



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Ella Mansikkaviita

Johdon raportoinnin kehittäminen

Johdon raportoinnin kehitys Yritys X:lle

Opinnäytetyö
Syksy 2022
Liiketalouden tutkinto-ohjelma



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Tutkinto-ohjelma: Liiketalous

Suuntautumisvaihtoehto: Johtaminen ja liiketoiminnan kehittäminen

Tekijä: Ella Mansikkaviita

Työn nimi: Johdon raportoinnin kehittäminen

Ohjaaja: Tuulia Potka-Soininen

Vuosi: 2022

Sivumäärä: 32

Liitteiden lukumäärä: 0

Tässä opinnäytetyössä oli tavoitteena kehittää sisäinen raportointia ja löytää oikeat tunnusluvut projektien seurantaan ja niiden kehittämistä varten. Raporttipohja kehitettiin teollisuusalan yritykselle. Aihe on rajattu keskittymään oikeiden tunnuslukujen löytämiseen projektien seurantaan varten. Opinnäytetyössä ei keskitytä raportin ulkomuotoon tai siihen, mistä tiedot seurantaan varten tullaan saamaan. Opinnäytetyössä oli tarkoituksena selvittää, millainen raportointi tukisi yrityksen toimintaa parhaiten.

Teoreettinen viitekehys muodostuu talousjohtamisesta, sisäisestä raportoinnista, kuukausiraportoinnista ja suorituskyvyn mittaamisesta. Teoreettisen osan tavoitteena oli selvittää mitä sisäinen raportointi on ja kuinka se voidaan toteuttaa yritykselle.

Opinnäytetyö toteutettiin kehittämistutkimuksena ja tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin avointa haastattelua. Haastateltaviksi valikoitui yrityksen johdon jäsenet, joille raporttipohjaa kehitetään. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä valikoitui siksi, että sen avulla saadaan yrityksen johdon näkemys raportoinnin tarpeesta.

Haastattelujen avulla saatiin tietää, että yrityksen nykyinen raportoinnin tila on heikko, joten raportointia täytyy kehittää. Haastatteluilla saatiin selville ne tunnusluvut, jotka yrityksen johto kokee tärkeimmiksi seurattaviksi asioiksi projektien suhteen. Lopputuloksena luotu raportointipohja käsittelee projektien seurannan kannalta tärkeimmät tunnusluvut, joiden avulla yritys voi kehittää projektien toimintaa. Lopputuloksena kehitetty raportti mukautuu yrityksen toimintaan ajansaatossa ja kehittyy edelleen yrityksen tarpeiden mukaan.

¹ Asiasanat: sisäinen raportointi, talousjohtaminen, johdon laskentatoimi

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: SeAMK Business and Culture

Degree programme: Business Management

Specialisation: Management and business development

Author/s: Ella Mansikkaviita

Title of thesis: Development of management reporting

Supervisor(s): Tuulia Potka-Soininen

Year: 2022

Number of pages: 32

Number of appendices: 0

The aim of this thesis was to develop internal reporting and find the right key figures for monitoring projects and their development. The report template was developed for an industrial company. The topic is limited to focus on finding the right key figures for monitoring projects. The thesis does not focus on the appearance of the report or where the information for monitoring will be obtained. The purpose of the thesis was to find out what kind of reporting would best support the company's operations.

The theoretical framework consists of financial management, internal reporting, monthly reporting and performance measurement. The aim of the theoretical part was to find out what internal reporting is and how it can be implemented for the company.

The thesis was implemented as a development study and the qualitative research method was used as the research method. An open interview was used as the data collection method. Members of the company's management, for whom the report base is being developed, were selected to be interviewed. The qualitative research method was chosen because it helps to get the view of the company's management about the need for reporting.

The interviews revealed that the company's current reporting status is weak, so reporting needs to be developed. Through the interviews, the key figures that the company's management thinks are the most important things to follow in relation to projects were found out. The reporting base created as a final result deals with the most important key figures in terms of project monitoring, which the company can use to develop project operations. The report developed as a final result adapts to the company's operations in time and continues to develop according to the company's needs.

¹ Keywords: internal reporting, financial management, management accounting

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä	1
Thesis abstract	2
SISÄLTÖ	3
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo	4
JOHDANTO.....	5
1.1 Aikaisempia tutkimuksia	6
2 TALOUS JOHTAMISEN TUKENA.....	9
2.1 Talusjohtaminen	9
2.2 Johdon raportointi.....	10
2.2.1 Kuukausiraportointi	13
2.3 Suorituskyvyn seuraaminen	15
3 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS.....	19
3.1 Kehittämistutkimus opinnäytetyönä	19
3.2 Tutkimusmenetelmä ja aineiston keruu	22
3.3 Aineiston analyysi.....	23
3.4 Tutkimuksen eettisyys ja sen luotettavuus	24
4 YRITYS X:N SISÄINEN RAPORTOINTI.....	26
4.1 Raportointipohjan avaaminen ja lopputulos.....	27
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	28
LÄHTEET	30

Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuva 1 Johdon raportoinnin tehtävät	10
Kuva 2 Sisäinen raportointi	12
Kuva 3 Esimerkki kuukausiraportin pohjasta	14
Kuva 4 Esimerkkejä kuukausiraportin tunnusluvuista	15
Kuva 5 Esimerkkejä taloudellisista ja ei-taloudellisista menestystekijöistä	17
Kuva 6 Kehittämistyön vaiheet.....	21
Kuva 7 Aineiston analyysin vaiheet	24

JOHDANTO

Yritysten toimintaa ohjaa taloudelliset tavoitteet ja raportointi nähdäänkin isona osana yritysten arkea. Raportoinnin avulla yritykset pystyvät seuraamaan toimintaansa ja ohjaamaan sitä oikeaan suuntaan. Sisäiset raportit nousevat esille, kun halutaan muokata raportit tuottamaan hyödyllisintä tietoa yrityksen sisältä – eikä pelkkää tilinpäätöksestä saatavan tiedon hyödyntämistä. Sisäinen raportointi voidaan koostaa niistä asioista, jotka koetaan tärkeimmiksi ja merkittävimmiksi asioiksi yrityksen liiketoiminnan kannalta.

Aiheena sisäisen raportoinnin tärkeys nousee esille, sillä se voi jäädä varsinkin pienemmillä yrityksillä helposti huomiotta. Näin on tapahtunut esimerkiksi opinnäytetyön kohdeyritykselle (Yritys X), jossa seuranta on tapahtunut vain ulkoisen kirjanpidon raporttien kautta. Ulkoiset raportit eivät tuota yrityksen haluamaa ja tarvitsemaa tietoa, jotka ovat mahdollistettavissa sisäisen raportoinnin avulla. Lisäksi raportit koetaan yritys X:n johdon kesken sekaviksi. Näin ollen raporttien seuranta on jäänyt hyvin vähäiseksi, jopa olemattomaksi.

Opinnäytetyö toteutetaan case- eli tapaustutkimuksena, jonka aiheena on sisäisen raportoinnin pohjalta olennaisimpien tunnuslukujen löytäminen Yritys X:n johdolle projektien seurantaan ajatellen. Kohdeyritys toimii teollisuusalalla ja tuottaa projekteja kansainvälisesti. Kohdeyritys toivoo oikeiden tunnuslukujen löytämisen auttavan projektien seurannassa ja näin ollen projektien tulevan myös vertailukelpoisiksi keskenään. Projektiraportointi on osa sisäistä raportointia ja opinnäytetyön aihe rajoittuukin projektien seurannan tärkeimpiin tunnuslukuihin.

Tutkimusongelmana tässä opinnäytetyössä on Yritys X:n sisäisen raportoinnin olemattomuus ja toimimattomuus. Jotta tutkimusongelma saadaan ratkaistua, tarvitaan tietoa yrityksen johdolta siitä, mitä he haluavat sisäisen raportoinnin sisältävät. Tätä lähdetään selvittämään johdon haastattelulla.

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää yrityksen johdolle kuukausiraportointipohja projektien seuraamiseen, joka edesauttaa johtamista, ajan tasalla pysymistä ja toiminnan seuranta sekä kehittämistä. Raporttipohja sisältää tunnuslukuja päivittäisen johtamisen apuvälineeksi. Raporttipohja tulee sisältämään niin rahamääräisiä kuin ei-rahamääräisiä

tunnuslukuja, mittareita ja muita mitattavia asioita, jotka tulevat tarkentumaan yrityksen haastatteluissa. Oikeiden tunnuslukujen avulla kohdeyritys saa tehostettua toimintaansa sekä arvokasta tietoa siitä, minkälainen nykyinen tilanne on ja onko toiminta menossa haluttuun suuntaan. Opinnäytetyössä selvitetään teorian pohjalta johdon sisäisestä raportoinnista sekä kohdeorganisaation johdon haastatteluilla kartoitetaan heidän ajatuksensa ja tarpeensa sisäisestä raportoinnista.

Opinnäytetyössä keskitytään oikeiden tunnuslukujen löytöön ja raportointipohjassa tulee selviämään seuraavat asiat; sopivat tunnusluvut mittaamiseen ja mittaamisella haluttu tavoite. Tunnuslukujen osalta ei ole tarkoitus kartoittaa ja miettiä sitä, mistä luvut tullaan saamaan.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

1. Mistä sisäinen raportointi tällä hetkellä koostuu Yritys X:ssä ja mitä johdon sisäinen raportointi käytännössä tarkoittaa Yritys X:lle?
2. Mihin raportointia tarvitaan kohdeorganisaatiossa?
3. Millaisia tunnuslukuja sisäisen raportoinnin tueksi tarvitaan Yritys X:ssä?

1.1 Aikaisempia tutkimuksia

Sonja Ojala (2017) on tehnyt opinnäytetyön Telkänhoiva Oy:n sisäisen raportoinnin kehittämisestä. Ojala selvitti opinnäytetyössään sitä, kuinka johtoryhmän jäsenet hyödyntävät raportointia ja miten he määrittävät hyvän raportin piirteet. Raportointi nousi esille useilla oman toiminnan johtamisessa, toimintaan liittyvissä päätöksissä sekä henkilöstöön ja hankintoihin liittyvissä asioissa. Hyvän raportin määritelmiksi listattiin selkeys ja olennaisten asioiden löytyminen helposti.

Ojalan (2017) huomion kiinnitti se, että tuloksien mukaan johtoryhmän jäsenten rooli oli isossa vaikutuksessa siihen, kuinka raportteja hyödynnetään. Raportointijärjestelmä koettiin johtoryhmän mukaan hankalaksi, joka osaltaan vähensi raporttien seuranta selkeästi. Tässä onkin hyvänä huomiona se, että raporttien on syytä olla helppo lukea ja selkeitä

tulkittavaksi. Myös raporttien käyttäjien motivaatio ja halu seurata niitä vaikuttaa paljon. Näin ollen raporttien saatavuus ja selkeys voivat olla asioita, jotka saavat nekin henkilöt seuraamaan raportointia, jota ei välttämättä olla seurattu sen sekavuuden ja vaikeasti löydettävyyden takia.

Emil Kuokkasen (2018) opinnäytetyö keskittyy yrityksen johdon raportoinnin menetelmiin ja työkaluihin. Hänen on tarkoituksena löytää parhaat taloudelliset mittarit ja raportointimenetelmät, jotka tukevat yrityksen tulevaisuutta. Työn lopputuloksena oli tutkimusraportti yrityksen raportointia varten sekä työkalu yrityksen tarkastelua ja kehittämistä varten.

Kuokkasen (2018) työssä tuli vastaan haastavat olosuhteet taloushallinnossa, kun sisaryhtiöt fuusioituivat yhdeksi. Tämä toi omat haasteensa taloudenhallintaan, sillä yrityksillä oli ollut käytössä eri järjestelmät. Yrityksen johto oli näin ollen päättänyt, että yritykset tarvitsevat yhden järjestelmän. Nykyisessä järjestelmässä pääasiassa seurattavia raporttipohjia ovat tuloslaskelma, tase, myynti- ja ostoreskontra sekä projektiraportointi. Tärkeimmiksi tunnusluvuiksi haastattelujen kautta oli noussut kuukausitasolla liikevaihto, operatiivisen toiminnan tulos, avoimet myynti- ja ostolaskut sekä lisäksi kassa.

Kuokkanen (2018) nostaa työssään esille myös yrityksen controllerin mielestä tärkeimmän mittarin, joka on projektikohtainen raportointi. Raportointi sisältää aktiiviset urakoinnit ja niiden taloudellisen tilanteen ja ennusteen. Hän kuvailee, kuinka kiinnostus työpäälliköillä ja työnjohtajilla on nostanut halua seurata omia projektejaan tarkemmin, kun pieni terve kilpailu projektien tilanteessa lisääntyy raporteja seurattaessa.

Erica Wollsten (2022) selvittää opinnäytetyössään ravintola-alan yrityksen johdon raportointia ja kuinka se tukisi yrityksen päätöksentekoa ja toimintaa parhaiten. Hän sai kehitysideoita teorian pohjalta sekä yrityksen haastatteluiden kautta, joista saatiin tietoon kuukausiraportoinnin ja tilinpäätösanalyysin tarve. Kehitysehdotusten lisäksi syntyi myös kuukausiraportointiin tunnuslukuanalyysi, jossa hyödynnetään ravintola-alalle sopivia tunnuslukuja.

Wollstenin (2022) työssä tuli ilmi, kuinka onnistuneeseen johdon raportointiin on monta vaikuttavaa tekijää. Näitä olivat esimerkiksi raportin suunnittelu juuri kyseiselle yritykselle

sekä raporttien tarkkuus, ajantasaisuus ja informatiivisuus. Kuten myös muissa opinnäytetyöissä tulee ilmi, yrityksen johto toivoo yksinkertaisia ja selkeitä raportointitapoja.

Aikaisemmista tutkimuksista ilmeneekin, että sisäistä raportointia on käsitelty hieman eri näkökulmasta kuin tässä opinnäytetyössä tullaan käsittelemään. Sisäistä raportointia on käsitelty useimmiten laajemmalla aihealueella verrattuna tämän opinnäytetyön projektikohtaiseen lähestymistapaan. Sisäinen raportointi ylipäättään tuntuu olevan vielä hieman pimenossa tutkimuksissa. Luultavasti tähän löytyy syy siitä, että sisäisen raportoinnin sisältöön vaikuttaa niin paljon jokaisen yrityksen omat tavoitteet ja tärkeiksi mitattaviksi asioiksi tunnistetut asiat.

Yhteenvetona aiemmista tutkimuksista voi nostaa esille sisäisen raportoinnin tärkeyden ja sen, kuinka välttämättä johto ei ole huomionnut sitä ennen kuin raportit ovat miellyttävässä muodossa. Tärkeäksi nousee se, että raportin sisältö on koettava hyödylliseksi ja selkeästi tulkittavaksi, jotta sitä myös tulevaisuudessa tullaan seuraamaan.

2 TALOUS JOHTAMISEN TUKENA

2.1 Talousjohtaminen

Johtamisen päätehtävä on johtaa ja ohjata yritystä kohti sen asettamia tavoitteita (Neilimo & Uusi-Rauva, 2005, s. 10). Talousjohtamisen tärkein tehtävä on viedä yritystä kohti sen taloudellisia tavoitteita. Talousjohtajan perustehtäviin sisältyy taloustavoitteita mittaavien tunnuslukujen tuntemus ja niiden käyttö yrityksen johtamisessa (mt.). Jotta taloushallinto tukee liiketoiminnan johtamista, tulee sen integroida johdon laskentatoimen tekniikat yhteiseksi ohjausjärjestelmäksi (Partanen, 2007, s. 11). Johtamismenetelmistä koostuvaa kokonaisuutta sanotaan johtamisjärjestelmäksi (Pellinen, 2017, s. 9). Keskeinen osa johtamisjärjestelmää on laskentatoimi, joka koskee talouden faktatietoja.

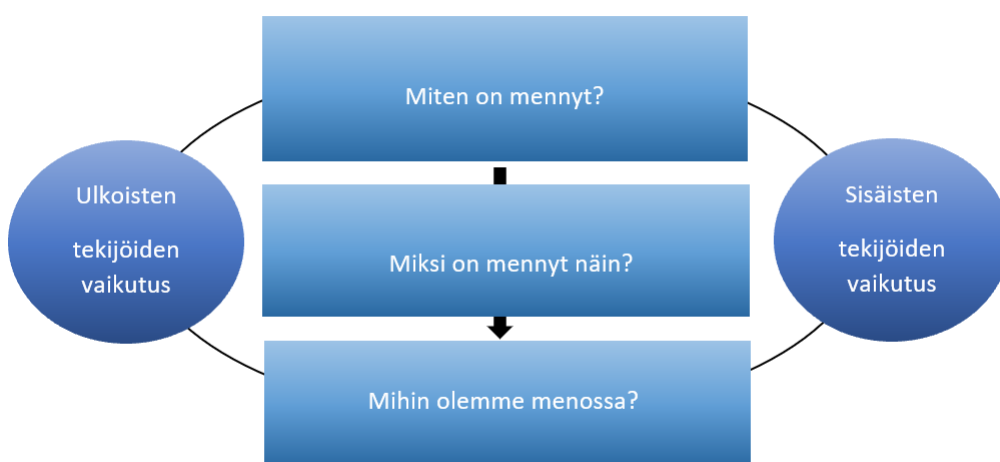
Yritysten toimintaa ohjaa taloudelliset tavoitteet, sillä liiketoiminnalla on tarkoitus tuottaa taloudellista hyötyä omistajille sekä taata työntekijöille hyvä työpaikka (Suomala ym., 2011, s. 11). Yhtä lailla yrityksen täytyy olla uskottava muille yrityksille, kumppaneille sekä asiakkaille. Johdon laskentatoimen nimensä mukaisesti avustaa johdon päätöksen tekoa (Neilimo & Uusi-Rauva, 2005, s. 14). Johdon laskentatoimea voidaan kutsua myös operatiiviseksi tai sisäiseksi laskentatoimeksi.

Laskentatoimi on iso kokonaisuus, joka tukee päätöksentekijöitä eri tilanteissa (Suomala ym., 2011, s. 9). Osaltaan laskentatoimi antaa tietoa myös sidosryhmille yrityksen menestyksestä. Ikäheimo ym. (2019, s. 126) toteavat, että johdon laskentatoimi on tukena organisaation johtamisessa. Heidän mukaansa voitaisiin ajatella johdon laskentatoimen tukevan päätöksenteossa, ihmisten ohjaamisessa sekä resurssien varmistamisessa. Laskentatoimi voidaan jakaa kahteen alueeseen: ulkoiseen ja sisäiseen laskentatoimeen (Suomala ym., 2011, s. 9) Ulkoinen laskentatoimi perustuu kirjanpidon raportteihin, jotka tuottavat tuloslaskeman ja taseen. Suomala ym. jatkavat, että toisin kuin ulkoinen laskentatoimi, sisäinen laskentatoimi ei ole yritykselle pakollinen toiminto, jota määräisi esimerkiksi laki.

Organisaatioiden on päätettävä ja tunnistettava tavoitteet, joihin toiminnallaan on pyrkimässä (Suomala ym., 2011, s. 11). Keinoja ja tapoja saavuttaa määrittämänsä tavoitteet on hyvä suunnitella ja arvioida kunnolla. Päätöksiä voidaan tehdä ilman isompia työkaluja, mutta erilaiset mittarit helpottavat ja auttavat kuitenkin niiden tekoa. Niskavaara (2010, s. 9) toteaa kuitenkin, että yritystä halutaan johtaa tosiasioiden pohjalta, joka vaatii toiminnan mittaamista taloudelliselta kannalta. Tenhunen (2013) selventää, että johdon laskentatoimen toteuttamiselle ei ole yhtä tiettyä tapaa toteuttaa. Hän sanoo, että sen toteuttamiseen vaikuttaa organisaation koko, toimiala, sijainti sekä ajankohtaisuus. Toisin sanoen, johdon laskentatoimi rakennetaan jokaiselle yritykselle omien tarpeiden ja mieltymysten mukaan.

2.2 Johdon raportointi

Raportointi ole ainoastaan talouden tuottamia tietoja tuloksesta ja taseesta. Heidän mukaansa raportoinnin lähtökohtana on antaa yritykselle kokonaiskuva yrityksen toiminnasta niin taloudellisesti kuin toiminnallisestikin (Alhola & Lauslahti, 2005, s. 173). Raportoinnista tulisi selvittää miten on mennyt, miksi näin on mennyt, mihin ollaan menossa sekä miten sekä ulkoiset että sisäiset tekijät ovat vaikuttaneet ja tulevat vaikuttamaan. Lahti ja Salmi (2014, s. 176) kertovat, että johdon ja sisäisen raportoinnin merkitys on vain kasvanut vuosi vuodelta. Heidän (s.177) mukaansa yritysten liiketoiminnan muutokset ja käänteet voivat olla nopeampoisia, joten raportointi on iso osa johtamista ja liiketoiminnan ennustamista.



Kuva 1. Johdon raportoinnin tehtävät (Alhola & Lauslahti, 2005, s. 173).

Yritysten johdossa osataan koko ajan vaatia kokonaisvaltaisempaa tietoa yritysten toiminnasta (Wasastjerna, 2017, s.1). Harvemmin enää riittää, että tiedot tulevat tulos-, tase- ja kassavirtaraporteista kerran kuukaudessa. Tieto pitää olla nykypäivänä yksityiskohtaista, esimerkiksi asiakas- ja tuotekannattavuudesta sekä saatavilla juuri silloin, kun tiedolle on tarve. Taloustiedon lisäksi ei-taloudellisen tiedon merkitys on lisääntynyt johtamisen kannalta (mts.). Niskavaara (2010, s. 165) muistuttaa, että pelkkiä numeroita ei kannata seurata. Hän on sitä mieltä, jos numeroihin halutaan vaikuttaa, on vaikutettava myös toimintaan.

Raportointi ei kuitenkaan ole vain tietojärjestelmistä saatuja tietoja, vaan siihen liittyy vahvasti tiedon pohjalta tehtävät toimenpiteet (Alhola & Lauslahti, 2005, s. 176). Seuraavaksi aktiivisen raportointiprosessin vaiheita. Tavoitteet on tärkeää olla asetettu niin, että ne ovat kaikille ymmärrettävissä sekä koko henkilöstö tietää tavoitteet ja ovat sitoutuneet niihin. Tavoitteiden täytyy lisäksi olla mitattavissa sekä niitä pitää seurata. Tavoitteiden toteutumisesta täytyy seurata yleisellä tasolla, kuin myös kokouksissa ja yksilötasoisesti. Päätökset ja toimenpide-ehdotukset tehdään yhdessä analyysien pohjalta. Toimenpiteiden onnistumista seurataan ja tehdään tarvittavia korjaavia toimenpiteitä. Raportointiprosessin vaihteiden lisäksi on tärkeää lähteä miettimään seuraavia asioita: Mitä tietoa raportoidaan? Mitä tiedolta odotetaan? Milloin ja miten raportoidaan? (Järvenpää ym., s. 264).

Raportoinnissa on useita eri aikaulottuvuuksia, sillä johtaminen ei ole vain tulevaisuuden johtamista (Alhola & Lauslahti, 2005, s. 173). Edellisten päivien tapahtumat ja toimenpiteet tekevät koko ajan pohjaa tulevaisuudelle. Raportoinnissa on erityisen tärkeää luoda monipuolinen kuva siten, että analysoidaan niin historiaa, nykytilaa ja tulevaisuutta. Raportoinnin tietojen tulee auttaa reagoimaan ajoissa ja ennakoimaan tulevaisuuden tapahtumia ja antaa edellä mainittujen aikaulottuvuuksien pohjalta johtopäätöksiä tulevaisuuden rakentamiselle. Rokkanen (2018) on sitä mieltä, että raportoinnissa keskitytään välillä liikaakin menneen ajan läpikäyntiin ja etsitään syitä tapahtumiin. Hän muistuttaa, että tuloksista voidaan oppia paljon ja löytää keinoja hyödyntää niitä jatkossa johtamisen tukena. Hän sanoo raportoinnin auttavan parhaimmillaan liiketoiminnan ennustettavuuden johtamisessa sekä johtamisen kannalta merkittävien ja tarpeellisten muutosten tekemisessä.

Sisäinen ja johdon raportointi voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen, joita ovat on talous- ja tulosraportointi, talousohjauksen raportointi ja liiketoimintatiedon hallinta ja analysointi (Lahti & Salminen, 2014, s. 172–173). Alla olevassa kuvassa havainnollistetaan sisäisen raportoinnin käyttäjiä, raportointityyppejä sekä tiedon lähteitä.



Kuva 2. Sisäinen raportointi (Lahti & Salminen, 2014, s. 173)

Raportin käyttäjät haluavat saada tiedon raportista päätöksenteon tueksi niin oman, kuin organisaation kehittämiseksi (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo, 2007, s. 99). Raportti on kootava tiiviisti, mutta sen täytyy silti sisältää kattavasti tietoa, jotta saadaan kokonaisvaltainen kuva toiminnasta. Raportilla on tarkoitus keskittyä olennaiseen ja edettävä johdonmukaisesti (mt.)

Raportin tehokkuuteen vaikuttaa paljon raportin lukemisen sujuvuus ja ymmärrys sen sisällöstä (Jyrkkiö & Riistama, 2003, s. 263). Raportin käyttäjät tarvitsevat tiedon ymmärrettävässä muodossa (Vilkkumaa, 2005, s. 425). Tämä tarkoittaa sitä, että raportit on tehtävä jokaisen käyttäjän tasolle ymmärrettävään muotoon. Se, kuinka yksityiskohtaisesti

raporttiin perehdytään, vaihtelee käyttäjän tarpeiden mukaan. Raportin lukemisen sujuvuutta edistää se, että seurattavaa tietoa raportissa ei ole liikaa (mts. 424). Kun tulokset esitetään esimerkiksi numeroilla, kuvilla tai graafisilla esityksillä, aukeaa ne käyttäjälle selkeämmin (Lönqvist & Mettänen, 2003, s. 123).

Tärkeää on myös raportin tiedon oikea-aikaisuus (Vilkkumaa, 2005, s. 426). Tämä tarkoittaa sitä, että tieto saadaan ajoissa, jotta se on hyödynnettävissä. Näin yritys voi hyödyntää enemmän ennakkointia (mt.).

2.2.1 Kuukausiraportointi

Kuukausiraportointi kuuluu usein osaksi johtoryhmän kokouksia (Alhola & Lauslahti 2005, s. 192). Myös Niskavaara (2010, s. 165) sanoo, että kuukausittainen seuranta on yleinen työkalu yrityksen johdolle. Hänen mukaansa se sisältääkin talouden kuukausiraportit ja tunnusluvut. Kuukausiraportin sisällön käsittely sisältää lukujen läpikäynnin lisäksi myös analyyttisyyttä, johtopäätöksiä sekä päätösehdotuksia. Kuukausiraportin rakenteeseen vaikuttaa pääasiassa organisaation tekemät suunnitelmat sekä myös organisaation taso ja toiminto (Alhola & Lauslahti, 2005, s. 165).

Yritysten kesken kuukausiraportoinnin muoto, jakelu- ja käsittelymenetelmät vaihtelevat (Alhola & Lauslahti, 2005, s. 192). Kaarlejärvi ja Salminen (2018, s. 197) huomauttavat, että johdon raportointi on huomattavasti laajempaa ja monipuolisempaa, kuin ulkoinen raportointi, jota tuotetaan lakisääteisten vaatimusten kautta. Tästä voidaan päätellä, että raportointiin yritys voi vaikuttaa paljon itse. Jotkut keskittyvät enemmän pelkkiin numeroihin ja toiset haluavat raportistaan laajemman katsauksen. Lahti ja Salminen (2014, s. 182) kertovat, että raportointiin voidaan käytännössä ottaa mitä tahansa tietoa. Raportoinnissa voi olla niin ulkoisen raportoinnin tietoja, kuin mitä tahansa muuta relevanttia tietoa talouden ulkopuolelta.

Alhola ja Lauslahti (2005, s. 192) esittelevät esimerkin kuukausiraportoinnin pohjasta. He ovat jakaneet rakenteen tekstiosuuteen eli yleiseen osuuteen, tuloskorttiosuuteen sekä taloudelliseen osuuteen. Raportin yleisessä osiossa voidaan lyhyesti analysoida tarkasteluajan tapahtumia ja käydä läpi toimintaan vaikuttavia sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä sekä lisäksi

tehdä katsaus siitä, mihin ollaan menossa. Tämä voi sisältää esimerkiksi katsauksen markkinatilanteeseen, tuotanto- ja varastotilanteeseen sekä esimerkiksi henkilöstön rekrytointiin, vaihtuvuuteen tai työtyytyväisyyteen. Tulokorttiosio voi sisältää muun muassa menestystekijöiden mittareita, strategisia kehitysprojekteja ja päätöksiä sekä investointeja. Taloudellisessa osassa voidaan käydä läpi tulos, kannattavuus, maksuvalmius ja vakava-raisuus. Lisäksi tavoitteiden toteutumista voidaan seurata tuloksen, taseen, rahoituksen ja investointien kautta. Näiden lisäksi voidaan tarkastella myös heikkoja signaaleja, mahdollisuus- ja riskianalyyseja ja toimenpide-ehdotuksia.

Tekstiosuus	Tulokorttiosuus	Taloudellinen osuus
Markkina tilanne	Menestystekijämittarit	Yrityksen talouden kehitys
Tuotanto- ja varastotilanne	Kehitysprojektit	Tavoitteiden toteutuminen
Asiakaspalvelutilanteet	Päätösten seuranta	
Henkilöstö	Investoinnit	

Kuva 3. Esimerkki kuukausiraportin pohjasta (Alhola & Lauslahti, 2005, s. 192).

Niskavaaran (2010, s. 167) mukaan tyypillisiä kuukausiraportoinnissa esiintyviä mittareita ovat liikevaihto ja -voitto, kate, ja kustannusrakenteet. Hänen mukaansa ei-taloudellisia seurattavia asioita voi olla puolestaan esimerkiksi asiakastytyväisyys, toimitusvarmuus, reklamaatioiden määrä, sairaspöissaolujen määrä, läpimenoajat, tuottavuus ja laatu. Pellinen (2017, s. 103) esittää myös kuvauksen siitä, millaisia tunnuslukuja ja mitattavia asioita kuukausiraportissa voisi esiintyä, jotka ovat osittain samoja yllä mainittuihin. Tunnusluvut ovat alla esiintyvässä taulukossa.

Kuukausiraportti
Liikevaihto
Myyntikate
Käyttökate
EBIT
Työn tuottavuus
Toimitusaste
Liikepääoma
Materiaalin käyttöaste
Kuuden kuukauden myyntiennuste
Sairauspäivät
Toimittamattoman tilauskannanarvo

Kuva 4. Esimerkkejä kuukausiraportin tunnusluvuista (Pellinen, 2017, s. 103).

2.3 Suorituskyvyn seuraaminen

Lönnqvist ym. (2006, s. 19) mukaan organisaation tai liiketoiminnan suorituskyvyllä tarkoitetaan organisaatioyksikön menestymistä sekä tuloksetekokykyä, jonka näkökulma voi vaihdella. Heidän mukaansa suorituskyvystä on useita erilaisia määritelmiä, mutta he nostavat ylös suorituskyvyn merkitykseksi mitattavan kohteen kyvyn saavuttaa asetettuja tavoitteita. Tehokas suorituksen mittaus ja oikeanlaiset suorituskyvymittarit koetaan koko ajan entistä tärkeämmiksi yritysten tietojärjestelmissä (Neilimo & Uusi-Rauva, 2005, s. 300).

Pellisen (2017, s. 115) mukaan suoritus- ja suorituskykymittausjärjestelmät ja niiden käyttö liittyvät yleisesti johdon ohjaus- ja valvontatoimintaan. Tavoitteet mittareille asetetaan esimerkiksi kerran vuodessa ja mittareiden ansioista saadaan merkittävää palautetta jatkuvasti vuoden aikana. Palautteen ansioista johto pystyy kehittämään ja oppimaan lisää esimerkiksi toiminnasta. Wasastjerna (2017, s. 5) toteaa, että mittariston valmistuttua, sitä tulee ylläpitää ja muokata muuttuvien olosuhteiden mukaisesti. Pellinen (2017, s. 103) kertoo, että halutessa parantaa suorituskykyä, on tärkeä kiinnittää huomioita voimavarojen

tuottavuuteen ja tehokkuuteen, tuotteiden ja palvelujen laatuun, toiminnan joustavuuteen sekä riittävään uudistumiseen.

Parhaimmillaan mittaaminen vaikuttaa työyhteisöön myönteisesti (Neilimo & Uusi-Rauva, 2005, s. 301). Mittaaminen motivoi, korostaa mitattavien asioiden arvoa ja ohjaa tekemään oikeita asioita. Lisäksi se selkeyttää tavoitteita ja helpottaa kommunikointia työyhteisön kesken. Mittaaminen aiheuttaa myös kilpailua ja luo edellytyksiä palkitsemiselle, kuten esimerkiksi tulospalkkaukselle. Huonosti toteutettuna mittaaminen vaikuttaa puolestaan päinvastoin. Mittaamisessa on kuitenkin tärkeää, ettei siitä tehdä negatiivisessa mielessä kontrolloitua vaan korostaen aloitekykyä, luovuutta ja innovatiivisuutta (mt.).

Suorituskyvyn mittaamisessa mitattavia asioita kutsutaan menestystekijöiksi (Lönqvist, 2006, s. 22). Menestystekijät ovat liiketoiminnallisen menestymisen ja strategian kannalta keskeisiä asioita. Päätettäessä mittaamisen kohteita, on korostettava yrityksen kriittisiä menestystekijöitä (Neilimo & Uusi-Rauva, 2005, s. 301). Menestystekijöitä tunnistamalla saadaan edellytykset sille, että suunnittelu-, laskenta- ja seurantajärjestelmät korostavat oikeita asioita (mt.). Wasastjerna (2017, s. 4) lisää, että kriittisillä menestystekijöillä varmistetaan, että suorituskykymittaristo tukee yrityksen strategian mukaista kehitystä. Menestystekijöihin kytketään tavoitteita, jotka näyttävät kehityksen menneen toivottuun suuntaan tavoitteiden täytyessä.

Kriittiset menestystekijät voivat olla joko taloudellisia tai ei-taloudellisia menestystekijöitä ja, jotta mittaristo olisi tasapainoinen, sen tulisi sisältää kumpiakin (Wasastjerna, 2017, s. 5). Taloudelliset mittarit perustuvat usein menneisyyteen, kun taas ei-taloudelliset mittarit voivat ennakoiva taloudellisen tuloksen suuntaa jo ennen, kuin se näkyy taloudellisten mittareiden kautta. Neilimo ja Uusi-Rauva (2005, s. 301) korostavat, että kriittisten menestystekijöiden määrän ei tarvitse, eikä tulekaan olla suuri. Muuten tärkeät asiat jäävät vähäpätöisten sekaan. Alla olevassa taulukossa on esitetty Kujansivun ym. (2007, s. 36) sekä Lönqvistin ym. (2006, s. 22) esimerkkejä taloudellisista ja ei-taloudellisista menestystekijöistä.

Taloudelliset menestystekijät	Ei-taloudelliset menestystekijät
Taloudellinen kasvu	Toimitusaika
Likviditeetti	Tuotteiden laatu
Tuote-/palvelukustannus	Tuotantomäärä
Kannattavuus	Tuottavuus
Vakavaraisuus	Varaston kiertonopeus
	Palvelujen volyyymi
	Asiakastyytyväisyys

Kuva 5. Esimerkkejä taloudellisista ja ei-taloudellisista menestystekijöistä (Kujansivu ym., 2007, s. 36; Lönnqvist ym., 2006, s. 22).

Kuten aiemmin on ilmennyt, myös Pellinen (2017, s. 102) kokee tärkeäksi, että laskentatoimen taloudellisten mittareiden lisäksi johtamisessa käytetään paljon ei-taloudellisia mittareita. Hänen mukaansa erilaiset määräsuhteita sisältävät tunnusluvut tuottavuudesta kertovat paremmin palautetta tuotteista tai palvelujen tuotannon tehokkuudesta. Pellinen jatkaa, että mittauksessa tärkeää on kohteen määrän määrittäminen. Hän toteaa, että mittauksessa voidaan käyttää erilaisia mitta-asteikkoja; luokitteluasteikkoa (esimerkiksi huono/hyvä), järjestysasteikkoa (esimerkiksi Likertin asteikko) tai suhdeasteikkoa (esimerkiksi euro tai kg).

Pellinen (2017, s. 103) on nostanut esille muutaman seikan, joilla voidaan arvioida mittauksen onnistumista ja järkevyyttä. On hyvä arvioida mittauksen tärkeyttä eli relevanssia ja luotettavuutta eli reliabiliteettia sekä harhattomuutta eli validiteettia. Tärkeää on myös, kuinka mittaus on ymmärrettävissä ja millainen mittauksen kustannushyötysuhde on.

Pellisen (2017, s. 104) mukaan määriteltäessä teolliseen valmistustoimintaan suorituskyvyn tunnuslukuja on tärkeää pohtia ja tunnistaa tärkeimmät suoriutumisalueet. Hän lisää, että useimmiten teollisuusyrityksissä tärkeimmiksi suoriutumisalueiksi mielletään laatu, aika, kustannukset ja joustavuus. Hän muistuttaa, että mittareita määriteltäessä on tärkeää muistaa täsmentää mittareita yrityskohtaisesti. Pellisen mukaan laadulla voidaan tarkoittaa muun muassa tuotteen ominaisuuksia, tehokkuutta, luotettavuutta, teknistä kestävyyttä, koettua laatua tai valmistuksen suunnitelmanmukaisuutta. Ajalla voidaan puolestaan tarkoittaa esimerkiksi tuotannon läpimenoaikaa, muutosten määrää tuotannossa,

toimitusnopeutta tai -varmuutta. Kustannuksilla voidaan tarkoittaa tuotannon kustannuksia, myyntihintaa, toiminnan tai palvelun kustannuksia. Joustavuudella voidaan tarkoittaa materiaalin tai tuotannon laatua, uusia tai muunneltuja tuotteita, toimituskykyä tai määrää.

3 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

3.1 Kehittämistutkimus opinnäytetyönä

Tämä opinnäytetyö on toteutettu kehittämistutkimuksena. Kanasen (2015, s. 33) mukaan kehittämistutkimus tavoittelee muutosta ja toimivien käytännön ratkaisujen löytymistä. Hän jatkaa, että yrityksissä ja organisaatioissa kehitetään sekä parannellaan niin tuotteita, palveluita kuin prosessejakin jatkuvasti. Kanasen (2012, s. 21) mukaan kehittämisessä tutkimuksen kohteena voi olla niin prosessi, toiminto, tilanne tai tuote eli toisin sanoen kohteena voi olla mikä vaan, johon pystytään vaikuttamaan. Ongelmalle ja kehittämiskohteelle on lisäksi omat toimenpiteensä, joilla on tarkoituksena saada aikaiseksi muutos. Näitä toimenpiteitä tai keinoja kutsutaan interventioksi.

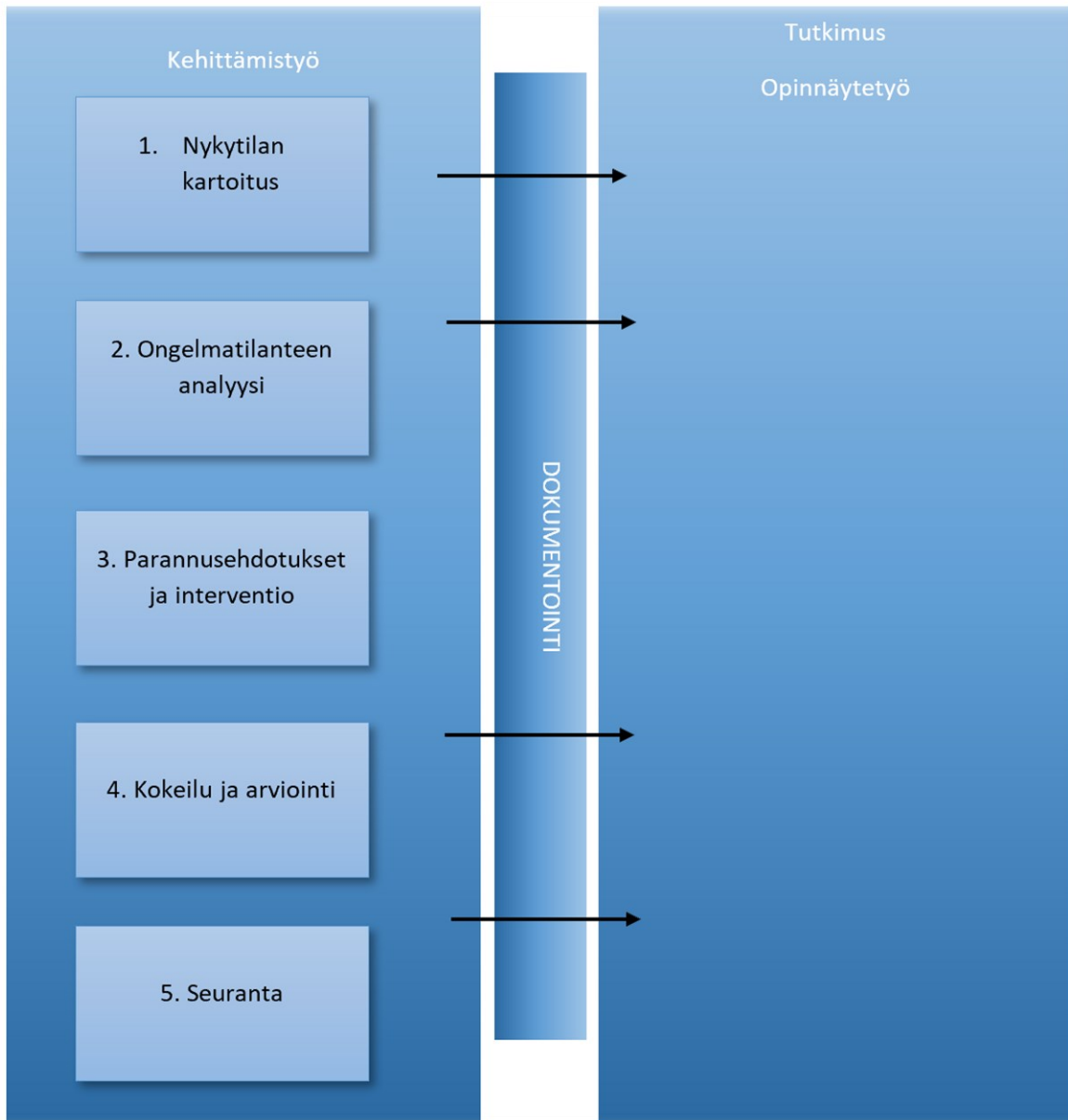
Kanasen (2015, s. 33) mukaan eri kehittämistöiden yksi julkistamismuodoista on kehittämistutkimus, jossa yhdistyvät tutkiminen ja kehittäminen. Hän muistuttaa, että kehittämistutkimus ei ole kehittämistutkimus ilman, että kehittämistyöhön liittyy tutkimus, tutkimusprosessi sekä tulosten raportointi. Kananen (2012, s. 47) huomauttaa myös, että kehittämistutkimukseen, kuten muihinkin tutkimustöihin liittyy teoriaosuus eli perehtyminen tutkittavaan ilmiöön ja siitä aikaisemmin kirjoitettuun tietoon.

Itse kehittämistyö alkaa Kanasen (2012, s. 53) mukaan nykytilan selvittämisestä ja ongelmatilanteen kartoittamisesta. Hän huomauttaa, että liian nopea siirtyminen ongelman ratkaisuvaiheeseen voi jättää ongelmaan vaikuttavien tekijöiden analysoinnin hyvin pintapuoliseksi. Kun ongelma on saatu määriteltyä, siirrytään parannusehdotuksiin eli ongelman poistamiseen pyrkiviin toimenpiteisiin.

Kanasen (2012, s. 53) mukaan kokeiluvaiheessa muutokseen pyrkivät toimenpiteet vietään käytäntöön ja niitä arvioidaan. Arvioinnin tuloksia peilataan asetettuihin tavoitteisiin ja mahdollisesti tehdään muutoksia, jos asiat eivät etene toivotulla tavalla. Tässä opinnäytetyössä mahdollisia ”toimenpiteitä” eli kehitettyjä tunnuslukuja on hankala testata näin lyhyellä aikavälillä, mutta näitä kartoitetaan ja arvioidaan kuitenkin yhdessä kohde yrityksen johdon kanssa kehitystyön edetessä. Kanasen viimeisenä kohtana on seuranta. Tässä tapauksessa kehittämistyön tuloksena saatu kuukausiraportointipohja otetaan käyttöön

kohde yrityksen johdon tueksi. Raportointipohjan hyötyjä seurataan opinnäytetyön valmistuttua yrityksessä eikä seuranta tässä tapauksessa sisälly opinnäytetyöhön. Valmis raportointipohja voi muokkautua yrityksessä ajan saatossa entistä toimivammaksi, jos siinä ilmenee esimerkiksi jotain lisättävää, tarkennettavaa tai jopa ylimääräistä tietoa.

Kehittämistyön vaiheista siirrytään tutkimukseen perehtyen aikaisempaan teoriaan aiheesta. Kanasen (2012, s. 54) mukaan opinnäytetyöprosessi etenee muuten sen tyypillisten vaiheiden mukaan huomioiden vain kehittämistyön vaiheet. Näistä saadaan lopullisesti koottua opinnäytetyö kehittämistutkimuksena. Alla on esiteltynä kuvio kehittämistyön vaiheista.



Kuva 6. Kehittämistyön vaiheet (Kananen, 2012, s. 54).

Kananen (2015, s. 33) toteaa että, kehittämistyötä on monenlaista, joten kehittämistutkimus itsessään ei ole oma tutkimusmenetelmä. Kehittämistutkimuksessa voidaan käyttää eri tutkimusmenetelmiä tutkimusongelman, tilanteen ja kehittämiskohteen vaatimusten mukaisesti.

3.2 Tutkimusmenetelmä ja aineiston keruu

Tässä opinnäytetyössä tutkimusmenetelmänä käytetään kvalitatiivista tutkimusta eli laadullista tutkimusta. Laadullinen tutkimus otetaan käyttöön usein silloin, kun ilmiötä ei tunneta tai siitä ei ole teorioita, jotka ilmiötä selittäisivät (Kananen, 2017, s. 32). Laadulliselle tutkimukselle ominaisia piirteitä ovat esimerkiksi tutkimuksen tapahtuminen aidossa ympäristössä ja se, että aineisto kerätään asianomaisilta vuorovaikutussuhteessa. (Creswell, 2009, s. 4) Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan on kiinnitettävä huomiota tutkittavien näkökulmiin ja näkemyksiin. Tavoitteena laadullisessa tutkimuksessa on saada kokonaisvaltainen ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä (mt.). Miksi, miten ja millainen ovat kysymyksiä, joilla saadaan laadullisen tutkimuksen vastauksia (Heikkilä, 2014, s. 15).

Laadullinen tutkimus valikoitui opinnäytetyöhön tutkimusmenetelmäksi siksi, että työssä selvitetään case yrityksen johdon vaatimuksia raportointia varten. Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla saadaan kokonaisvaltainen ja tarkka kuva heidän toiveistaan ja ajatuksistaan raporttia varten. Johdon raportointi on haasteellinen aihe löytää suoraa vastausta teoriasta, sillä ne muokkautuvat jokaiselle organisaatiolle omaan käyttöön sopiviksi. Organisaatioiden on toisin sanoen siis itse määriteltävä ja kehitettävä tunnusluvut, jotka koetaan tärkeiksi suunnan näyttäjiksi viemään liiketoimintaa haluttuun suuntaan.

Yleisimpiä aineistonkeruumenetelmiä laadullisessa tutkimuksessa ovat haastattelu, havainnointi, kysely ja erilaisista dokumenteista kasattu tieto (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 83). Näitä menetelmiä voidaan eri tavoin yhdisteltynä riippuen tutkittavasta ongelmasta. Kaikki menetelmät eivät myöskään kuulu ainoastaan vain laadullisen tutkimuksen menetelmiin (mt.). Opinnäytetyöhön aineistonkeruumenetelmiksi valikoitui haastattelu, havainnointi sekä case yrityksen erilaiset dokumentit. Haastattelun ideana on saada tietää, mitä ihminen ajattelee ja miksi hän toimii, kuten toimii. Haastattelussa etuna on joustavuus, sillä haastattelijalla voi toistaa kysymystä, selventää sitä tai käyttää eri sanamuotoja ilmaistakseen kysytyä asiaa paremmin. Joustavuutta lisää myös se, että kysymyksiä voi esittää halutussa järjestyksessä (mts. 85).

Haastattelu tutkimusmenetelmänä opinnäytetyötä varten oli hyvin avoin. Avointa haastattelua voidaan sanoa myös syvähaastatteluksi (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 88). Avoimessa haastattelussa syvennyttään perusteellisesti tutkittavaan asiaan ja usein haastateltavia on

vain muutamia. Samaa henkilöä voidaan myös haastella useampaankin otteeseen. Avoin haastattelu ei kuitenkaan tarkoita sitä, että siinä voidaan keskustella mistä tahansa, vaan sisällön on keskityttävä tutkimuksen tarkoitukseen (mts. 88–89). Avoin haastattelu toimi tässä tapauksessa parhaiten, sillä aihe oli hyvin selkeä eli mitä case yritys haluaa raportin sisältävän ja mitä koetaan tärkeimmiksi seurattaviksi asioiksi. Aiheeseen oli helppo palata myöhemminkin haastateltavien kanssa, jos tuntui siltä, että tarvitaan tarkentavaa tietoa vielä enemmän.

Kirjallinen materiaali voidaan jakaa tutkimusaineistona kahteen eri osaan; yksityisiin dokumentteihin sekä joukkotiedotuksen tuotteisiin (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 96). Yksityisen dokumentit voivat olla esimerkiksi kirjeitä, päiväkirjoja, puheita, muistelmia tai sopimuksia. Joukkotiedotuksen tuotteet voivat olla sanoma- ja aikakauslehtiä tai elokuvia sekä radio- ja tv-ohjelmia (mt.). Opinnäytetyössä käytettiin yksityisiä dokumentteja, joita saatiin case yritykseltä tarkastelemaan yrityksen nykyistä tilannetta muun muassa raportoinnin osalta.

Opinnäytetyötä varten haastateltiin case yrityksen kahta johtoon kuuluvaa henkilöä. He valikoituivat haastateltaviksi siksi, että tutkimuksen tarkoituksena on kehittää johdon raportoinnille kuukausiraportointipohjaa. Raportointi koskettaa siis suurelta osaa johtoa, jotta he osaavat valmiin raportointipohjan avulla viedä liiketoimintaa haluamaansa suuntaan. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastateltavat ovatkin usein rajattu pieneen määrään (Heikkilä, 2015, s. 15) Kun kohderyhmän arvot, asenteet, tarpeet ja odotukset ovat selvillä voidaan saada tärkeää tietoa esimerkiksi toiminnan kehittämiseksi (mt.), kuten tässä opinnäytetyössä on tarkoitus kehittää raportointia case yrityksen tarpeiden pohjalta.

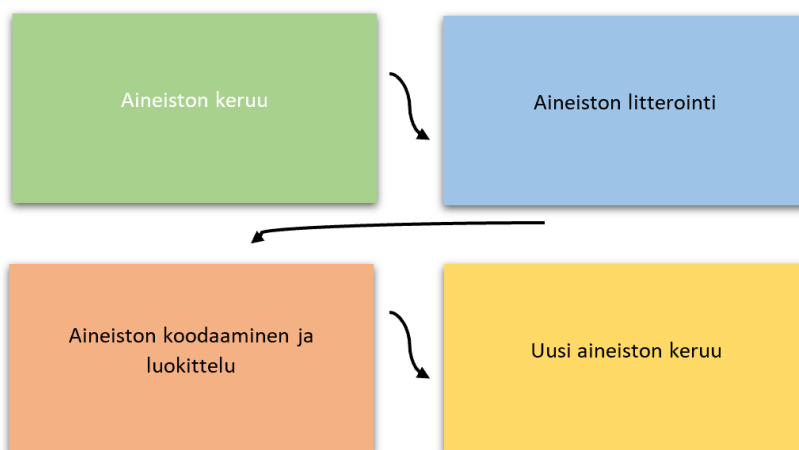
3.3 Aineiston analyysi

Aineistoa voi olla monessa eri muodossa eli se täytyy litteroida (Kananen, 2017, s. 132). Litterointi tarkoittaa eri aineistomuotojen muuttamista yhteen samaan muotoon, joka yleensä tarkoittaa tekstimuotoa. Esimerkiksi ääninauhoitteet purettaisiin tekstimuotoon ja kirjalliset dokumentit skannattaisiin ja muutettaisiin tästä tekstimuotoon (mt.). Tässä opinnäytetyössä haastatteluista on koottu muistiinpanoja eli haastatteluista ei ole äänitetty. Haastatteluista kirjattiin haastateltujen ajatuksia johdon sisäiseen raportointiin ja kirjallisista

dokumenteista saatiin tietoon nykytilaa. Nämä aineistot muutettiin yhtenevään tekstimuotoon.

Litteroinnin jälkeen aineisto koodataan ja luokitellaan (Kananen, 2017, s. 132). Koodaamisessa tekstimassaa tarkastellaan tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten avulla. Tutkimuskysymysten avulla aineistosta etsitään tekstikokonaisuudet, jotka liittyvät tutkittavaan asiaan. Löydetyt tekstikokonaisuudet tiivistetään ja tälle tekstiosalle annetaan sisältöä kuvaava ilmaisu tai koodi. Koodi kertoo tekstikokonaisuuden asiasisällöstä. Luokittelussa katsotaan, mitkä koodit tai ilmaisut muodostavat omat ryhmänsä. Muodostuneille ryhmille (tai luokille) annetaan nimet. Luokittelussa filterinä käytetään tutkimusongelmaa (mts.132).

Aineiston analyysi ja aineistonkeruu kulkee hyvin vahvasti käsikädessä (Kananen, 2017, s. 133). Lähes aina analyysin jälkeen seuraa uusi aineistonkeruuvaihe, jolloin voidaan täydentää analyysiä entisestään tai etsiä vastauksia uusin kysymyksiin, joita on noussut pinnalle. Tässä opinnäytetyössä haastatteluihin palattiin vielä matkan varrella, kun opinnäytetyöntekijälle nousi esille uusia kysymyksiä tai haluttiin tarkentaa vielä tiettyjä vastauksia entisestään.



Kuva 7. Aineiston analyysin vaiheet (Kananen, 2017, s. 132–33).

3.4 Tutkimuksen eettisyys ja sen luotettavuus

Jokaiseen tutkimukseen liittyy aina eettisiä ratkaisuja (Hirsjärvi & Hurme, 2015, s. 19). Eettisten kysymysten eteen joudutaan tutkimuksen joka vaiheessa, tavattiin ihmistä sitten kasvotusten tai ei, ja tutkimus tehtiin esimerkiksi vain dokumenttiaineistoja hyödyntäen.

Eettisiä ongelmia ilmenee paljon aina haastatteluissa, joissa ollaan suorassa kontaktissa tutkittaviin (mt.). Haastattelussa on huomioitava seuraukset myös eri ryhmille ja instituutioille (Kvale, 1996, s. 111). Tutkijalla on myös eettisesti velvollisuus esittää saamaa tietoa oikeana ja osoittaa tällä luotettavuutta tutkimuksessaan (mt.). Tässä opinnäytetyössä toimeksiantajana toimiva yritys ei ole tunnistettavissa, sillä yrityksestä puhutaan opinnäytetyötä varten teollisuusalan yrityksenä, josta yritystä ei pystytä tunnistamaan. Myöskään haastateltavat henkilöt eivät ole tämän kautta tunnistettavissa. Lisäksi lopullinen kuukausiraportointi pohja ei tule julkisesti kaikille näkyviin, vaan se jää opinnäytetyöntekijän, ohjaavien opettajien ja case yrityksen välisesti nähtäville. Case yritys saa täyden käyttöoikeuden raporttipohjan käyttöön ja sen muokkaamiseen opinnäytetyön valmistuttua. Näin suojataan yrityksen sisäisen tiedon pysymistä salassa.

Tutkimustoiminnassa pyritään välttämään virheitä ja tutkimuksissa arvioidaan myös tehdyn tutkimuksen luotettavuutta (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 158). Laadullisessa tutkimuksessa ei ole selkeää ohjeita, miten luotettavuutta arvioidaan (mts. 163). Hirsjärvi ja Hurme (2015, s. 185) toteavat, että luotettavuus riippuu suurilta osin haastatteluaineiston laadusta. He huomattavat, että esimerkiksi haastatteluissa se, onko jokaista haastateltavaa haastateltu, äänitteiden laatu on huonoa tai esimerkiksi litteroinnin säännöt muuttuvat kesken kaiken ja luokittelu on sekalaista, ei voida tutkimusta sanoa luotettavaksi.

Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 163) nostavat esille muutamia kohtia, jotka ovat tärkeitä luotettavuuden arvioinnissa. Ensimmäisenä tutkijalla pitää olla tutkimuksen kohde ja sen tarkoitus selvillä sekä lisäksi huomioida oma sitoutuminen tutkijana tutkimuksessa. Tutkimuksen kohdetta ja tarkoitusta on käsitelty opinnäytetyössä kohdassa opinnäytetyön tarkoitus ja tutkimuskysymykset. Opinnäytetyöntekijä kokee työn tärkeäksi, sillä raportointi on iso osa yrityksille liiketoiminnan kehittämistä ja raportoinnin avulla yrityksen johto pystyy seuraamaan mihin suuntaan toiminta on menossa. Tuomi ja Sarajärvi (s. 164) tuovat esille myös aineiston keruu menetelmien esille tuomisen, tutkimuksen tiedonantajien valinnan perustelut ja miten tutkija-tiedonantajasuhde on toiminut. Lisäksi he nostavat luotettavuuden merkeiksi vielä aineiston analyysin ja tutkimuksen raportoinnin.

4 YRITYS X:N SISÄINEN RAPORTOINTI

Tutkimusongelma opinnäytetyössä on se, että kohdeorganisaatiolla raportointi on hyvin olematonta ja huonoa. Tarkoituksena oli luoda hyvä pohja projektien raportoinnille.

Opinnäytetyön kehittäminen lähti liikkeelle siitä, että Yritys X koki tarvitsevansa sisäistä raportointia. Aluksi suunnitelmissa oli koota laajempi sisäisen raportoinnin pohja, mutta tärkeimmäksi johdossa koettiin projektien seuranta. Näin ollen raportin kehittämisessä keskityttiin projektien seurannan kannalta tärkeimpiin tunnuslukuihin.

Haastattelu yrityksen johdon kanssa oli hyvin avointa ja se olikin lähinnä keskustelua siitä, mitkä koetaan tärkeiksi asioiksi raportin kannalta. Raportin kehittämisessä tarvittiin paljon apua nimenomaan johdolta, koska ulkopuolisen henkilön on mahdotonta koota raportointipohjaa yritykselle. Raportti voisi ja tulisikin jäämään muuten hyvin yleiselle tasolle, eikä sisältäisi juuri niitä tietoja, joita yritys tarvitsee. Johdossa oli mukana henkilöitä, jotka tarvitsevat raportointia projektien seuraamiseen ja näin ollen tietävät, mitkä asiat nousevat tärkeimmiksi ja millä seurattavilla kohteilla saadaan tärkeimmät tiedot esille projekteista.

Nykytilanne raportoinnissa Yritys X:llä on se, että yrityksellä on järjestelmä, joka tuottaa raportteja myynnin ja projektien seurantaan. Näiden seuranta on jäänyt passiiviseksi, sillä johto ei koe niiden tukevan toimintaa. Yrityksellä ei ole selkeää pohjaa kuukausiraportointiin, jota voi käydä läpi esimerkiksi säännöllisissä palavereissa. Toiminnan seuranta ei ole tällä hetkellä luotettavaa tai johdonmukaista. Tieto nykyisessä raportointijärjestelmässäkään ei ole kaikilta osin oikeaa – tieto voi olla väärää, koska sen kerääminen ei tapahdu oikein.

Yrityksen johto halusi raportin projektien seurantaan, jotta saataisiin jokaisesta projektista vertailukelpoiset tunnusluvut kerättyä. Samanlaisia projekteja voitaisiin vertailla keskenään ja raportin perusteella voisi ilmetä esimerkiksi suuri ero materiaalikuluissa. Tämän avulla asiaa voitaisiin lähteä tutkimaan tarkemmin ja selvittää mistä ero johtuu. Tämä auttaisi jatkossa esimerkiksi uusien projektien suunnittelua, jossa mallia voidaan ottaa vanhoista projekteista ja niiden kuluista.

Ensisijaisen tärkeää johdolle oli se, että raportti tulee sisältämään oikeat tiedot, jotta raportti tuottaisi oikeaa tietoa. Raportin tulisi olla selkeä ja tuoda esille tärkeimmät tiedot, jotta raportin seurattavuus olisi selkeää jokaiselle johdon henkilölle sekä myös muille työntekijöille. Johto tuo esille sen, että keskeneräisen projektin raportointi voi olla hankalaa ja keskeneräisinä ne eivät ole vertailukelpoisia, sillä sisältö niissä voi muuttua paljonkin projektin eri vaiheissa.

Raportin ulkomuotoon johto ei halunnut keskittyä tässä vaiheessa – tärkeintä oli, että raporttiin saadaan oikeat tunnusluvut, joiden pohjalta raportointia voidaan alkaa viemään eteenpäin yrityksessä.

4.1 Raportointipohjan avaaminen ja lopputulos

Sisältää liike- ja ammattisalaisuuksia.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa käydään läpi tutkimustuloksien johtopäätökset, kuten mitä johtopäätöksiä tutkimustuloksista, mitä ne tarkoittavat tutkimusongelman kannalta ja opinnäytetyöntekijän ehdotukset jatkoa ajatellen ja kehityskohteita. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää yritykselle pohjaa raportointia varten ja etsiä oikeat seurattavat tunnusluvut. Raportointi aiheena on hyvin laaja, joten työstä oli rajattu pois raportin visuaalisuus ja se, kuinka tiedot tullaan tulevaisuudessa saamaan. Kohdeyritys halusi pohjaa raportoinnille, joka tukisi hyvin toimintaa ja projektien seuraamista.

Sisäinen raportointi aiheena oli hieman haastava, sillä se muotoutuu jokaiselle yritykselle omiin tarpeisiin. Näin ollen valmista raporttipohjaa ei voi esimerkiksi ottaa toiselta yritykseltä. Teorian pohjalta saadaan kuitenkin kuva siitä, mitä sisäinen raportointi on ja esimerkkejä siitä, mitä se voisi sisältää. Haastattelujen avulla saatiin kuitenkin tietoa siitä, mitä yrityksen johto kokee tärkeäksi ja mitkä ovat projektien kannalta tärkeitä aiheita seurata.

Kehitystyö lähti siitä, että yrityksellä ei ollut kunnon raportointia. Yksittäiset raportit eivät tukenet yrityksen toimintaa ja ne eivät olleet vertailukelpoisia keskenään. Nykyisestä järjestelmästä saatava raportti oli johdon mielestä epäselvä eikä sieltä saanut haluttuja tietoja tai tietoja ei koottu raporteille niin, että niistä saataisiin koottua selkeä kokonaisuus. Johto toivoi raportille tärkeimmät tunnusluvut sekä mitattavat ja vertailtavat asiat, joilla projektien kokonaisuus olisi selkeästi nähtävillä ja vertailukelpoisia myös projektien kesken.

Tuli ilmi, että tämänhetkisen raportoinnin lukuihin ei voida täysin luottaa, sillä tiedot eivät kaikilta osin ole oikein. Tämä nousee yhtenä kehityskohteena, ennen kuin kehitettyä raportointia voidaan ottaa kunnolla käyttöön, sillä raportoinnin yksi tärkeimmistä asioista on ehdottomasti se, että tieto on oikeaa.

Johto piti raportoinnin merkitystä erittäin tärkeänä, vaikka tällä hetkellä raportoinnin hyödyntäminen on ollut vähäistä. Voidaankin todeta, että johdon ajatukset eivät ole yhtenäisiä halutun toiminnan kanssa. Syynä tälle voi olla se, että raportoinnin ovat jääneet taka-alalle, jolloin niiden käyttöönotto ja seuraaminen työllistää. Kokonaisuudessaan kehitetyn raportointipohjan ottaminen vie aikaa, sillä se vaatii paljon pohjatyötä. Yritykselle jää

selvitettäväksi mistä ja kuinka tiedot tullaan saamaan. Kaikkia kehitetyssä raportointipohjassa olevia tunnuslukuja ei tällä hetkellä seurata. Raportoinnin käyttöönotto vaatii yritykseltä paljon, eikä se kata vain johtoa. Raportointi vaatii jokaiselta työntekijältä tarkkuutta, esimerkiksi materiaalien kirjaamisessa ja siinä, että raportoitu tieto on oikeaa. Se, mistä tieto saadaan, tulee olemaan yksi ongelma, sillä kaikkea raporttipohjassa haluttua tietoa ei tällä hetkellä saada tai tieto ei ole oikeaa.

Teoriatiedon pohjalta voidaan todeta, että raportointi vaihtelee esimerkiksi yritysten välillä jo paljon. Jokainen yritys voi haluta keskittyä eri asioihin raportoinnissa. Sisäinen raportointi ei lukitse mihinkään tiettyyn, vaan raportti voi sisältää juuri ne asiat, jotka yritys kokee tärkeäksi. Teoria itsessään ei antanut esimerkiksi tunnuslukujen osalta apua. Ne on suunniteltava yrityskohtaisesti. Teoriatieto sisäisestä raportoinnista oli hyvin laajaa, mutta pää-tietona jää mieleen se, että sisäinen raportointi voi olla mitä vaan.

Kohdeyrityksen johto osallistui raportointipohjan sisällön luomiseen paljon ja antoivat omia ideoitaan ja tarpeitaan raportointipohjalle. Yritys sai tästä hyvän pohjan, jota he lähtevät kehittämään askel askeleelta. Raporttipohjan ottaminen käyttöön kokonaisuudessaan heti tuo hankaluuksia, sillä automaatiota ja mahdollisuuksia jokaisen tiedon saannille ei ole tällä hetkellä. Raporttipohja on kuitenkin yritykselle tavoitteena saavuttaa ja on mukautettavissa, jos ja kun tärkeitä seurattavia asioita vielä ilmenee.

Kokonaisuudessaan raporttipohja onnistui hyvin ja on sitä mitä kohdeyritys on tarvinnutkin. Tiedossa on se, että yrityksellä menee aikaa saavuttaa raportointipohjan jokaisen osa-alueen käyttöön. Tieto siitä, onko raportointipohjassa yritykselle olennaisimmat tunnusluvut selviävää ajansaatossa. Koska raportointia ei ole kokeiltu vielä käytännössä, voidaan todeta joidenkin lukujen olevan turhia ja löytää uusia tilalle.

LÄHTEET

- Alhola, K., & Lauslahti, S. (2000). *Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta*. WSOY.
- Alhola, K., & Lauslahti, S. (2005). *Taloutta johtamista varten*. Edita.
- Creswell, J. (2009). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage Publications.
- Heikkilä, T. (2014). *Tilastollinen tutkimus*. Edita.
- Hintsala, J. (2019). *Johdon raportoinnin kehittäminen palvelualan yrityksessä [AMK-opinnäytetyö, Oulun ammattikorkeakoulu]*. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201904245909>
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2015). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus.
- Ikäheimo, S., Malmi, T., & Walden, R. (2019). *Yrityksen laskentatoimi*. (8. uud. p.) Alma Talent Oy.
- Jyrkkiö, E., & Riistama, V. (2003). *Laskentatoimi päätöksenteon apuna*. WSOY.
- Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen J. (2010). *Talousohjaus ja kustannuslaskenta*. WSOYpro.
- Kaarlejärvi, S., & Salminen, T. (2018). *Älykäs taloushallinto: Automaation aika*. Alma Talent.
- Kananen, J. (2012). *Kehittämistutkimus opinnäytetyönä: Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. (2015). *Kehittämistutkimuksen käytännön opas: Miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. (2017). *Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Kujansivu P., Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A., & Sillanpää, V. (2007). *Liiketoiminnan aiheettomat menestystekijät: Mittaa, kehitä ja johda*. Talentum.

- Kuokkanen, E. (2018). *Yrityksen johdon raportoinnin menetelmät ja työkalut* [AMK-opinnäytetyö, Lahden ammattikorkeakoulu]. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2018121120972>
- Kvale, S. (1996). *Interviews: an introduction to qualitative research interviewing*. Thousand Oaks.
- Lahti, S., & Salminen, T. (2014). *Digitaalinen taloushallinto*. Sanoma Pro.
- Lohtaja, S., & Kaihovirta-Rapo, M. (2007). *Tehoa työelämän viestintään*. WSOY.
- Lönnqvist, A., & Mettänen, P. (2003). *Suorituskyvyn mittaaminen: Tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä*. Edita.
- Lönnqvist, A., Kujansivu, P., & Antikainen, R. (2006). *Suorituskyvyn mittaaminen: tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä*. (2. uud. p.). Edita.
- Nelimo, K., & Uusi-Rauva, E. (2005). *Johdon laskentatoimi*. Edita.
- Niskavaara, E. (2010). *Yritystaloutta esimiehille*. WSOYpro.
- Ojala, S. (2017). *Sisäisen raportoinnin kehittäminen* [AMK-opinnäytetyö, Jyväskylän ammattikorkeakoulu]. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2017060612570>
- Partanen, V. (2007). *Talousviestintä johtamisen tukena*. Talentum.
- Pellinen, J. (2017). *Talousjohtaminen*. Alma Talent.
- Rokkanen, J. (3.5.2018). *Raportoiko liiketoimintasi data historiaa vai ennustaa tulevaisuutta?* Kauppalehti. <https://www.kauppalehti.fi/kumppaniblogit/solteq--yksinkertaisempaa-digitalisaatiota/raportoiko-liiketoimintasi-data-historiaa-vai-ennustaa-tulevaisuutta/1ee859f-b330-5f79-be2a-c03ab803cc28>
- Suomala, P., & Manninen, O. (2011). *Laskentatoimi johtamisen tukena*. Edita.
- Tenhunen, M-L. (24.3.2013). *Mitä on johdon laskentatoimi ja mihin sitä tarvitaan – osa 1*. Tilisanomat. <https://tilisanomat.fi/koulut/johdon-laskentatoimen-koulu-koulut/mita-on-johdon-laskentatoimi-ja-mihin-sita-tarvitaan>
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi.
- Vilkkumaa, M. (2005). *Talouden apuvälineet johdolle*. Gummerus.
- Vuorinen, T. (2013). *Strategiakirja: 20 työkalua*. Alma Talent.

Wasastjerna, C. (2017). *Sisäisen raportoinnin kehittäminen*. Teoksessa *Talous ja rahoitus* (luku 6.3, s. 1–5). Bonnier Business Forum.

Wollsten, E. (2022). *Ravintola-alan yrityksen johdon raportoinnin kehittäminen* [AMK-opin-
näytetyö, Haaga-Helian ammattikorkeakoulu]. [https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-
202205037038](https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202205037038)