksessä ei ole tehty varsinaista raportointisuunnitelmaa. Raportointiaika-
taulut tehdään etukäteen ja ne ovat suunnilleen samat kaikilla yrityksillä. Sisäiset
raportit on laadittu pitkälti ulkoisen laskentatoimen vaatimusten mukaisesti, koska
suuria eroja kirjanpidon ja ulkoisen laskennan välillä lasketussa tuloksessa on ha-
luttu välttää. Raportointia tarkennetaan sisäisesti vuoden 2009 aikana. Tulevai-
suuden tavoitteena on saada ulkoinen ja sisäinen laskenta mahdollisimman lähelle
toisiaan ja kehittää investointien seuranta ja raportointia. (Talousjohtaja 2009.)

Taulukossa 5. on kuvattu raportoinnin tehostamisen tavoitteita ja saavutettavia
hyötyjä. Raportointia kehitetään esimerkiksi muuttamalla raporttien rakennetta ja
jakelua, lisäämällä ja kehittämällä sisäistä raportointia ja huomioimalla ulkoisen ja
sisäisen laskennan muuttuneet vaatimukset. (Talousjohtaja 2009.)

TAULUKKO 5. Raportoinnin tavoitteet ja hyödyt

| RAPORTOINTI | |
|---|---|
| Tavoitteet | Hyödyt |
| Sisäisen laskennan kehittäminen | Raportointi perustunut ulkoiseen raportointiin - Kirjanpidon sääntöjen mukainen kirjanpito Ulkoinen ja sisäinen lähemmäs toisiaan - Investointien seuranta ja -raportointi |
| Raporttien lisääminen - etenkin taseeseen perustuvaa raportointia | Kuukausittainen taseraportointi ja taseesta laskettu rahavirtalaskelma |
| Taseeseen perustuvien tunnuslukujen lisäys | Raportoinnin laajeneminen |
| Raportoinnin rakenteen kehittäminen | Budjetoinnin pohja ja rajat, seurattavat kohteet |
| Raporttien ja raportoinnin yhtenäistäminen | Raportointiprosessien ja -periaatteiden samankaltaisuus yritysten kesken - Taloushallinnon toimivuuden tehostuminen |
| Raportoinnin jatkuva kehittäminen ulkoisten ja sisäisten vaatimusten takia | Uudistuva lainsäädäntö ja oma tiedontarve - liiketoiminnan muutokset, oikeat parametrit ja laskentakohteet |
| Kassavirtalaskennan kehittäminen | Ennakointi |

Raportoinnista päättää yleisesti johto, taloushallinnon työntekijät ja yritysten joh-
toryhmät. Hallituksen jäsenet antavat toivomuksia asioista, joista he haluavat lisä-
tietoja. Kirjanpito-ohjelmassa hoidetaan perusraportointia ja perusliikekirjanpitoa,
jotka ovat perusta erityisemmälle raportoinnille eli johdon raportoinnille. (Talous-
johtaja 2009.)

Taloushallinnon raportointi on ollut suhteellisen suppeaa. Laaditut raportit ovat olleet tiedon saannin ja jakelun kannalta välttämättömiä eikä turhia raportteja ole ollut. Uusia raportteja luodaan etenkin taseraportointiin tarkoituksena raportoida tase ja taseesta laskettu rahavirtalaskelma kuukausittain. Talousjohtajan mukaan raportoinnin tavoitteena on antaa oikeat ja riittävät tiedot, monipuolisen näkemyksen tuloskehityksestä ja käyttöpääoman kehityksestä sekä kassan riittävydestä päätöksentekijöille. Kaikissa yrityksissä tähdätään samojen raportointiprosessien ja -periaatteiden noudattamiseen, jotta taloushallinnon toimivuus tehostuisi. (Talousjohtaja 2009.)

Raportointiin osallistuvat pääasiassa taloushallinnon henkilöstö ja päätöksentekoon johto, johtoryhmä, hallitus ja operatiivisten liiketoiminta-alueiden vetäjät. Raportteja on tuotettu suomeksi ja englanniksi, mutta ohjelman myötä raportointikieliksi tulee englanti. Raportit on jaettu useimmiten sähköpostilla ja tulosteina. Jatkossa järjestelmästä siirretään raportteja suoraan intranettiin ja tarvittaessa raportteja muokataan ennen jakelua Excelissä. (Talousjohtaja 2009.)

Yleisesti ottaen raportoinnissa vastataan ulkoisen ja sisäisen raportoinnin tarpeisiin. Ulkoisen laskennan raportointia ovat verotettavan tuloksen laskeminen ja raportointi, arvolisäverolaskelmat ja -raportointi ja EU-sisämarkkinoiden raportointi. Lisäksi raportoidaan erilaiset tilastot muun muassa viennistä, joita pitää toimittaa viranomaisille. (Talousjohtaja 2009.) Talousjohtajan mukaan sisäisen laskennan raportteja käytetään muun muassa toiminnan ja tehtyjen investointien seuraamiseen ja valvontaan, budjettiseurantaan ja tulevaisuuden suunnitteluun ja historian analysointiin. Valvonnassa on oleellista, että kustannusten kontrollit tulevat kustannusraporttien kautta. Raportoinnissa käytetään jatkossa yritys-, toiminto- ja suoritetasoa. Käsini laadittuja raportteja ovat kustannuserittelyt, tositekohtaiset yhteenvedot, yhteenvedo toimittajan laskujen sisällöstä, asiakkaan laskuyhteenvedo tai tilin tapahtumat tietyltä aikaväliltä. Raportit on laadittu Excelissä. (Talousjohtaja 2009.)

Kustannuspaikkojen käyttöönoton aloite tuli talousjohtajalta ja myös johtoryhmän jäsenillä oli toive saada kustannuspaikkatasoista tietoa omista kustannuksistaan

esimerkiksi omista matkakustannuksistaan. Tavoitteena on antaa jatkossa liiketoiminta-alueiden edustajille kustannuspaikkatasoisia raportteja, parantaa tiedon oikeellisuutta, vähentää virheitä ja lisätä raportoinnin läpinäkyvyyttä. (Talousjohtaja 2009.) Taulukossa 6 on eritelty kustannuspaikkalaskentaan siirtymisen syitä ja seurauksia.

TAULUKKO 6. Kustannuspaikkalaskentaan siirtyminen

| KUSTANNUSPAIKKALASKENTAAN SIIRTYMINEN | |
|---|--|
| Syyt | Seuraukset |
| Käyttökelpoisuus ja yksityiskohtainen informaatio | Tiedon oikeellisuuden paraneminen Virheiden vähentyminen Käytön laajeneminen tulevaisuudessa |
| Kustannuspaikkakohtaiset erilliset raportit | Raportoinnin läpinäkyvyys Tilitapahtumien ja kirjanpitolientien kustannuspaikkatieto |
| Kiinteiden kulujen seuranta - Kulujen seurannan helpottaminen | Parempi pohja budjetoinnille ja budjetin seurannalle |
| Kustannuspaikkajako ja vastualueet - Vastualueiden määrittäminen | Organisaatorakenteen tarkentuminen |
| Raportit vastuuhenkilöille | Liiketoiminta-alueiden edustajille kustannuspaikkatasoista raportointia |

Lähtökohtana kustannuspaikkojen käyttöönotossa oli määrittää johtoryhmässä toimiville vastuuhenkilöille selkeät vastualueet, joten organisaatorakennetta selkiytettiin organisaatiokaavion kautta. Kiinteiden kustannusten osalta jokaisessa tilitapahtumassa ja kirjanpidontapahtumassa on mukana kustannuspaikkatieto. Kustannuspaikkoja seurataan omilla raporteillaan kuten kustannuspaikkakohtaisin budjettivertailuin. (Talousjohtaja 2009.)

Ostolaskujen tarkastajat koulutettiin kustannuspaikkojen ja itsetiliöintiin vuoden 2009 alussa ja kirjanpitoon avattiin kustannuspaikat. Talousjohtajan mukaan raportoinnissa on oltava koko ajan oikeat seurattavat parametrit ja oikeat laskenta-kohteet. Raportoinnin sisältöä kehitetään jatkuvasti liiketoiminnan jatkuvan muuttumisen mukaan. (Talousjohtaja 2009).

5.2 Taloushallinnon nykytila

Case-yrityksen taloushallinnon nykytilannetta tarkastellaan seuraavissa kahdessa kappaleessa. Ensin tarkastellaan lyhyesti käytössä ollutta tietojärjestelmää ja sen suhdetta muihin tietojärjestelmiin. Uuden järjestelmän asema suhteessa muihin järjestelmiin tulee olemaan samanlainen. Raportointia tarkastellaan tarkemmin laadittavien raporttien osalta.

5.2.1 Tietojärjestelmän kuvaus

Stala Group käytti Meritt-nimistä taloushallinto-ohjelmaa noin kymmenen vuotta. Meritt on merkkipohjainen taloushallinnon perusjärjestelmä, joka muodostuu liikekirjanpidosta, ostoreskontrasta ja myyntireskontrasta. Niiden lisäksi ohjelmaan sisältyy raportointi, mutta sitä ei ole käytetty kovinkaan paljon case-yrityksessä. Ohjelmaan tehtiin muutamia erillisiä kyselyjä tiedon keräämiseksi.

Syitä järjestelmän vaihtamiseen olivat sen merkkipohjaisuus, vanhanaikaisuus ja ohjelmistokehityksen päätyminen. Meritt ei taipunut enää nykyhetken vaatimuksiin, kuten Ruotsin arvonlisäverolaskentaan. Järjestelmän käytöllä ei olisi pystytty tulevaisuudessa vastaamaan verottajan vaatimuksiin tai käyttämään yhtenäisen euromaksualueen SEPA:n uudistuvia maksutapoja vuodesta 2010 lähtien. Taloushallinto-ohjelmaan (LIITE 2) on siirretty tietoja muun muassa palkkaohjelmasta, tuotannonohjausjärjestelmistä, kulu- ja matkalaskuohjelmasta ja sähköisestä ostolaskujen käsittelyohjelmasta. Kirjanpidon tietoja on siirretty järjestelmästä edelleen erilliseen raportointiohjelmaan ja erilliseen tilastointiohjelmaan. (Toiminnallinen kuvaus 2008.)

5.2.2 Raportoinnin lähtökohdat

Taloushallinnon rutiiniraportointi on hoidettu käytössä olleessa taloushallinto-ohjelmassa. Kuukausittaisia tulosteita ovat olleet päiväkirja, pääkirja, virallinen tuloslaskelma ja tase sekä arvonlisäverolaskelmat. Lisäksi järjestelmästä on ajettu

monenlaisia reskontraraportteja ja tilannekohtaisia raportteja. Arvonlisäverolaskelmat on syötetty manuaalisesti verottajan verkkopalveluun kirjanpidon tietojen perusteella. Taulukossa 7 on lueteltu taloushallinnon käytössä olleita raportteja.

TAULUKKO 7. Raportoinnin nykytila

| Taloustraportointi | Reskontraraportit | Käsintehty raportit |
|---|--|---|
| Tilinpäätösraportit | Erääntyvät ostolaskut | Tiliyhteenvedot |
| Kuukausittainen tuloslaskelma lyhyt ja pitkä, ei jakelua | Reskontrayhteenvedo Toimittajien tiliotteet | Tase-erittelyt Kustannuslaskelmat |
| Kuukausittainen tase lyhyt ja pitkä, ei jakelua | Asiakkaiden tiliotteet kuukausittain Ikäjakauumat | Ennusteet Kassavirtalaskelma |
| Kuukausittainen tulosraportti ALV-laskelmat kuukausittain manuaalisesti | Rahoitettavat myyntisaamiset Erääntyneet myyntisaatavat (perintä) Avoimet suoritukset myyjittäin | Käyttöpääomalaskelma Varastoseuranta |
| Yhteenvedoilmoitus neljännes- vuosittain | Asiakkaan avoimet suoritukset Korkolaskutus neljännesvuosittain | |

Lopullinen kuukausiraportointi, konserniraportointi ja budjetointi on tuotettu erillisessä raportointiohjelmassa, jossa konserniyhdistelyt ja budjetit laaditaan jatkosakin. Kuukausitason toteumaluvut on siirretty järjestelmästä liittymän kautta raportointiohjelmaan, mutta tietoja on tallennettu myös Excelin avulla tai syöttämällä käsin. Ohjelmaan on syötetty muun muassa ulkomaisten myyntikonttoreiden lukuja sekä yritysten kirjanpidon tietoa. Järjestelmästä tulostetaan kuukausittain tulosraportti, käyttöpääoma-raportti ja kassavirtalaskelma.

Taloushallinto-ohjelmassa käytettyjä dimensioita ovat olleet toimihenkilöiden nimikirjaimista muodostetut henkilödimensiot ja numeraaliset projektinumerot. Käytössä on ollut muutama vain muutama kustannuspaikka. Yritysten raportointi eroaa hieman toisistaan muun muassa toiminnan koko eron ja laadun takia, mutta pääasiassa raportointi on samanlaista.

Käsin tehtyjä raportteja ovat olleet muun muassa erilaiset tiliyhteenvedot, tase-erittelyt, kustannuslaskelmat ja ennusteet. Stalan kirjanpitäjä on syöttänyt käsin taloushallinto-ohjelmaan ulkomaisten myyntitoimistojen tuloksen ja taseen. Kassanhoitajan viikoittain laatimaa kassavirtalaskelmaa lukevat toimitusjohtajat ja talousjohtaja sekä satunnaisesti myös johtoryhmän jäsenet. Raportti jaetaan säh-

köpostitse. Vuoden 2008 aikana kassavirtalaskelmaan on lisätty edellisen viikon toteutuneet luvut vertailuluvuiksi. Tuloslaskelma, tulosraportti ja varaston seuranta käydään läpi jokaisessa johtoryhmän kokouksessa. Hallituksessa käydään läpi tuloslaskelma ja tase sekä rahoitukseen liittyviä tunnuslukuja. (Talousjohtaja 2009.)

5.3 Projekti

Taloushallinto-ohjelmanvaihto suoritetaan projektina, joka on yksi tietohallintostrategiaan kirjatuista lähivuosina toteutettavista tietohallinnon projekteista. Käyttöön otettava uusi tietojärjestelmä on nimeltään Microsoft Dynamics AX. Se on tarkoitettu pk-yrityksille toiminnanohjausjärjestelmäksi (Mepco Oy 2008.) Stala Group ottaa käyttöön tässä vaiheessa järjestelmässä taloushallinnon hallinnan, joka sovitetaan case-yrityksen toimintaympäristöön.

Projekti toteutettiin järjestelmän toimittajan laatiman projektisuunnitelman mukaan. Projektin alussa asetettiin projektille aikataulu-, kustannus- ja tulostavoitteet sekä tekniset ja laadulliset tavoitteet. Tavoitteena projektin aikana oli muun muassa tehostaa erilaisia seurantoja etenkin kustannuspaikoittain ja maittain sekä kehittää raportointia reaaliaikaisemmaksi. (Toiminnallinen kuvaus 2008.) Tulostavoitteen mukaan taloushallinto-ohjelman on oltava tehokkaampi ja paremmin palveleva verrattuna nykyiseen järjestelmään.

5.3.1 Projektin toteutus

Mepco Oy on kehitellyt käyttämänsä Implementointimenetelmän ohjelmistotuotevalmistajan suositteleman käyttöönottomallin pohjalta. Menetelmä on luotu toimimaan suomalaisen yrityksen olosuhteissa. (Toiminnallinen kuvaus 2008.) Mepco käyttää käytännössä hiottua projektin toimitusmallia sekä sitä tukevaa ja siihen liittyvää lomakkeistoa. Projektin määrittelyvaiheessa tuotettiin tarkka dokumentaatio, joka kattaa kaikki taloushallinnon eri osa-alueet, myös konversiotarpeet sekä liittymätarpeet ulkoisiin järjestelmiin. (Mepco Oy 2008.)

Kuvio 13 kuvaa Mepco-projektin vaiheita tarvemäärittelystä tukitoimintoihin. Projektin vaiheet noudattavat yleistä projektin vaiheistusmallia, joka on muokattu Mepcon projekteja varten. Implementointimenetelmä koostuu viidestä osittain päällekkäisestä vaiheesta, joiden aikana toteutetaan aktiivinen projektijohtaminen Mepcon Implementointimenetelmän mukaisesti. (Toiminnallinen kuvaus 2008.)



KUVIO 13. Mepco-projektin vaiheet

Ensimmäisessä vaiheessa kaavoitettiin projektin runko ja luotiin pohja projektin suunnittelulle. Projektin tarvemäärittelyssä käytiin läpi liiketoimintaprosessien kuvaus, tekniset vaatimukset, keskeisten toiminnallisten tarpeiden ja hyväksymiskriteerien määrittely ja projektisuunnitelman luonnostelu. Aiheita olivat tavoitteet, avainhenkilöiden ja resurssien määrittely, liiketoimintaprosessien kuvaaminen ja sovittaminen ohjelmistoon yleisellä tasolla, tekniset vaatimukset ja liittymien tarve, projektisuunnitelma ja toiminnallisten tavoitteiden kirjaaminen ja niiden hyväksynnän määrittely. (Toiminnallinen kuvaus 2008.)

Projektin suunnittelu sisälsi projektiryhmän ja muiden resurssien määrittelyn, projektisuunnitelman tarkennuksen, muutostenhallinnan organisoiminnin, liittymien ja konversioiden määrittelyn ja pääkäyttäjien koulutuksen perusmallilla. Projektin organisaatio ja sen resurssit muodostuivat toimittajan konsulteista ja asiakkaan nimeytyistä asiantuntijoista. Organisaatio-osapuolet ovat projektin valvontaryhmä, projekti-

ryhmä ja projektipäälliköt. Prototyypin rakentaminen käsitti perusmallin asennuksen, liittymien ja perusmallin muutosten rakentamisen, testaussuunnitelman valmistuksen ja prototyypin dokumentointi. (Toiminnallinen kuvaus 2008.)

Lokakuussa toimittajan annettua arvionsa työmäärästä ja kustannuksista, projektin aikataulun suhteen tehtiin korjaavia liikkeitä. Käyttöönoton ajankohtaa päätettiin siirtää muutamalla kuukaudella eteenpäin tammikuun alusta maaliskuun alkuun. Näin projektin kanssa ei jouduttu tekemään ylitöitä, jotka olisivat nostaneet projektin kustannuksia. Myös kriittisiksi osoittautuneet liittymät saatiin testattua vielä kertaalleen läpi muutamassa lisämäärityspäivässä. Tarkoituksena oli mahdollisten virheiden estäminen.

Testauksen ja tuotantokäytön aloittamisen aikana tehtiin tarvittavat tietojen konversiot, luotiin asiakaskohtaisia raportteja järjestelmään, suoritettiin yhdessä prototyypin katselmus ja testaus sekä integroitu testi. Testauksen ydinalueet olivat järjestelmän toiminnallisuus, käytettävyys, suorituskyky, liittymät ja raportointi. Lisäksi järjestettiin loppukäyttäjäkoulutukset. Koulutuksia olivat kirjanpito-, osto-reskontra-, myyntireskontra- ja talousraportointikoulutus. Lisäksi testaukset sisälsivät käyttäjäkoulutusta. Maaliskuun alussa päästiin siirtymään tuotantoon aikataulun mukaisesti kertasiirtymisenä. Projektin viimeinen vaihe sisältää tukitoimet tuotantokäytölle ja jatkokehityksen suunnittelun. (Toiminnallinen kuvaus 2008.)

Mepcon käyttämän projektisuunnitelman mukainen muutoshallinta toteutettiin siten, että muutosten yhteydessä sovittiin yhteisesti aikatauluun ja kustannuksiin tulevista vaikutuksista ja kaikki tällaiset muutokset esitettiin projektin valvontaryhmälle hyväksyttäväksi. Alussa sovittu tavoitteiden tärkeysjärjestys ohjasi päätöksentekoa muutostarpeen ilmaantuessa. Tarkoituksena oli mahdollisimman nopea päätöksentekoprosessi aikatauluun vaarantamatta. Muutokset, jotka eivät vaikuttaneet aikatauluun, kustannuksiin tai työmäärään toteutettiin ilman erillistä hyväksyntää työryhmissä. (Projektisuunnitelma 2008.)

Projektin aikana tuotettiin määrittelydokumenteja, muistioita ja järjestelmän kuvauksia. Jokaisesta tapaamisesta laadittiin pöytäkirjat, jotka hyväksyttiin seura-

vassa tapaamisessa. Projektin valvontaryhmä kokoontui säännöllisin väliajoin muun muassa arvioimaan projektin edistymistä ja päättämään projektia koskevista asioista. Yritysten raportoinnin tarvetta käsiteltiin kussakin määrittelyissä, testauksissa ja koulutuksissa. Määrittelyiden aikana pyrittiin löytämään keinoja, joilla toimintoja pystytään helpottamaan ja yksinkertaistamaan esimerkiksi siten, että Dynamics AX tekee ne taloushallinnon työntekijöiden puolesta. Määrittelyiden aikana päätettiin edellisen järjestelmästä johtuneiden käytäntöjen muuttamisesta yksinkertaisemmiksi. Lisäksi järjestelmään luotiin helpottavia raportteja ja hyödynnettiin järjestelmän automatiikkaa.

5.3.2 Projektin riskien hallinta

Mepco pitää tärkeänä palavereiden järjestämistä kasvotusten väärinkäsitysten minimoimiseksi. Järjestelmän testaus ja asiakkaan koulutus järjestettiin asiakkaan tiloissa. Projektisuunnitelman (2008) mukaan ajankäyttö oli projektin huomattavin rajoitus. Myös aikataulupaineet ja resurssien riittävyys olivat riskejä.

Projektin ensimmäinen vaihe oli talouden, prosessien ja raportoinnin tasojen määrittäminen. Lisäksi perusprosessit käytiin läpi kokonaiskuvan saamiseksi. Projektijohdon on oltava tiukka, jotta projektin aikataulu pitää. Riskit kartoitettiin yhdessä kaikkien projektijäsenten kanssa projektin alkuvaiheessa, jolloin ne kohdennettiin case-yrityksen toimintaympäristöön. Jokainen riski nimettiin ja sen vaikutus ja todennäköisyys arvioitiin. Lopulta riskit kerättiin yhteen ja ne järjestettiin taulukkoon tärkeysjärjestykseen.

Taulukossa 8 on yhteenveto projektille arvioiduista riskeistä ja niiden merkityksestä projektin toteuttamisessa. Lisäksi taulukossa on kuvattu, millaisilla projektin aikana tehtävillä toimenpiteillä kunkin riskin toteutuminen on ehkäistävissä.

TAULUKKO 8. Riskien kartoitus (Projektisuunnitelma 2008).

Riskien kartoitus

| Riski | Merkitys (S, K, P) | Riskin hallinta / toimenpide |
|---|-------------------------------|---|
| Määriteltyjen tarpeiden hallitsematon laajeneminen | S | Selkeä päätös 1. vaiheen toteutuksesta ja tiukka muutoshallinta |
| Resurssien riittämättömyys | S | Projektin kriittisyyden tehostaminen |
| Puutteellinen tai riittämätön koulutus | S | Riittävä panostus koulutuksen suunnitteluun |
| Sovitusten puutteellinen testaus | S | Riittävän pitkä ja perusteellinen testaus |
| Konversioiden epäonnistuminen | K | Nykytietojen tarpeellisuuden priorisointi ja tietojen siivoaminen |
| Liittymien suunnittelun ja toteuttamisen epäonnistuminen ja kolmannen osapuolen saatavuus | K | Selkeä määrittely ja aikataulutusten suunnittelu kolmannen osapuolen resurssit huomioiden |
| Siirtymävaiheen hallinta | K | Siirtymävaiheen huolellinen suunnittelu |
| Toimintamallien jääminen epäyhtenäiseksi | P | Toimintamallien huolellinen suunnittelu, johdon ja organisaation sitouttaminen |

Riskien kartoitus sisällytettiin projektisuunnitelmaan. Merkitys projektin toteutumiseen oli asteikoilla S = suuri, K = keskinkertainen ja P = pieni. Suurimpia riskejä olivat muun muassa resurssien riittämättömyys, sovitusten puutteellinen testaus ja koulutus sekä määriteltyjen tarpeiden hallitsematon laajeneminen.

5.4 Kustannuspaikkalaskentaan siirtyminen

Stala Group:n taloushallinnossa ei ole aikaisemmin ollut käytössä varsinaista kustannuspaikkalaskentaa, vaikka taloushallinto-ohjelmaan on syötetty joitakin kustannuspaikkoja. Jokaisella yrityksellä on ollut tiliöinnissä oletuskustannuspaikka, jolle kaikki tapahtumat ovat menneet. Kustannuspaikkatietojen avulla on eroteltu Stalan ulkomaisten myyntitoimistojen kulut sekä Hollannin myyntitoimiston myynnit. Lisäksi Stalatuben ulkomaisten myyntitoimistojen myyntejä ja niiden myyntirahteja on seurattu erikseen.

Kustannuspaikkojen numerointi muodostettiin organisaatitunnuksen viimeisestä numerosta ja kahdesta vaihtuvasta numerosta. Mahdollisten uusien kustannuspaikkojen lisäämiseen jätettiin tilaa. Kustannuspaikkojen numerot ja nimet syötettiin uuteen taloushallinnon järjestelmään yhdeksi dimensioksi, joka laitettiin tulos-

tileille pakolliseksi syötettäväksi tiedoksi. Kustannuspaikkajakoa muokattiin syksyn aikana muun muassa organisaatiomuutosten myötä. Kuviossa 14 on kuvattu kustannuspaikkojen jakautuminen toiminnoittain. Osa toiminnoista sisältää useamman kustannuspaikan. Esimerkiksi myynnin kustannuspaikat on jaettu maanosittain.



KUVIO 14. Kustannuspaikkojen jako toiminnoittain

Kustannuslaskentaan siirtymisen vaikutus raportointiin nähdään Stala Group:ssa merkittävänä. Ensimmäisen kerran kustannuspaikkoja käytettiin käytännössä syksyllä 2008 budjetoinnin yhteydessä, jolloin kustannuspaikan vastuhenkilö budjetoiti oman kustannuspaikkansa kiinteät kulut. Budjetointia hankaloitti se, että vertailutietoa aikaisemmilta vuosilta ei ollut saatavilla ja kustannuspaikkojen sisältö saattoi olla vielä epäselvä. Vuoden 2009 aikana ostolaskujen hyväksyjille siirretään vastuu ostolaskujen tiliöinnistä kustannuspaikkakohtaisesti. Jatkossa kustannuspaikkoja käytetään hyväksi silloin, kun halutaan erotella kustannuksia tai yhdistellä kustannuksia raporteille. Kustannuspaikkakohtaisilla tuloslaskelmilla seurataan myös kiinteiden kustannusten toteumia ja ennusteita.

5.5 Raportointi uudessa järjestelmässä

Osto- ja myyntireskontran sekä pääkirjanpidon sisältämät perusraportit käytiin läpi määrittelyissä. Järjestelmän raporttien ulkonäköä ja rakennetta muokattiin ja järjestelmään luotiin muutamia uusia raporteja. Suurin osa tarvittavista raporteista muodostetaan järjestelmän valmiista raporteista. Talousjohtaja toimitti Mepcolle käytössä olleet tuloslaskelma-, tase- ja rahoituslaskelmaraportit malliksi, jotta oh-

jelmaan voitiin tehdä tarvittavat raporttipohjat. Taulukossa 9 on lueteltu raportoinnin uudistuksia, jotka toteutuvat uuden järjestelmän käyttöönotossa. Lisäksi on pohdittu uudistuksilla saavutettavia hyötyjä. Raportoinnin kehittämiseksi uusittiin muun muassa tilikartta ja raportointidimensiot.

TAULUKKO 9. Raportoinnin uudistukset

| Uudistukset | Hyödyt |
|--|--|
| Uudet raportit | Enemmän tietoa irti, helpottavat raportit |
| Monipuoliset perus- ja vakioraportit | Raportoinnin helppous, joustavuus |
| Raporttigeneraattori | Vaativimpien talousraporttien laatiminen |
| Suodatus- ja lajittelukriteerit | Käyttäjakohtaiset ja tarkemmat raportit |
| Uudet dimensiot | Seuranta, yhdistelyt, reaaliaikaisuus |
| Raporttien tulostaminen eri muodoissa | Monipuolinen jakelu |
| Porautuminen raportilta | Tiedon saanti, audit trail |
| Uudistettu tilikartta | Selkeämpi rakenne, hienojakoisuus |
| Tilastointi toimialatiedon mukaan | Tilastokeskusraportit ilman käsityötä |
| Asiakas- ja toimittajaryhmät | Raportointi esim. yhteisömyynnit, tilastot |
| Valmius muuttuvaan ulkoiseen raportointiin | Raportoinnin ajantasaisuus |

Dynamics AX:n raportointi on joustavaa ja monipuolista, sillä 80 prosenttia raporteista on käyttäjän muokattavissa. Talousraportit voidaan toteuttaa käyttämällä kirjanpilotilejä dimensiona tai yhdistelemällä dimensioita erilaisiksi dimension kohdistuksiksi raporteille (Talousraportointi 2008.) Talousraporttien rivimääritysten ei tarvitse noudattaa tilikarttaa, vaan tilejä voi ryhmitellä välisummiin tai tili-ryhmiin, siirtää eri järjestykseen tai piilottaa hetkellisesti. (Toiminnallinen kuvaus 2008.)

Dynamics AX sisältää runsaasti vakioraportteja. Vaikka niiden rakenne ja sisältö pysyvät aina samoina, käyttäjä voi antaa niille helposti tarpeen mukaan monipuolisia suodatus- ja lajittelukriteereitä. Järjestelmän vakioraportit ja perusraportit ovat melko kattavia, mutta joitain vaativimpia raportteja kuten talousraportteja luodaan raporttigeneraattorissa. Käyttäjät voivat itse muodostaa omia yksinkertaisia listaus- ja summausraporttejaan, tallentaa ne suosikeikseen ja jakaa muille käyttäjille. Kaikki kyselyt ja raportit ovat siirrettävissä Exceliin jatkokäsittelyä ja graafista analyysiä varten. (Toiminnallinen kuvaus 2008.) Järjestelmässä laadittavia uusia raportteja ovat muun muassa rahoitukseen siirrettyjen myyntisaamisten tar-

kastusraportit, ostoreskontran tilikohtaisesti kirjatut menot per toimittaja, kustannuspaikkareportit, ennakkomaksu-raportti, korko- ja myyntisaamisten raportti maksukäyttötymisen seuraamiseen, raportti saamisista henkilökunnalta.

Raportointidimensioiksi valittiin maakoodi, henkilö, projekti, kustannuspaikka ja liikekumppani. Uusi liikekumppani-dimensio mahdollistaa liikekumppanin eli asiakkaan tai toimittajan liikevaihdon laskemisen myynti- ja ostoreskontran tapahtumat yhdistävällä raportilla. Dimensiot ovat raportoinnin keskeinen perusta, joten niiden merkitys ja optimointi on yksi tärkeimpiä päätöksiä raportoinnin ja seurantojen kannalta. (Toiminnallinen kuvaus 2008.)

Toimittajatietoihin voidaan liittää toimittajan Toimiala-tieto, jota hyödynnetään raportoinnissa. Yritysten kaikille ruostumattoman teräksen toimittajille luodaan oma Terästoimittajat-toimiala. (Toiminnallinen kuvaus 2008.) Kassanhoitajan on helppo kerätä teräslaskujen erääntymis- ja saldotiedot raporteille, jolloin suurempien kassamaksujen ennustaminen helpottuu. Lisäksi Tilastokeskuksen raporteille pystytään keräämään tietoa esimerkiksi kaikkien pakkaustarvikkeiden ja välitystuotteiden toimittajien tapahtumista.

Toimittajan suosituksesta luotiin useita erilaisia toimittaja- ja asiakasryhmiä (LIITE 3) hienojakoisemman raportoinnin takia. Lisäksi arvonlisäveroraportointia varten muodostettiin arvonlisäveroryhmiä, jotta eri verokannat saataisiin oikein raporteille ja laskenta toimisi järjestelmässä. Raportointia koskevat lainsäädännön muutokset otetaan huomioon projektin aikana. 1.10.2009 voimaan astuva kotimaisen arvonlisäverokannan muutokseen varauduttiin ennalta arvonlisäveroasetuksissa. Lisäksi 1.1.2010 lähtien muuttuva EU-raportointi huomioitiin tekemällä järjestelmään tarvittavat asetukset etukäteen. Järjestelmästä tehdään raporttiajo veroviraston sähköisen ALV-ilmoituksen antamiseksi mahdollisimman helposti.

Raporttien jakelun kannalta Dynamics AX on monipuolinen. Kaikki raportit voidaan tuottaa suoraan erilaisissa dokumenttiformaateissa. Tulostuskohteeksi voidaan valita näyttö, tulostin, tiedosto tai sähköposti. Toistuvat raportit on mahdollista ajastaa ja tuottaa automaattisesti esimerkiksi yrityksen sisäiseen tietoverk-

koon. (Toiminnallinen kuvaus 2008.) Dynamics AX:ssa on erinomaiset mahdollisuudet tietojen jäljitettävyyteen koko toimitusketjun läpi, joten audit trail on helppo todeta. Esimerkiksi asiakkaan laskukopiosta pystytään porautumaan suoraan laskun alkuperäisiin tapahtumiin ja niiden tiliöinteihin. Raportilta pystytään porautumaan suoraan kauden tapahtumiin. (Toiminnallinen kuvaus 2008.) Raportoinnin oikeellisuus pyritään varmistamaan siten, että uudistuvan tilikartan pohjalta tehdään yleiset kirjausohjeet kirjausten tekemiseen. Järjestelmän pääkieleksi valittiin englanti, jotta kaikki raporttien otsikkotiedot ja tilien nimet tulostuvat kyseisellä kielellä.

Tilikartta on Dynamics AX:n sydän. Tilikartta toimii talousraporttien pohjana ja tilikartan kautta pystyy porautumaan tilien tapahtumiin. Case-yrityksen käytössä ollut tilikarttaa muokattiin jonkin verran uutta ohjelmaa varten. Esimerkiksi taaseen tilien rakennetta muutettiin hienojakoisemmaksi tulevaa käyttöomaisuusraportointia ajatellen. Tuloslaskelman tilien järjestystä ja tilien sisältöjä muutettiin uuteen nykyaikaisempaan järjestykseen, mutta numerointi pyrittiin pitämään entisellään. Käyttämättömät tilit poistettiin kokonaan. Uusia tilejä avattiin esimerkiksi eri arvonlisäveroryhmille sekä saamisille ja veloille, jotta tilien tapahtumat saadaan raporteille tarkemmin eriteltyinä.

Tilinpäätösasiakirjat voidaan tulostaa ryhmä- tai yritystasolla ja saldoja voidaan tuottaa dimensioittain esimerkiksi kustannuspaikat ja toimipisteet. Kuten rivien myös sarakkeiden määrittely ja muotoilu on joustavaa (Toiminnallinen kuvaus 2008). Perusraporttien ulkoasuun voi vaikuttaa tilikartan muotoiluasetuksilla kuten otsikoiden lihavoinnilla. Raporttien avulla pystytään aktiivisesti seuraamaan ja analysoimaan talouden nykytilaa, vertailemaan vuosi-, kuukausi- ja kumulatiivisia toteumia edellisiin tilikausiin, kuukausiin tai haluttuun ajanjaksoon sekä budjettiin. Raportteihin saadaan tulostettua budjetti- ja edellisen vuoden kausitiedot, joten järjestelmään syötettiin vertailutiedoiksi vuoden 2007 tilikohtaiset loppusaldot ja 2008 vuoden tilikohtaiset muutossaldot. Budjettiluvut siirretään jatkossa Excelillä kuukausittain järjestelmään.

5.6 Johtopäätökset

Case-yrityksen taloushallinnon raportoinnin tehostamista ja projektia tarkastellaan SWOT-analyysin avulla. Näkökulmina analyysissä ovat raportoinnin tehostamisen vahvuudet ja heikkoudet. Lisäksi taulukossa on arvioitu tulevaisuuden mahdollisuuksia, joita voitaisiin käyttää tehostamiseen sekä uhkia, jotka voivat uhata saavutettuja tuloksia.

TAULUKKO 10. SWOT-analyysi

| VAHVUUDET | HEIKKOUEDET |
|---|---|
| Kustannusten seurannan tarkentuminen | Useat yhtäaikaiset muutokset |
| Kustannusten raportoinnin tarkentuminen | Paljon uutta opittavaa, uusien rutiinien opettelu |
| Ulkoisen laskennan ajantasaisuus | Alkuvuoden toteuttaminen erilaisilla → yhdistely |
| Raporttien sähköinen jakelu ja tulostus | Asiakas ei voi tietää kaikkea etukäteen |
| Joustava raporttien laatiminen | Tietojärjestelmän erilaisuus |
| Uusittu tilikartta talousraporttien pohjana | Virheiden paljastuminen vasta myöhemmin |
| MAHDOLLISUUDET | UHAT |
| Kustannuslaskennan laajentaminen | Ulkoisen raportoinnin muutos projektin aikana tai muutokset tulevaisuudessa |
| Käyttöomaisuusraportointi | Viranomaisuusvaatimukset |
| Raporttien automatisointi ja itsepalvelu | Tietojärjestelmän uudet laatuvaatimukset |
| Dimensioiden lisääminen ja hyödyntäminen | Rahamarkkinoiden muutos/projektin kustannukset |
| OLAP-raportointi | Yritystoiminnan muutos |
| Järjestelmien integrointi | Muut järjestelmät |

Projektille ja raportoinnin kehittämiseksi asetetut tavoitteet saavutettiin projektin aikana. Case-yritysten raportointia tehostettiin uuden järjestelmän myötä huomattavasti. Uudesta järjestelmästä pystytään tuottamaan kaikki tarpeelliset taloushallinnon raportit, jotka kartoitettiin määrittelyvaiheessa. Raportoinnin tarpeen kartoittaminen ulkopuolisen kanssa oli hyvä tilaisuus uudistaa raportointia. Raportointiprosessien yhdenmukaistaminen ja uusien raporttien luominen tehostaa raporttien laatimista ja tiedon jakelua. Uuden taloushallinto-ohjelman myötä tiedonjakelu tehostuu, koska taloushallinnonraportteja pystytään liikuttelemaan järjestelmästä käyttäjille sähköisesti ja raportit siirretään Intranettiin. Uuden järjestelmän toiminnot, kuten automaattiset kirjaukset ja tallennettavat kyselyt, helpottavat rutiineja säästämällä aikaa jää raporttien laatimiselle. Järjestelmän automaatti- ja vakio-

raportit ja kyselyt monipuolistavat raportointia, sillä joustava raporttien luominen ja suodattaminen helpottaa raporttien laatimista.

Kustannuspaikkojen käyttöönotolla saavutetaan tarkempi kustannusten seuranta ja raportointi. Vastuualueiden määrittäminen selkiytti organisaatorakennetta. Kustannuspaikkakohtaisille raporteille toteumien rinnalle yhdistettävien budjettilukujen parannettiin kustannusten seuranta ja vertailua vastuuhenkilöiden tarpeeseen. Lisäksi kustannuspaikkatietoa voidaan pitää luotettavana, koska vastuu kiinteiden kustannusten tiliöinneistä siirrettiin laskujen hyväksyjille, joilla on omaa vastuualueensa. Kustannuspaikkojen käyttöä laajennetaan todennäköisesti toiminnan kasvaessa, ja sen jälkeen, kun kustannuspaikkojen käyttökelpoisuus on huomattu. (Talousjohtaja 2009).

Projektin suunnittelu on keskeinen asia projektin hallinnassa. Projektin aikana toteutetuissa määrittelyissä onnistuttiin kartoittamaan tarvittavien toiminnallisuuksien ja raportoinnin tarpeet hyvin. Projekti eteni yleisen projektin vaihemallin mukaisesti vaiheittain ja noudatti myös ohjelmistokehityksen elinkaarimallia, jossa kolme lisävaihetta suoritetaan rinnakkain päävaiheiden kanssa. Projektin hallintaa voidaan pitää onnistuneena. Tietojärjestelmäprojektien kriittiset kulmakivet huomioitiin projektin aikana, joten työmäärien kasvaminen pystyttiin ehkäisemään aikataulun muutoksella ja sopimalla kokonaiskustannuksille kiinteä hinta. Samalla varmistettiin tuotoksen eli tietojärjestelmän laatu. Riskien huomioiminen jo projektin alkuvaiheessa mahdollisti reagoimisen riskien mahdolliseen toteutumiseen.

Projektin tähänastisen toteutuksen perusteella projekti tulee näillä näkymin onnistumaan hyvin. Yhteistyö koettiin koko projektin osalta erittäin hyväksi ja hedelmälliseksi (Talousjohtaja 2009). Projektin aikana tehtyjen useiden muutosten ja uuden järjestelmän käyttämisen oppiminen voi olla loppukäyttäjille aluksi haasteellista. Mahdollisia uhkia tulevaisuudessa voi olla esimerkiksi lainsäädännön muuttuminen sellaiseksi, ettei raportointia voida toteuttaa ilman järjestelmään tehtäviä muutoksia. Myös projektin toteutuksen aikana nopeasti muuttunut ulkoinen raportointi olisi hankaloittanut projektin toteuttamista. Muiden järjestelmien muuttaminen tai vaihtaminen saattaa vaikuttaa taloushallinto-ohjelmaan.

Talousjohtajan mukaan (2009) raportointia kehitetään mahdollisesti tulevaisuudessa erillisenä projektina tai ainakin tarpeen tullen. Dynamics AX:n käyttöomaisuuskirjanpito- ja raportointi on tarkoitus ottaa käyttöön seuraavaksi. Uudessa järjestelmässä käyttöomaisuuden raportointi on laajempaa, ja kirjanpidon ja käyttöomaisuuskirjanpidon välinen integraatio vähentää oleellisesti siirtoja järjestelmien välillä.

Järjestelmän käytön tultua rutiinitehtävien osalta sujuvaksi, taloushallinnon työntekijöillä on enemmän aikaa keskittyä tiedon analysointiin ja raportoinnin kehittämiseen. Raportointia voisi kehittää ottamalla käyttöön Dynamics AX:n dynaaminen OLAP-kuutioraportointi. Se mahdollistaisi laajemman raportoinnin erilaisien raportoinnin näkökulmien ja porautumisen ansiosta. Toisaalta taloushallinnon raportointi voitaisiin siirtää kokonaan Dynamics AX:n, jolloin tietoja ei tarvitsisi siirtää erillisen raportointiohjelman.

Muita keinoja kehittää raportointia olisivat nykyisen ulkoisen raportointiohjelman uudistaminen tai raportoinnin siirtäminen kokonaan Dynamics AX:n ja dimensoiden lisääminen. Raportteja voitaisiin myös jakaa itsepalveluperiaatteella antamalla katseluoikeudet järjestelmään. Raporttigeneraattorin käyttäminen tulee todennäköisesti olemaan suosittua sen helppokäyttöisyyden ja suodatusmahdollisuuksien ansiosta.

Tutkimuksen tavoitteena oli havainnoida, miten taloushallinnon raportointia voidaan tehostaa. Tutkimuksessa selvitettiin raportoinnin kehittämistä kustannuspaikkalaskennan ja uuden taloushallinto-ohjelman käyttöönoton yhteydessä. Alatavoitteena tutkimuksessa huomioitiin, miten projektin päätyttyä uuden taloushallinto-ohjelman mahdollisuuksia voitaisiin hyödyntää projektin päätyttyä.

Tutkimusosuudessa selvitettiin vastauksia tutkimusongelmiin esimerkki yrityksen avulla. Tutkimusongelma oli, miten raportointia voidaan tehostaa. Alaongelmia olivat, miten raportointi tehostuu kustannuspaikkalaskentaan siirtymisen johdosta ja otettaessa käyttöön uusi taloushallinto-ohjelma.

Raportointia tehostetaan usein tilanteissa, joissa ulkoiset tai sisäiset tietovaatimukset muuttuvat. Ulkoinen tarve voi johtua esimerkiksi lainsäädännön uudistumisesta. Yritysten raportointi on keskittynyt viime vuosina sisäiseen raportointiin, joka vaatii luotettavaa tietoa päätöksenteon tueksi. Sisäiseen raportointiin ei liity ulkopuolisia vaatimuksia, vaan sisältö määrittyy yrityksen omien tarpeiden mukaan. Raportit laaditaan nykyään suurimmaksi osaksi tietojärjestelmissä, joten niiden rooli raportoinnissa on tärkeä. Raportoinnin muutokset voidaan myös kohdistaa suoraan raportointiprosesseihin tai raporttien sisältöön ja tietojärjestelmää voidaan muokata tarpeisiin sopiviksi. Tietojärjestelmän kehittäminen voidaan toteuttaa joko päivittämällä tietojärjestelmä tai hankkimalla uusi monipuolisempi järjestelmä.

Case-yritysten raportointia tehostettiin projektin aikana tehdyillä useilla muutoksilla. Raportointia kehitettiin muun muassa hankkimalla nykyaikainen tietojärjestelmä, joka vastasi tavoitetta joustavasta raportoinnista tarjoten monipuolisemmat työkalut raportointiin. Tutkimuksen tulosten perusteella tietojärjestelmäprojekti on hyvä tilaisuus uudistaa laskentatoimen raportointia, koska kehittäminen voidaan toteuttaa yhtäaikaaisesti tietojärjestelmässä ja käytäntöjä muuttamalla hyödyntäen uusia mahdollisuuksia.

Kustannusten seuranta ja analysoiminen on tärkeässä asemassa päätöksiä tehtäessä ja vastuuhenkilöiden on saatava tietoa omien toimiansa vaikutuksista. Kustannuspaikkalaskennan käyttöönotto tehostaa kustannusten seuranta ja raportointia, sillä esimerkiksi vastuuhenkilöille voidaan tuottaa kustannuspaikkakohtaisia raportteja. Case-yrityksen laskentatoimen siirtyessä kustannuspaikkalaskentaan kehitettiin kiinteiden kustannusten seuranta ja selkiytettiin organisaation sisäisten vastuualueiden jakoa. Lisäksi uudesta järjestelmästä tuotettavilla kustannuspaikkakohtaisilla raporteilla pystytään yhdistämään toteuma- ja ennustearvot, joita tarvitaan päätöksenteossa.

Projektinhallinnan osaaminen on keskeisessä asemassa tietojärjestelmäprojektin toteuttamisessa. Projektit jaetaan useaan eri vaiheeseen, joista suunnittelua pidetään kaikista tärkeimpänä. Yleisin syy projektin epäonnistumiseen onkin sen puutteellinen suunnittelu. Huolellisella suunnitellulla ja etukäteen tehdyllä riskianalyysillä voidaan ennakoida riskien toteutumista. Kaikkiin riskeihin ei voida varautua ennalta, mutta riskin uhatessa toteutua voidaan projektin toteutukseen tehdä onnistuneita muutoksia hallitusti. Usein ongelmia tuottaa alussa asetettujen resurssien riittävyys.

Tutkimusmenetelmän valinta oli onnistunut, koska tutkimus suoritettiin kvalitatiivisen tutkimuksen mukaan tutkien yhtä kohdetta teemahaastattelulla ja omalla havainnoinnilla. Tutkimusta voidaan pitää luotettavana, sillä aineisto on kerätty oikeasta yrityksestä ja projektista. Tutkimuksessa tehdyt päätelmät koskevat vain case-yritystä, koska jokaisen yrityksen raportoinnin tarpeet ovat yksilöllisiä. Myös projektit toteutetaan aina tietyssä ympäristössä huomioiden sen ominaispiirteet. Tutkimuksen tuloksia ei siksi voida yleistää yleiselle tasolle.

Projektin aikana raportointia kehitettiin hyvin monipuolisesti. Tutkimuksen tuloksista raportoidaan case-yrityksille projektin päätteeksi, jotta tulokset voidaan ottaa pohjaksi seuraavien raportointiin liittyvien projektien suunnittelussa. Opinnäytetyön tekemisen ja todellisen projektityön yhteensovittaminen oli haasteellista. Projektin ollessa vielä kesken lopullisia tuloksia ja raportoinnin monipuolisuutta ei voida vielä arvioida.

Jatkotutkimuksena voisi tarkastella esimerkiksi vuoden kuluttua projektin onnistumista ja raportoinnin monipuolisuuden riittävyyttä. Lisäksi muutaman vuoden kuluttua voisi selvittää kustannuspaikkalaskennan tehokkuutta ja mahdollista laajentamista, kun vertailutietoa on kertynyt usealta vuodelta.

LÄHTEET

Painetut lähteet

Alhola, Kari. 2008. Toimintolaskenta. Perusteet ja käytäntö. 4. Uudistettu painos. Juva: WS Bookwell Oy

Alhola, K. & Lauslahti, S. 2005. Taloutta johtamista varten esimiehille ja asiantuntijoille. Helsinki: Edita Publishing.

Eskola, A. & Mäntysaari, A. 2007. Talousosaamisen perusteet. WSOY Oppimateriaalit Oy.

Harju, A. 2004. Projektin ohjaus tietojärjestelmän käyttöönotossa. Helsinki: Metropolia Ammattikorkeakoulu (Stadia).

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara. 2004. Tutki ja kirjoita. 10. Uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Jyrkkiö, E. & Riistama, V. 2004. Laskentatoimi päätöksen teon apuna. Porvoo: WSOY

Karlsson, Å. & Marttala, A. 2001. Projektikirja – Onnistuneen projektin toteuttaminen. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Kettunen, S. 2002. Tietojärjestelmän ostaminen -käytännön opas yrityksille. Porvoo: WSOY

Kinnunen, J., Leppiniemi, J., Puttonen, V. & Virtanen, K. 2002. Tietoa yrityksen taloudesta. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy

Lahti, S. & Salminen, T. 2008. Kohti digitaalista taloushallintoa: sähköiset talouden prosessit käytännössä. Helsinki: WSOY Pro.

Litke, H-D. & Kunow, I. 2004. Projektinhallinta. Helsinki: Rastor Oy Ab.

Murch, R. 2002. IT-projektinhallinta. Helsinki: Edita Prima Oy.

Mäkinen, L. & Vuorio, B. 2002. Taloushallinnon nettivallankumous. Helsinki: Kauppakaari.

Neilimo, K. & Uusi-Rauva E. 2001. Johdon laskentatoimi. Helsinki: Business Edita.

Pelin, R. 2008. Projektihallinnan käsikirja. Helsinki: Projektijohtaminen Oy.

Pellinen, J. 2005. Talousjohtaminen. Helsinki: Talentum.

Puolamäki, E. 2007. Strateginen johdon laskentatoimi –kasvuyrityksen liiketoiminnan ohjausmenetelmät. Helsinki: Tietosanoma Oy

Rissanen, T. 2002. Projektilla tulokseen. Jyväskylä: Pohjantähti.

Ruuska, K. 1999. Projekti hallintaan. 3. uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Silfverberg, P. 2007. Ideasta projektiksi –projektityön käsikirja. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Elektroniset lähteet

Elinkeinoelämän keskusliitto EK. 2009. Kansainväliset alv-säädökset muuttuvat. [viitattu 28.3.2009] Saatavissa: <http://www.ek.fi/www/fi/verotus/ALV.php>

Ernst & Young Oy. 2009. Elintarvikkeiden ja ravintolapalveluiden arvonlisäverotus muuttumassa. [viitattu 20.3.2009] Saatavissa: http://www.ey.com/global/content.nsf/Finland/Verouutinen_5_2009_elintarvikkeiden_ja_ravintolapalveluiden_alv

Mepco Oy. 2008. [Viitattu 16.12.2008]
Saatavissa: <http://www.mepco.fi>

Sanoma Magazine Oy. 2007. Hanki ohjelmat oikein. Tietokone-lehti 05/2004. [viitattu 15.1.2009] Saatavissa: <http://www.tietokone.fi/lukusali/artikkelit/2004tk05/OHJELMATOIKEIN.HTM>

Sanoma Magazine Oy. 2007. Kirjanpito ja laskutus: Pienyrityksen taloushallinnon työkalut. Tietokone-lehti 05/1998. [viitattu 17.12.2008] Saatavissa: <http://www.tietokone.fi/lukusali/artikkelit/98tk05/TALOUS.HTM>

Stala Oy. 2009. [viitattu 13.2.2009] Saatavissa:
<http://www.stala.com>

Stalatable Oy. 2009. [viitattu 13.2.2009] Saatavissa:
<http://www.stalatable.com>

Valtiokonttori. 2008. Valtion laskentatoimen sanasto. [Viitattu 28.3.2009]
Saatavissa:
<http://www.valtiokonttori.fi/kasikirja/Public/default.aspx?nodeid=20314>

Verohallinto. 2004. Arvonlisäverovelvollisen opas 2004. [viitattu 20.2.2009] Saatavissa:
<http://www.vero.fi/nc/doc/download.asp?id=596;442784>

WsoyPro 2008. 3. Liikekirjanpito: Liikekirjanpidonkuvaus liiketoiminnasta.
[viitattu 2.2.2009] Saatavissa:
<http://www.wsoypro.fi/wsoypro.aspx?prevpos=kp111.1067&page=selain&ts=yo&pos=kp111.1067&offset=0.180>

Muu materiaali

Sointu A. 2009. Talousjohtaja. Stala Group. Haastattelu 20.1.2009.

Keskinen. 2006. Opinnäytetyö. Sisäisen laskennan ja seurannan kehittäminen.

Kiuru. 2006. Opinnäytetyö. Tietojärjestelmän käyttöönottoprojekti.

Mepco Oy. 2008. Projektisuunnitelma 2008.

Mepco Oy. 2008. Taloushallintoratkaisu Microsoft Dynamics AX. Esite.

Mepco Oy. 2008. Talousraportointi 2008.

Mepco Oy. 2008. Toiminnallinen kuvaus 2008.

LIITTEET

LIITE 1

HAASTATTELU

20.1.2009

Klo 14.00–15.00

Haastattelu Stala Group:n talousjohtajalle, joka vastaa sekä taloushallinnon että tietohallinnon toiminnasta. Hän on myös taloushallinto-ohjelman uusimisprojektin jäsen.

Projekti

Onko Stala Group:ssa laadittu erikseen tietohallintostrategia?

Miten projekti on huomioitu mahdollisessa tietohallintostrategiassa?

Mitä tavoitteita projektille on asetettu?

- yleisesti
- kustannusten osalta
- ohjelman käytön kannalta
- raportoinnin kannalta

Kuinka paljon järjestelmän raportointimahdollisuuksia painotettiin uutta tietojärjestelmää valittaessa?

Projektin aikataulua jouduttiin muuttamaan loppuvuodesta, mitkä asiat tähän vaikuttivat?

Onko yhteistyö toimittajan kanssa sujunut odotusten mukaan?

Onko tulevaisuuden suunnitelmissa muita taloushallinnon projekteja?

Raportoinnin kehittäminen

Mitä periaatteita raportoinnissa noudatetaan yleisesti?

Onko Stala Group:ssa laadittu erillisiä raportointisuunnitelmia?

Ketkä kaikki päättävät raportoinnista ja vaikuttavat raportointiin?

Onko heiltä tullut toiveita raportoinnin suhteen?

Onko suunnitelmissa lisätä uusia raportteja, millaisia?

Mitä tavoitteita raportoinnille on asetettu?

Millaisia raportointiprosesseja on olemassa ja tulee olemaan?

Onko raportointiprosesseja muutettu jo ennen Dynamics AX:n käyttöönottoa?

Onko ohjelmantoiimittajalle annettu esimerkkiraportteja, joita voitaisiin tulostaa kirjanpito-ohjelmasta?

Miten raportointi näkyy esimerkiksi tiedon jakelussa, ennustamisessa ja investointien seurannassa?

Ketkä osallistuvat raportointiin ja päätöksentekoon?

Miten raportoinnin eri tasot näkyvät raportoinnissa? Mihin raportteja käytetään?

Kuinka usein raportteja seurataan siltä kannalta, ovatko ne ajantasaisia, kattavia ja tarpeellisia?

Miten raportit jaetaan?

Millä kaikilla kielillä raportteja tuotetaan? Aiotaanko kieliä lisätä?

Millaisia tilannekohtaisia raportteja saatetaan ottaa järjestelmistä?

Poikkeaako raportointi eri yrityksissä vai noudatetaanko samoja prosesseja?

Kehitetäänkö raportointia jollakin muulla tavalla tulevaisuudessa?

Kustannuspaikkalaskenta

Mistä tuli aloite kustannuspaikkojen käyttöönottoon?

Mitä tavoitteita kustannuspaikkojen käyttöönotolla on?

Kuinka kustannuspaikat valittiin? Mitä periaatteita valinnassa oli?

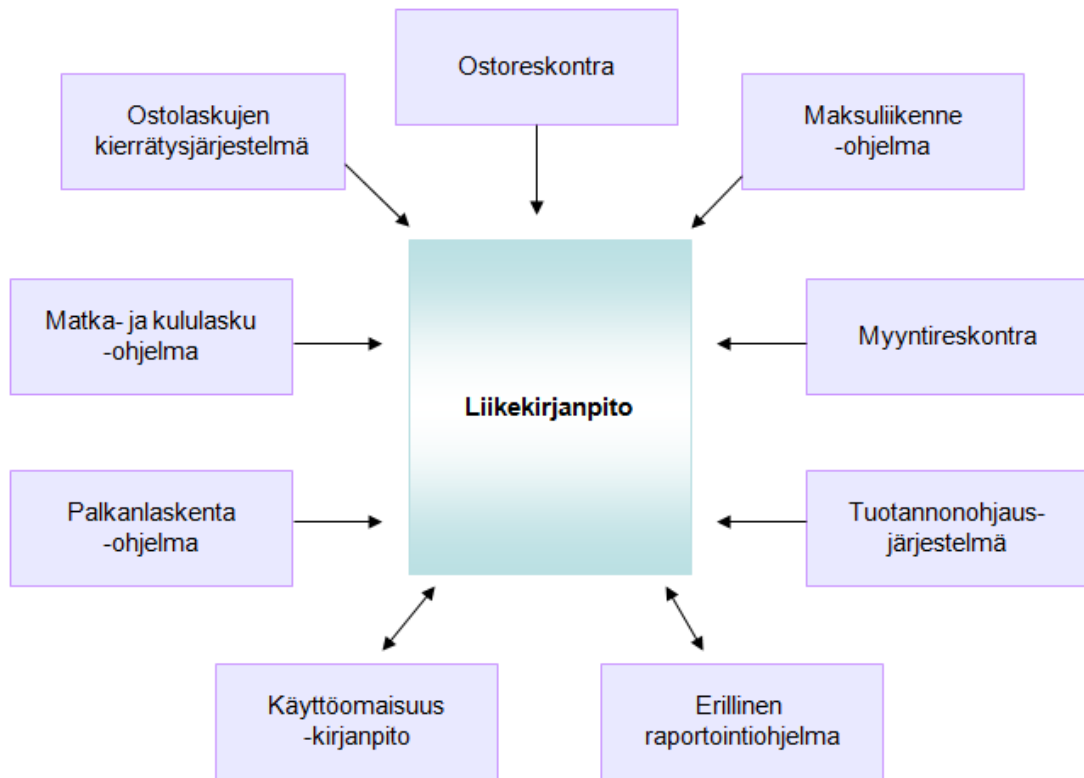
Miten niitä käytetään ja missä yhteyksissä?

Miten kustannuspaikkoja seurataan?

Laajennetaanko kustannuspaikkojen käyttöä tulevaisuudessa?

Kehitetäänkö raportointia muutenkin kuin muuttamalla raportointiprosesseja, käyttöönottamalla uusi taloushallinto-ohjelma ja kustannuspaikat?

LIITE 2



LIITE 3**Asiakasryhmät**

Kotimaiset asiakkaat

Konserniasiakkaat

EU-tavaramyyntiasiakkaat

EU-palvelumyyntiasiakkaat

Ulkomaiset ei EU-asiakkaat

Toimittajaryhmät

Kotimaiset toimittajat

Konsernitoimittajat

EU-tavaratoimittajat

EU-palvelutoimittajat

Ulkomaiset ei EU-toimittajat