



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

KRISTA FORSMAN

Kustannuslaskennan luotettavuuden ja laadukkuuden varmistaminen

Opinnäytetyö

LIIKETALouden TUTKINTO-OHJELMA
2024

TIIVISTELMÄ

Forsman, Krista: Kustannuslaskennan luotettavuuden ja laadukkuuden varmistaminen

Opinnäytetyö, AMK

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Maaliskuu 2024

Sivumäärä: 35

Toimeksiantajayritys vaihtoi järjestelmiä, jotka tarjosivat mahdollisuuden käyttää raportointia monipuolisemmin kuin aikaisemmin. Raportoinnin avulla saadaan yrityksen sekä eri toimialojen kulurakenteesta nopeammin tietoa, jonka avulla päätöksentekoon tarvittava ymmärrys parani.

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin syitä, miksi raportointiin ei ollut saatavilla tarvittavia laskentakohteita sekä tunnistivatko toimeksiantajayrityksen kohdetoimialan avainhenkilöt vastuutaan sekä rooliaan yrityksen liiketoiminnan kannattavuudessa. Samalla selvitettiin, minkälainen vaikutus järjestelmien käyttäjillä on raporttien laadukkuuteen ja luotettavuuteen. Työssä perehdyttiin järjestelmien käyttökokemukseen sekä osataanko järjestelmiä käyttää oikein ja toimintatapojen muutokseen. Tavoitteena oli selvittää opinnäytetyön toimeksiantajana toimivalle kohdeyrityksen toimialalle syitä, jotka vaikuttavat raporttien laadukkuuteen ja luotettavuuteen. Opinnäytetyön perusteella laadittiin kohdeyrityksen toimialalle luottamuksellista aineistoa sisältävä raportti haastattelujen perusteella tehdyistä havainnoista.

Opinnäytetyö tehtiin laadullisena tutkimuksena, jonka kautta oli tarkoitus saada laajempi ymmärrys ilmiöstä. Tutkimusmenetelmäksi valittiin case- eli tapaustudkimus. Tutkimus toteutettiin perehtymällä teoriaan ja tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua ja sitä varten haastateltiin yrityksen yhden kohdetoimialan avainhenkilöitä.

Opinnäytetyön tuloksena saatiin selville, että taloushallinnon järjestelmien vaihto oli toimintatapojen muutos, ja se muutti organisaatioiden prosesseja, jolloin avainhenkilöille tuli talousohjaukseen sekä operatiivisiin toimintoihin enemmän vastuuta. Avainhenkilöiden toimintatavoissa oli eroavaisuuksia ja osalla ei ollut tarpeeksi aikaa hoitaa määräajallisia tehtäviä koska muita tehtäviä oli niin paljon.

Opinnäytetyön johtopäätöksenä voidaan todeta, että toimeksiantajan kohdetoimialan avainhenkilöt osaavat käyttää järjestelmiä oikein, mutta jokapäiväinen kiire sekä avainhenkilöiden vastualueiden koko erot vaikuttavat osaltaan siihen, ettei ole tarpeeksi aikaa perehtyä järjestelmistä saatuihin raportteihin sekä määräajalliset tehtävät hoidetaan vasta määräajan sulkeutuessa.

Avainsanat: Budjetointi, johtaminen, järjestelmät, kehittäminen, kirjanpito, kustannuslaskenta, laskentatoimi, muutos, raportointi, sähköinen taloushallinto, taloushallinto

Abstract

Forsman, Krista: Ensuring the reliability and quality of cost accounting
Bachelor's thesis
Business administration
March 2024
Number of pages: 35

The client company changed systems, which offered to opportunity to use reporting in a more comprehensive way than before. Reporting provides faster information on the cost structure of the company and different industries, which improves the understanding needed for decision-making.

This thesis investigated the reasons why the necessary calculation targets were not available for the reporting, and whether the key personnel in the target industry of the company recognized their responsibilities and their role in the profitability of the company's business. At the same time, it was found out what kind of influence the users of the systems have on the quality and reliability of the reports. At this work focused on the user experience of the systems and whether the systems can be used correctly and how to change the operating methods. The goal was to find out the reasons for the company's industry that affect the quality and reliability of the reports. Based on the thesis, a report containing confidential material for the company's industry was prepared on the observations made based on the interviews.

The thesis was done as a qualitative study, through which it was intended to gain a broader understanding of the case. A case study was chosen as the research method. The research was conducted by studying theory and a theme interview was used as the research data collection method. For this purpose, key personnel from the one of the target industries of the company were interviewed.

As a result of the thesis, it was discovered that the change of the financial management systems was a change in operating methods, and it changed the processes of organizations. Key personnel were given more responsibility for financial management as well as operational functions. There were differences in the working methods of key personnel, and some did not have enough time to manage fixed-term tasks because there were so many other tasks.

The conclusion of the thesis is that the key personnel in the client's target industry know how to use the systems correctly, but the daily rush and the differences in the size of the responsibility areas of the key personnel contribute to the fact that there is not enough time to study the reports received from the systems and fixed-term tasks are only handled when the deadline closes.

Keywords: Accounting, bookkeeping, budgeting, change, cost accounting, development (active), electronic financial administration, financial administration, leadership, reporting, systems

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 TUTKIMUKSEN AIHE JA TEOREETTINEN VIITEKEHYS	6
2.1 Tutkimuksen tausta ja tutkimustehtävä.....	6
2.2 Teoreettinen viitekehys.....	7
2.3 Tutkimusmenetelmät	7
3 KUSTANNUSLASKENNAN JÄRJESTELMÄT	10
3.1 Järjestelmien käytettävyys.....	10
4 KUSTANNUSLASKENNAN RAPORTOINTI.....	13
4.1 Kustannuslaskennan tehtävät	13
4.2 Raportointi	14
5 TALOUDEN LUOTETTAVUUS.....	16
5.1 Luotettavuus.....	16
5.2 Avainhenkilöiden rooli talouden hallinnassa	16
6 JOHTAMISEN TUKEMINEN.....	17
6.1 Talousohjaus osa johtamista	17
7 JÄRJESTELMIEN KÄYTTÖ CASE-YRITYKSESSÄ	19
7.1 Tutkimuksen toteutus	19
7.2 Tutkimuksen tulokset.....	22
8 JOHTOPÄÄTÖKSET	26
8.1 Järjestelmien käyttö.....	26
8.2 Raporttien tulkinta	28
8.3 Raporttien oikea-aikaisuus	29
8.4 Laskentakohteiden käyttö raportoinnissa	29
9 POHDINTA	31
LÄHTEET.....	34

1 JOHDANTO

Yritysten toimintaympäristössä on tapahtunut huomattavia muutoksia viimeisten vuosien aikana. Sähköinen taloushallinto on yleistynyt ja tämän päivän teknologia on mahdollistanut sen, että uusia menetelmiä käyttäen raportointi tapahtuu laadukkaasti sekä reaaliaikaisesti. Tämänhetkinen maailman tilanne sekä kustannusten nousu on vaikuttanut siihen, että kyky reagoida nopeasti muutoksiin sekä mahdollisuuksiin on entistäkin tärkeämpää. Siksi taloushallinnon on pystyttävä tukemaan yritystä kaikin mahdollisin tavoin.

Työskentelen monialayrityksen taloushallinnon organisaatiossa, joka tuottaa kustannuslaskentaan liittyvää raportointia. Näillä raporteilla voidaan seurata esimerkiksi eri toimialoihin liittyvien kohteiden kulurakennetta. Opinnäytetyöni aiheena on tutkia keinoja, miten yritys saisi talouden raporttien avulla luotettavaa tietoa omaan päätöksentekoon. Tutkimuksessa selvitän, minkälainen vaikutus järjestelmien käyttäjillä on raporttien laadukkuuteen ja luotettavuuteen.

Yritys vaihtoi taannoin järjestelmiä, jotka mahdollistivat raporttien monipuolemmän käytön. Tutkimuksessa tutkin yhden toimialan avulla syitä, miksi yritys ei käytä talouden raportteja suoraan järjestelmistä vaan raportteihin pitää tehdä jälkikäteen muokkauksia, jotta tarkasteltavia tietoja voidaan käyttää päätöksentekoon.

Tavoitteena on selvittää syitä, miksi raportteja ei voi käyttää suoraan järjestelmästä vaan niitä pitää ensin muokata, jotta raportit olisivat laadukkaita ja luotettavia.

2 TUTKIMUKSEN AIHE JA TEOREETTINEN VIITEKEHYS

2.1 Tutkimuksen tausta ja tutkimustehtävä

Yritys vaihtoi taannoin talouteen liittyviä järjestelmiä, jotka mahdollistivat erilaisten raporttien koostamisen. Raporttien avulla saadaan reaaliaikaista tietoa yrityksen ja eri toimialojen kulurakenteesta ja niiden avulla päätöksenteko nopeutui. Nyt on kuitenkin huomattu, että kaikissa käytössä olevissa järjestelmissä tarvittava tieto ei ole joko saatavilla tai raportointiin tarvittavat tiedot on tallennettu käyttäjän toimesta virheellisesti.

Opinnäytetyössäni tutkin syitä, mistä johtuu, ettei raportointiin ole saatavilla tarvittavia laskentakohteita, jotta raportointi olisi yrityksen sekä toimialan käyttöön tarpeeksi laadukasta sekä luotettavaa. Laadukkaan raportin määritelmänä voidaan pitää helppolukuisuutta, vastaa kysymykseen, jota tarkastellaan sekä on luotettava. Laadin kohdetoimialan johtoryhmälle tulosten perusteella luottamuksellisen yhteenvedon kehitettävistä asioista.

Tutkimusongelma:

- Tunnistavatko yrityksen kohdetoimialan avainhenkilöt omaa vastuutaan ja rooliaan liiketoiminnan kannattavuudessa.

Tutkimuskysymys:

- Osataanko järjestelmiä käyttää oikein?

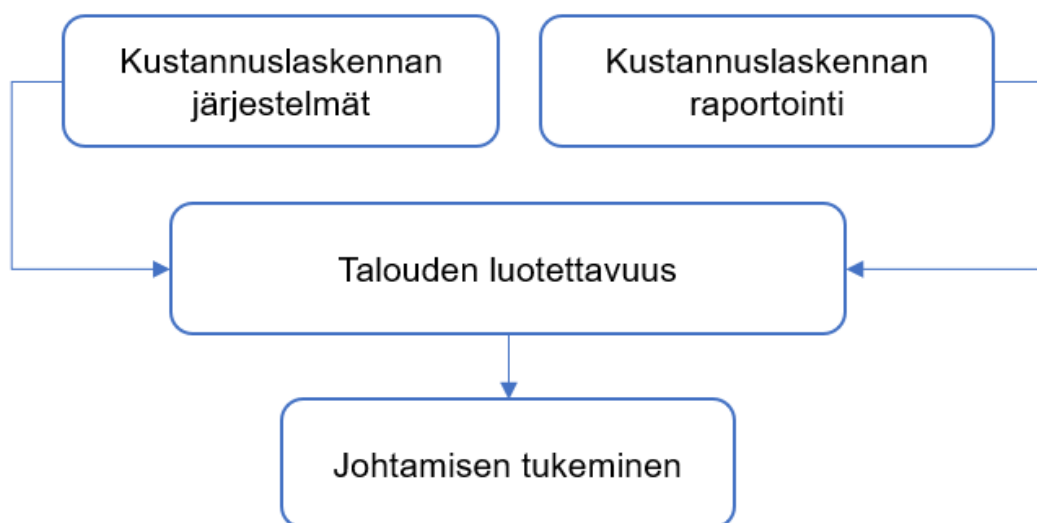
Apukysymykset:

- Osataanko raportteja tulkita oikein?
- Onko raportointi oikea-aikaista?
- Saako uusista järjestelmistä raportointiin tarvittavia laskentakohteita?

2.2 Teoreettinen viitekehys

Teoreettinen viitekehys määrittelee sen, että minkälainen aineisto kannattaa kerätä sekä minkälaista menetelmää kannattaa aineiston analyysissä käyttää. Sekin on mahdollista, että aineisto määrittelee teoreettisen viitekehysten ja menetelmien käytön. (Alasuutari 2011, s. 63.) Opinnäytetyössäni perehdyn järjestelmien käyttökokemukseen ja siihen, että osataanko järjestelmiä käyttää oikein. Tutkin opinnäytetyöongelmaani johdon laskentatoimen teorian kautta koska johdon laskentatoimi avustaa yritystä päätöksenteossa ja johtamisessa. Kuvasin alla olevalla kaaviolla opinnäytetyön keskeisimmät käsitteet.

Tutkimuksessa käyn lävitse kustannuslaskennan järjestelmien käytettävyyttä ja miten kustannuslaskentaan liittyvien muiden ohjelmien sekä raportoinnin avulla talous kokonaisuudessaan saadaan luotettavalle tasolle, joka tukee johtamista.



Kuva 1 Teoreettinen viitekehys

2.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkittavaan asiaan liittyy aina jonkinlainen ongelma, joka halutaan ratkaista (Kananen 2013, s. 18). Opinnäytetyö itsessään on suhteellisen mittava vastaus muutama selkeästi rajattuun tutkimuskysymykseen tai kehittämistehtävään (Hakala 1998, s. 40). Tässä tapauksessa ongelman ratkaisun avulla

pyritään selvittämään, tunnistavatko yrityksen kohdetoimialan avainhenkilöt omaa vastuutaan ja rooliaan liiketoiminnan kannattavuudessa. Tutkimusongelman jälkeen valitaan sopivin tutkimusote. Tutkimusotteet jakautuvat kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimukseen ja kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimukseen (Kananen 2010, s. 36–37).

Valitsen opinnäytetyöhöni kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen ja tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi ym., 2004, s.152.) Yleisesti ottaen laadullisessa tutkimuksessa pyrkimyksenä on löytää ja paljastaa tosiasioita kuin todentaa olemassa olevia väittämiä. (Hirsjärvi ym., 2004, s.152.)

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus on kaikkien tutkimuksien alusta koska myös kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus perustuu laadulliseen tutkimukseen. (Kananen 2013, s. 26.) Laadullisen tutkimuksen pyrkimyksenä on ymmärtää ongelmaa ja selittämään ongelman rakennetta, tekijöitä sekä niiden välisiä yhteyksiä. Laadullisen tutkimuksen lopputulos on selvitys käytännöstä. Määrällinen tutkimus lähtee taas teorioista, joka tarkoittaa, että tiedetään, mistä on kyse. Teorioita testataan käytännössä ja niiden käyttöä pyritään ulottamaan laajemmalle alueelle kuin aikaisemmin. Toisin sanoen laadullisella tutkimuksella pyritään ymmärtämään ja määrällisellä yleistämään. (Kananen 2013, s. 26.)

Laadullisessa tutkimuksessa on viisi erilaista ryhmää, joista yksi on case- eli tapaustutkimus (Creswell 2007, s. 53). Menetelmällisesti tapaustutkimus on lähinnä laadullista tutkimusta ja siksi valitsen menetelmäksi tapaustutkimuksen. Tapaustutkimus on kuitenkin laadullista tutkimusta laajempi ja se hyödyntää laadullista mutta se ei estä määrällisen tutkimuksen käyttöä vaan tarvittaessa määrällistä tutkimusta voi käyttää. (Creswell 2007, s. 74.)

Case-tutkimuksen tarkoitus on ymmärtää valittua ongelmaa, ja sen tähden tutkimuskysymyksetkin ovat useasti avoimia kysymyksiä, jotka tuottavat vastauksina tekstiä sekä lauseita ja tarinoita. Tutkimuskysymyksistä saatuja tuloksia

ei voida kuitenkaan yleistää koska ne pätevät ainoastaan tutkitun tapauksen osalta. Otantaa case-tutkimuksessa ei saa käyttää koska otannan edellytykset eivät täyty. (Kananen 2013, s. 58.)

Tapaustutkimuksen tyypillisiä piirteitä on yksittäisen tapauksen tai tilanteen valinta sekä tutkimuksen kohteena on joko yhteisö, ryhmä tai yksilö. Kiinnostuksen kohteena tutkimuksessa on usein prosessit ja yksittäistapausta tutkitaan omassa ympäristössään. (Hirsjärvi ym., 2004, s.126.) Tapaustutkimus on yksityiskohtaista sekä intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa kytköksissä olevista tapauksista. (Hirsjärvi ym., 2004, s.125.)

Aineistoa kerätään useita erilaisia metodeja käyttämällä, ja tärkeimmät niistä ovat haastattelut, dokumenttien tutkimiset, havainnoimalla ilmiötä ja siihen liittyviä tapahtumia. (Hirsjärvi ym., 2004, s.126.) Laadullisissa tutkimuksissa on yleistä, että tutkija on lähellä tutkittavia ja todennäköisesti osallistuu heidän toimintaansa. Tulkintojen perustelut ja tutkimusprosessin tarkka kuvaus ovat oleellisia, koska niiden avulla voi tehdä johtopäätöksiä tutkimuksen luotettavuudesta. (Ojasalo ym., 2015, s. 105.)

Yksi yleisimmin käytetyistä laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmistä on teemahaastattelu (Kananen 2014, s. 76). Tulen käyttämään samaa tiedonkeruumenetelmää eli teemahaastatteluja, joiden avulla saan paremman käsityksen haastateltavien ajatuksista, vastuualueensa tehtävistä sekä rutiineista. John W. Creswell ei kuitenkaan katso teemahaastattelua laadullisen tutkimuksen menetelmäksi mutta suomalaisessa tutkimuskirjallisuudessa se on määriteltä laadullisen tutkimuksen menetelmäksi. (Creswell 2007, s. 74; Kananen 2013, s. 30.) Ennen haastatteluiden aloitusta, haastatteluihin osallistuvilta kysytään lupa ja jokainen haastateltava päättää ja antaa henkilökohtaisen suostumuksensa. Haastattelulla pyrin selvittämään tutkimusongelmaan liittyviä asioita tutkittavan ilmiön ymmärtämiseksi (Kananen 2013, s. 94).

3 KUSTANNUSLASKENNAN JÄRJESTELMÄT

3.1 Järjestelmien käytettävyys

Järjestelmien käytettävyyden teoriaa käsitellään johdon laskentatoimen kautta koska taloushallinnossa käytettävä johtamisjärjestelmä ja sovellettavat laskentatekniikat vaikuttavat tapahtumakäsittelyprosesseihin. Siksi taloushallinto voidaan nähdä strategisella tasolla joko liiketoimintaprosessina tai yhtenä yrityksen tukitoimintona. (Lahti & Salminen, 2014, s. 16.)

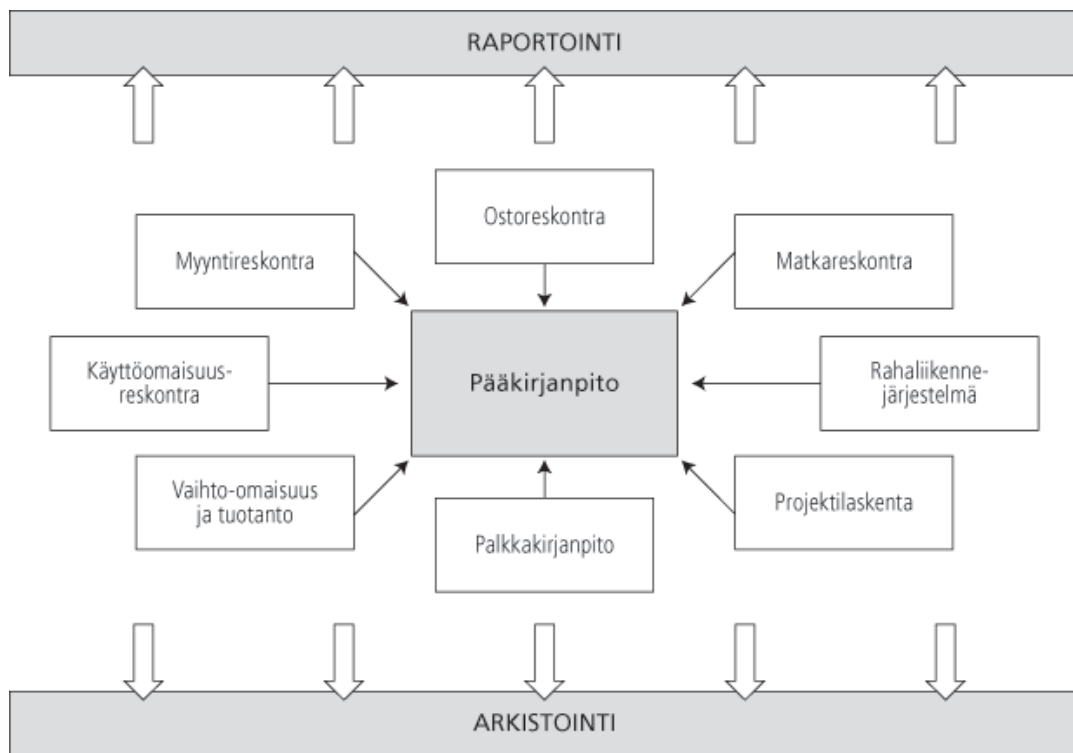
Arkikielellä taloushallinto tunnetaan monella eri tavalla. Toiset puhuvat laskentatoimesta, toiset taas kirjanpidosta tai palkanlaskennasta mutta sillä tarkoitetaan kuitenkin huomattavasti laajempaa kokonaisuutta. (Alhola, 2010.) Taloushallinnon kokonaisuus koostuu pienemmistä osakokonaisuuksista eli prosesseista, jotta taloushallintoa on helpompi havainnollistaa. Tapahtumakäsittelyprosesseja itsessään on useita mutta yleisin jako, jota käytetään yritysten taloushallinnossa, on kuvattu alla olevalla kuvalla 2 mistä taloushallinto koostuu. Kuvasta löytyy taloushallinnon eri prosessit, raportointi ja arkistointi. (Lahti & Salminen, 2014, s. 19.)

Taloushallinto koostuu pääkirjanpidosta sekä seuraavista prosesseista, joista ensimmäisenä on ostolaskuprosessi. Prosessi sisältää esimerkiksi ostolaskun maksun sekä sopimusten hallintaa, tavarain tai palvelun vastaanottoa. (Lahti & Salminen, 2014, s. 16–17.) Myyntilaskuprosessissa on laskutus sekä saatavien hallinta ja perintään liittyvät toimet. Matka- ja kululaskuprosessiin liittyy työntekijöiden työmatkoista sekä kululaskuista syntyvistä korvausten käsittelyistä. (Lahti & Salminen, 2014, s. 17.)

Maksuliikenne ja kassanhallinta sisältää maksutapahtumat, viitesuoritukset sekä muiden tilitapahtumien käsittelyt. Maksuliikenteeseen sisältyy myös erilaiset maksuvälineet, kuten maksukorttitapahtumat, kassa- sekä käteistapahtumat. Käyttöomaisuuskirjanpidossa hallinnoidaan yrityksen käyttöomaisuushankinnat. Palkkakirjanpitoon liittyy palkanlaskennan lisäksi

palkkatapahtumatietojen sekä tapahtumien tulkinnan. Pääkirjanpito prosessiin kuuluu esimerkiksi reskontrien täsmätykset, jaksotukset, kauden sulkeminen, verojen käsittelyt sekä raportointia. (Lahti & Salminen, 2014, s. 17.)

Raportointiprosessi käyttää kaikista muista prosesseista käytettyä tietoa ja se alkaa silloin kun muut prosessit loppuvat. Raportointiin sisältyy myös toiminnan ohjaus sekä johtaminen budjetoinnin ja ennusteiden avulla. (Lahti & Salminen, 2014, s. 18.) Arkistointi pitää sisällään kaikki edelliset prosessit (Lahti & Salminen, 2014, s. 18). Viimeisenä on kontrollit, joiden avulla varmennetaan erilaisten prosessien tehokkuutta sekä raporttien luotettavuutta (Lahti & Salminen, 2014, s. 18).

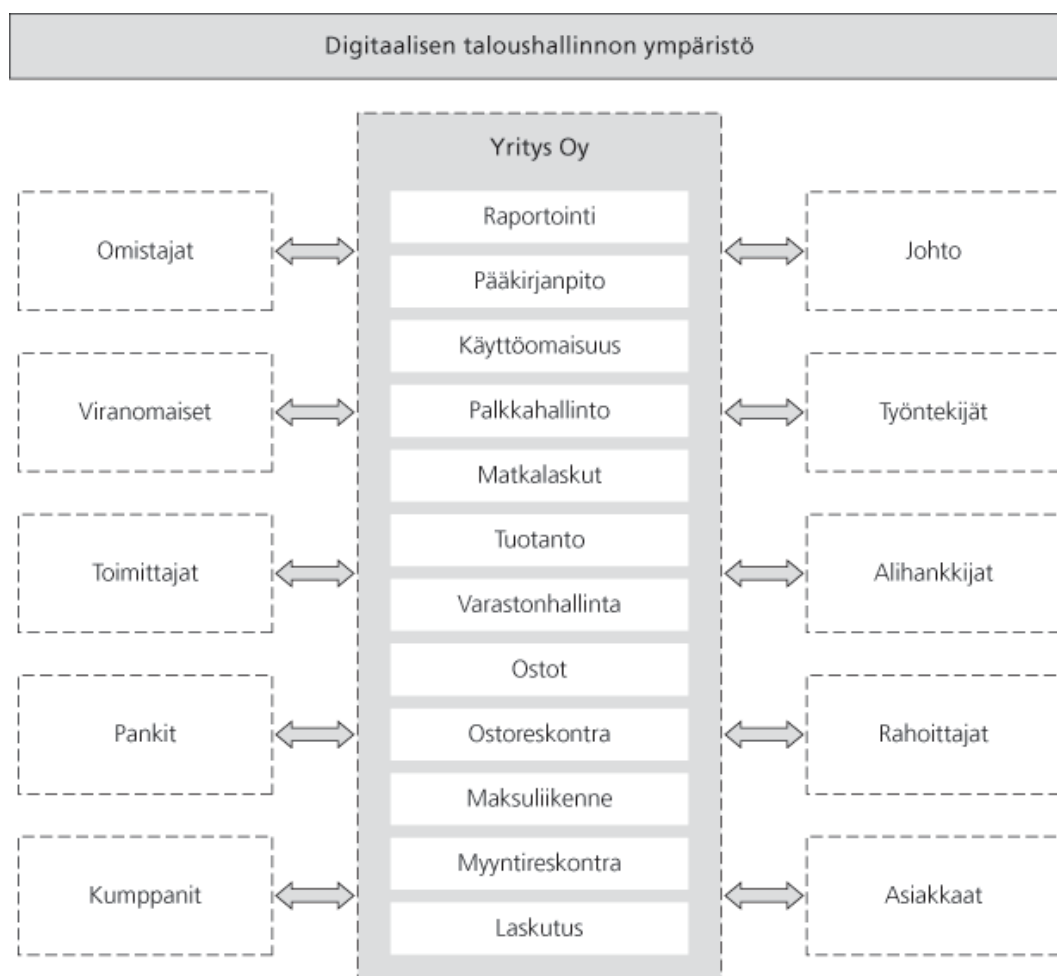


Kuva 2 Taloushallinnon eri prosessit, raportointi ja arkistointi (Lahti & Salminen, 2014, s. 19)

Taloushallinnon järjestelmien vaihdon myötä kaikki tieto kulkee sähköisesti tietoverkoissa langattomasti ja sitä käsitellään erilaisilla järjestelmillä tai sovelluksella (Lahti & Salminen, 2014, s. 19). Digitaalisessa taloushallinnossa kaikki eri vaiheet toimitetaan sähköisessä muodossa, jolloin olevassa olevan tiedon manuaalinen käsittely vältetään moneen kertaan ja tieto on ajan tasalla saatavilla reaaliaikaisesti tai valmistuvat automaattisesti eri organisaatioille.

(Kaarlejärvi & Salminen, 2018, Luku 7, kohta Tavoitteena ajantasainen ja helpokäyttöinen raportointi; Lahti & Salminen, 2014, s. 19.)

Kuvassa 3 on havainnollistettu prosessien näkyvyys eri organisaatioille. Tällainen järjestelmän tuottama tulos voi olla esimerkiksi asiakkaalle lähetettävä myyntilasku tai kuukauden tulosraportti (Lahti & Salminen, 2014, s. 16). Sähköisessä muodossa olevaa tietoa on helpompi ja nopeampi käsitellä, eikä sitä enää varastoida niin kuin esimerkiksi paperi on aikaisemmin arkistoitu (Lahti & Salminen, 2014, s. 19).



Kuva 3 Digitaalisen taloushallinnon ympäristö (Lahti & Salminen, 2014, s. 25)

4 KUSTANNUSLASKENNAN RAPORTOINTI

4.1 Kustannuslaskennan tehtävät

Kustannuslaskennan tehtäväksi voidaan määritellä organisaation tavoitteiden koskevassa päätöksenteossa hyödyllisen taloudellisen tiedon tuottaminen (Pellinen, 2006, s. 21). Kustannuslaskenta perustuu kustannuslajikohtaisten tapahtumien kirjaamiseen. Toimiala, yritys sekä tavoitteet, jotka on asetettu kustannuslaskennalle, voivat vaikuttaa yksityiskohtiin. Vastuualueittain sekä laskentakohteittain tehtävät laskennat ovat kustannuslaskennan kaksi pääaluetta. (Vehmanen, & Koskinen, 1997, s. 85.) Vastuualueelaskenta eli kustannuspaikkalaskenta tukee yrityksen liiketoimintaa (Alhola & Lauslahti, 2000, s. 186). Pelkkä kustannuspaikkalaskenta tai tulosityksikkölaskenta ei kuitenkaan sovellu kohde kohtaisen kustannusten valvontaan koska kohteella voi olla eri kustannuspaikkoja sekä eri vastuuhenkilöitä. Toisaalta kustannuspaikan vastuuhenkilö pystyy vaikuttamaan omien päätöksien kautta muuttuvien kustannusten määrään mutta kiinteiden kustannusten ei. (Vehmanen, & Koskinen, 1997, s. 38–39.)

Kustannuksia sekä tuloja ei lasketa siksi, että niitä on mukava tietää, vaan laskentaan panostetaan sen tähden, että tiedon uskotaan auttavan tekemään liiketoimintaan liittyviä päätöksiä paremmin. (Suomala ym., 2018, s. 21) Informaatiota käytetään myös asiakas tai sopimuskohtaisessa päätöksenteossa. Tällöin pohditaan esimerkiksi, miten asiakas- tai sopimuskohtainen kannattavuus vaihtelee eri kohteiden välillä. Mistä erot johtuvat ja pitäisikö sopimukseen pyrkiä tekemään muutoksia. Vaikka toiminta asiakkaiden välillä on sama mutta kustannukset kuitenkin eroavat toisistaan esimerkiksi asiakkaan sijaintiin liittyvistä seikoista. (Järvenpää ym., 2017, s. 37.)

Kaiken kaikkiaan, informaatio, jonka taloushallinto tuottaa, on merkittävä rooli erilaisissa päätöksentekotilanteissa, nämä liittyvät toiminnan suunnitteluun, ohjaamiseen ja valvontaan (Järvenpää ym., 2017, s. 36). Arvioitaessa kustannuksiin liittyviä tietoja päätöksenteon kannalta, voidaan kustannukset luokitella

sen mukaan, ovatko ne vältettävissä tai ei-vältettävissä. Vältettävissä olevat kustannukset eli muuttuvat kustannukset ovat yleensä sellaisia tulevaisuuden kustannuksia, joihin päätöksenteolla on vaikutusta, toisin sanoen kustannuksia voidaan säästää, jos ne jätetään valitsematta. Muut kustannukset ovat ei-vältettävissä olevia eli kiinteitä kustannuksia, joka tarkoittaa, että kustannuksia ei voida säästää. (Vehmanen, & Koskinen, 1997, s. 36–37)

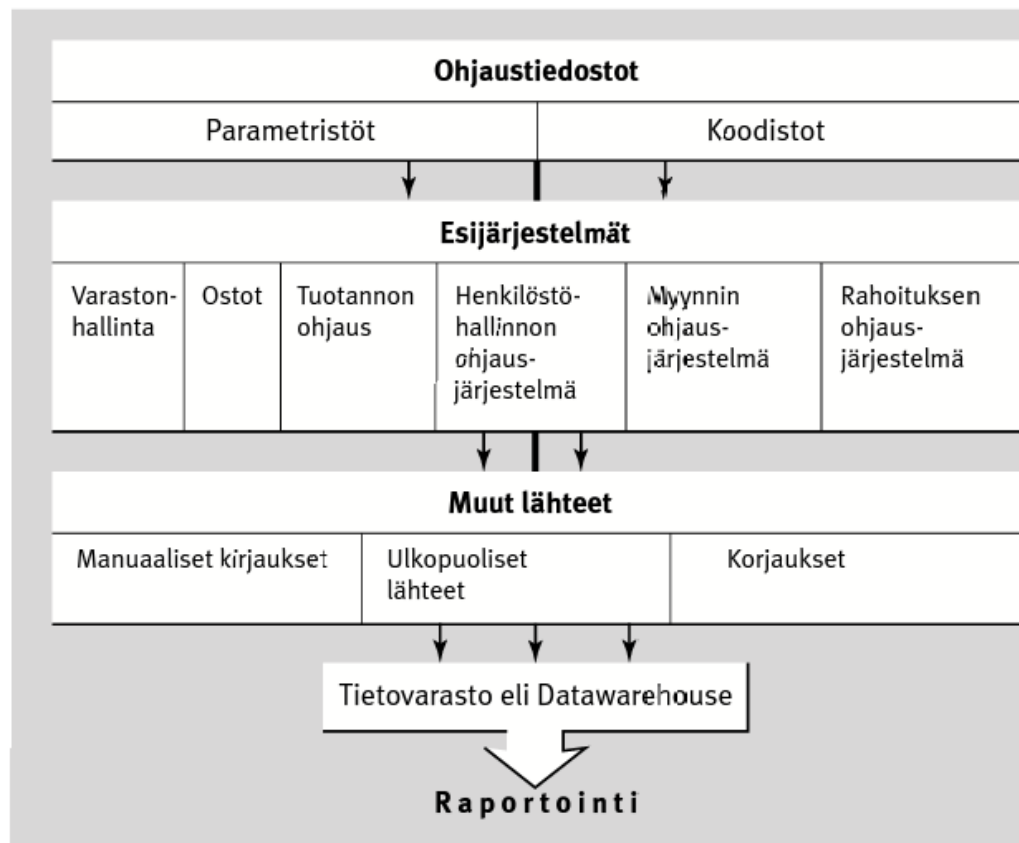
4.2 Raportointi

Pellinen (2019, luku 2, kohta laskentatoimen suoritusmittaus ja -raportointi) toteaa, että sitä saa, mitä mittaa, kun puhutaan raportoinnista ja suoritusmittauksesta. Monet asiat, joita pidämme ilmiselvinä, eivät olisi useimmille ollenkaan olemassa, jollei olisi jatkuvaa mittausta ja raportointia (Pellinen, 2019, luku 2, kohta laskentatoimen suoritusmittaus ja -raportointi). Yrityksen sisäinen raportointi koostuu yrityksen määritellyistä tunnusluvusta, jotka välitetään eri toimialojen tai yrityksen avainhenkilöille. Näiden tunnuslukujen on tarkoitus antaa palautetta yrityksen tai toimialan suoriutumisesta (Järvenpää ym., 2017, s. 309). Tehokas ja asianmukainen raportointikokonaisuus sisältää säännöllisin väliajoin samalla tavalla raportoivat tunnusluvut sekä niiden vertailut. (Järvenpää ym., 2017, s. 307.)

Laadukas raportti on helppolukuinen, joka kertoo nopealla silmäyksellä mitä raportilla tavoitellaan. Raportti vastaa myös kysymykseen, jota tarkastellaan. Tällöin korostetaan niiden lukujen eroa, joita tarkastellaan ja raportti myös on luotettava. Jos tietoihin ei voi luottaa, niin niistä ei ole hyötyä yritykselle tai se voi olla jopa vahingollista (Alhola & Lauslahti, 2000, s. 327). Luotettavuuteen vaikuttaa myös eri järjestelmistä tulevan tiedon oikeellisuus ja määritykset, jotka on tehty tiedon keruussa (Alhola & Lauslahti, 2000, s. 327).

Jokaisella yrityksellä on omat järjestelmänsä, jotka noudattavat omia algoritmeja tiedon keräämisen suhteen. Kuvassa 4 on havainnollistettu raportointitietojen kerääminen yleisesti. Tietoja kerätään esijärjestelmistä sekä muista lähteistä, jotka ohjautuvat tietovarastoon. (Järvenpää ym., 2017, s. 323.)

Tietovarastoon on tallennettu tavoitetietoja ja esimerkiksi edellisten kausien historiatietoja. Parametrien ja koodien avulla yhdistetään eri tietoja ja niiden avulla raportoinnista voidaan rakentaa joustava. (Järvenpää ym., 2017, s. 324.)



Kuva 4 Raportointitiedon kerääminen yleisesti (Järvenpää ym., 2017, s. 323)

Yhteenvedona voidaan pitää sitä, että raportointi kertoo toimialan toiminnan onnistumisesta. Negatiivinen tulos antaa vastuualueiden avainhenkilöille signaalin ryhtyä korjaaviin toimenpiteisiin. Positiivinen taas kannustaa jatkamaan samaan tapaan tai jopa kiristämään tahtia. (Järvenpää ym., 2017, s. 310–311.)

5 TALOUDEN LUOTETTAVUUS

5.1 Luotettavuus

Talouteen liittyvän raportoinnin sisällön tulee olla luotettavaa ja lukujen tulee olla oikein. Uudet järjestelmät eivät kuitenkaan ole ratkaisu päätöksentekoon, jos taloushallinnon perusta, prosessit, rakenteet, tietosisältö ja järjestelmäarkkitehtuuri eivät ole kunnossa. Huomionarvoista on se, että usein raportoinnin ja automaation kehittäminen tuo näkyville sellaisia ongelmia, joita aikaisemmin ei ole tunnistettu tai havaittu olennaisiksi. Sen tähden läpinäkyvyyden lisääminen usein miten parantaa taloushallinnon tiedon laatua. (Kaarlejärvi & Salmi, 2018, Luku 7, kohta Tavoitteena ajantasainen ja helppokäyttöinen raportointi.) Läpinäkyvyys mahdollistaa tulosten ja alaisten toiminnan tarkemman tarkkailun. Myös organisaatioiden eri sidosryhmillä on toiveita läpinäkyvyyteen, joilla pystyttäisiin arvioimaan organisaation toimintaa suhteessa sidosryhmien omiin odotuksiin. (Pellinen, 2017, Luku 11, kohta Läpinäkyvyys.)

5.2 Avainhenkilöiden rooli talouden hallinnassa

Avainhenkilöksi voidaan määritellä sellainen henkilö, joka on yrityksen toiminnan kannalta tärkeässä roolissa ja vaikeasti korvattavissa. Yrityksen organisaatiossa kuka tahansa voi olla avainhenkilö. Avainhenkilöllä on yleensä useita vastuualueita sekä erikoisosaamista työmenetelmiin ja työtehtäviin liittyen. (Suomen Riskienhallintayhdistys ry, n.d.)

Talousasioiden ymmärrys on yrityksen johtamisessa todella tärkeää ja siksi talouden asioita ei voi jättää pelkästään taloushallinnon vastuulle koska jokaisen avainhenkilön tulee osata talouden asiat, jotta hän pystyy tekemään oikeita päätöksiä. Jos avainhenkilöt hyödyntävät talouden tuloksia työssään, perustuvat ne yleensä tuloslaskelmaan ja siksi monet tutkivat säännöllisesti tulosraportteja tai kustannusseurantaa. (Niskavaara, 2017, Johdanto.)

Koska kilpailu on toimintaympäristön myötä vapautunut, on avainhenkilön taloudellinen rooli sitä myöden korostunut. Avainhenkilön pitää tarkastella toimintaa talouden näkökulmasta koska palveluiden tuottaminen tulisi tapahtua kannattavasti, että yrityksellä olisi tulevaisuutta pitkällä aikavälillä. Usein henkilöstöllä on vaikeaa ymmärtää taloudellisia näkökohtia koska heidän mielestään tarpeellinen ja hyvä, ei ole välttämättä taloudellisesti mahdollista tai järkevää. (Järvinen, 2005, s. 24.)

Jos henkilöstö on esimerkiksi sisäistänyt asiakaslähtöisen ajattelutavan niin hyvin, että he haluavat palvella asiakkaita veloitukselta tai kustannuksista välittämättä. Tällöin avainhenkilön tehtävä taloudellisen tehokkuuden- ja tuottavuusajattelun edustajana on epämiellyttävä koska siitä voi seurata kovenivia tulosvaatimuksia, kulujen karsimista, lomautuksia tai jopa työpaikan menetyksiä. Jos avainhenkilöllä ei ole tarvittavaa tietoa kustannuslaskentaan liittyvistä määrittelyistä; kustannuslaskentaa ei pystytä tekemään luotettavasti. (Järvinen, 2005, s. 24.)

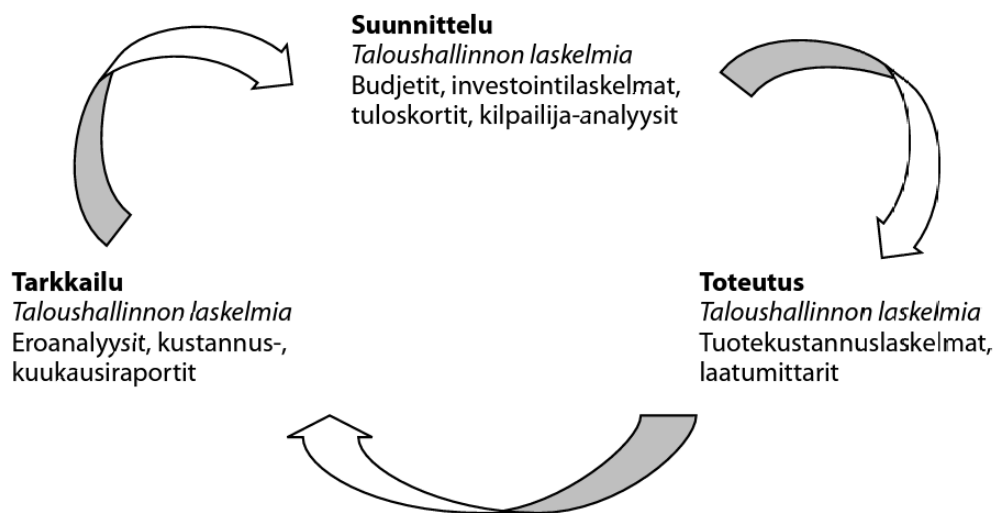
6 JOHTAMISEN TUKEMINEN

6.1 Talousohjaus osa johtamista

Talousohjaus on osa johtamista ja johtamisen avulla yritystä ohjataan yrityksen asettamia tavoitteita kohti. Talousjohtamisen tehtävänä on avustaa yrityksen johtoa tuottamalla tarvittavia taloushallinnon raportteja, osallistumalla yrityksen johtamiseen sekä neuvomalla yritystä talouden näkökulmasta. (Järvenpää ym., 2017, s. 19.) Sen tähden taloushallinnon yksi päätehtävistä on laatia yrityksen taloutta kuvaavia raportteja, jotka kuuluvat laskentatoimen alueelle (Järvenpää ym., 2017, s. 19). Talousjohtamiseen sisältyy myös yrityksen rahoitus mutta tässä opinnäytetyössä keskityn laskentatoimeen.

Johtaminen on jaoteltu kolmeen eri vaiheeseen, jotka ovat suunnittelu ja toteuttaminen sekä tarkkailu (Järvenpää ym., 2017, s. 13). Suunnitteluvaiheessa määritellään yrityksen päämäärät ja tavoitteet esimerkiksi budjetoimalla sekä tekemällä investointilaskelmia. Toteutusvaiheessa toimet ovat yrityksessä konkreettisia sekä toiminnan johtamista tavoitteita kohti. Talousjohto voi esimerkiksi kehittää raportointi- sekä muita tietojärjestelmiä. (Järvenpää ym., 2017, s. 14.)

Tarkkailuvaiheessa seurataan yrityksen toteutuneita toimia, analysoidaan sekä verrataan tietoja asetettuihin tavoitteisiin. Talousjohtolle tämä voi tarkoittaa kuukausittaista toteutuneiden tapahtumien raportoimista tuloslaskelman, kassavirran sekä tuotekustannusten osalta. (Järvenpää ym., 2017, s. 14.) Kustannuslaskenta on myös talousohjauksen kanssa johtamista tukevan laskentatoimen ydinaluetta (Järvenpää ym., 2017, s. 3). Tässä vaiheessa analysoidaan myös syitä, jotka ovat syntyneet poikkeamista sekä pyritään reagoimaan niihin (Järvenpää ym., 2017, s. 14). Kuvassa 4 on vielä havainnollistettu johtamisprosessin eri osa-alueet.



Kuva 5 Johtamisprosessin eri osa-alueet (Järvenpää ym., 2017, s. 13)

Tärkeimpinä kokonaisuuksia on esimerkiksi kustannuslaskenta sekä talousohjaus, joka sisältää budjetointia, talouden seurantaa, tulosityksikkölaskentaa ja investointilaskentaa. Talousohjaus on liiketoiminnan elinvoimaisuuden ensisijainen varmistaja. (Viitala & Jylhä, 2019, luku 3, kohta Talouden johtaminen.)

Laskentatoimi on prosessi sekä järjestelmä, jossa kerätään ja mitataan ja välitetään taloudellista tietoa yrityksen päätöksenteon tueksi. Yrityksessä laskentatoimi jaetaan kahteen pääalueeseen, jotka ovat rahoituksen laskentatoimi ja johdon laskentatoimi. Rahoituksen laskentatoimessa yritystä katsotaan rahoittajien ja muiden ulkopuolisten sijoittajien näkökulmasta sekä raportit ja muut tiedot suunnataan heille. (Jormakka ym., 2021, s. 20; Kinnunen ym., 2006, s. 69.) Johdon laskentatoimi tarkastelee tietoja menneisyyden, nykyisyyden sekä tulevaisuuden näkökulmasta ja tiedon luonne on olennaista johtamisen kannalta ja askelmat voidaan jakaa laskelman perusteella suunnittelu- ja valvontaa avustaviin laskelmiin sekä ne saattavat myös liittyä tiedottamiseen. (Järvenpää ym., 2017, s. 21.) Keskeisenä tehtävänä on tuottaa tietoa yrityksen toiminnasta kaikkien sidosryhmien käyttöön (Jormakka ym., 2021, s. 11).

Laskelmat voidaan tehdä päätöksentekoon ja valintoja avustaviin arviointeihin. Esimerkiksi rullaavan ennusteen päivitys on suunnittelua avustava laskelma. (Järvenpää ym., 2017, s. 21.) Suunnittelulaskelmiin sisältyy myös erilaiset tavoitelaskelmat, joita ovat esimerkiksi budjetit (Järvenpää ym., 2017, s. 21). Budjetin tarkoituksena on konkretisoida toiminnan tavoitteet numeroina, jolloin esimerkiksi yrityksen tekemä myyntibudjetti sisältää myynnin tavoitteet. Valvontalaskelmien avulla voidaan tarkkailla ja analysoida kaikkien tavoitteiden toteutumista vertailukohtana, vaikka budjetti. (Järvenpää ym., 2017, s. 22.)

7 JÄRJESTELMIEN KÄYTTÖ CASE-YRITYKSESSÄ

7.1 Tutkimuksen toteutus

Tämän opinnäytetyön prosessi alkoi tutkimusongelman määrittämisellä. Määrittelyn jälkeen ongelma muutettiin tutkimuskysymykseksi, jota tässä opinnäytetyössä pyrin selvittämään. Tutkimuskysymykseksi valikoitui, tunnistavatko yrityksen kohdetoimialan avainhenkilöt omaa vastuutaan ja rooliaan liiketoiminnan kannattavuudessa. Tutkimusongelman jälkeen valitsin sopivan

tutkimusotteen. Tutkimusotteet jakautuvat kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimukseen ja kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimukseen (Kananen 2010, s. 36–37).

Valitsin opinnäytetyöhöni kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen koska laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen ja tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi ym., 2004, s.152.) Laadullisessa tutkimuksessa on viisi erilaista ryhmää, joista yksi on case- eli tapaustutkimus (Creswell 2007, s. 53). Menetelmällisesti tapaustutkimus on lähinnä laadullista tutkimusta ja siksi valitsin menetelmäksi tapaustutkimuksen.

Aloitin tutkimuksen käymällä läpi kohdetoimialan erilaisia raportteja, ohjeistuksia ja muuta aineistoa, joista sai käsityksen avainhenkilöiden toimintatavoista ja määritellyistä vastuista. Kaikki käymäni aineisto on luottamuksellista ja siksi käsittelen aineistoa ainoastaan siltä osin, kun sillä on merkitystä tähän tutkimukseen.

Tein teemahaastatteluja, joiden avulla sain paremman käsityksen haastateltavien ajatuksista, vastuualueensa tehtävistä sekä rutiineista. Käytin haastattelussa syvähaastattelun tapaan avoimia kysymyksiä, joiden avulla annoin haastateltavien mielipiteille tilaa (Hirsjärvi ym., 2004, luku 4.2.2 Strukturoimaton haastattelu). Tällöin päätehtävänäni oli vahvistaa haastateltavien vastauksia ja rakentaa tutkimuksen jatko haastattelujen varaan (Hirsjärvi & Hurme, 2022, luku 4.2.2 Strukturoimaton haastattelu). Kävimme keskustelua työn toimeksiantajan kanssa haastateltavien valinnassa. Taulukossa 1 on listattuna tehtyjen haastattelujen aikataulu sekä paikka.

Taulukko 1. Haastattelujen aikataulu ja paikka

Haastattelu	Päivämäärä	Paikka
Haastateltava 1	26.9.2023	Yrityksen neuvotteluhuone
Haastateltava 2	28.9.2023	Yrityksen neuvotteluhuone
Haastateltava 3	10.10.2023	Yrityksen neuvotteluhuone
Haastateltava 4	19.10.2023	Yrityksen neuvotteluhuone
Haastateltava 5	20.10.2023	Yrityksen neuvotteluhuone
Haastateltava 6	23.10.2023	Yrityksen neuvotteluhuone
Haastateltava 7	24.10.2023	Yrityksen neuvotteluhuone

Haastatteluun valittiin seitsemän kohdetoimialan samassa operatiivisessa roolissa olevaa henkilöä, jotka käyttävät yrityksen uusia järjestelmiä ja jotka tarvitsevat järjestelmien tuottamaa tietoa ja raportteja päivittäisessä työssään. Yrityksen tunnettavuuden ja henkilösuojan takia haastateltavien henkilötiedot ja tehtävänimikkeet on täysin salattu opinnäytetyössä ja siksi tutkimuksessa puhutaan avainhenkilöistä yleisellä tasolla.

Haastatteluihin ei lähetetty erikseen kutsua vaan haastattelu tapahtui toisen tapahtuman aikana. Tapahtumat olivat yksilötapahtumia ja samalla se mahdollisti yksilöhaastattelun. Esitin tapahtumassa ensin pohjustuksen haastattelun teemaan ja pyysin jokaiselta haastateltavalta luvan käyttää haastattelun tuloksia opinnäytetyössäni ennen kuin keskustelut aloitettiin. Kerroin myös, miten tulen aineistoa käyttämään.

Valmistauduin haastatteluun tekemällä teemaan liittyvän listan asioista, joita halusin käydä haastateltavan kanssa läpi ja otin listalle mukaan seuraavia aiheita.

- Kokemukset toimintatapojen muutoksista uusien järjestelmien käyttöönoton jälkeen.
 - Minkälaisia ajatuksia haastateltavilla oli, kun toimintatavat muutuivat.
- Koulutuksien sekä ohjeistuksien saatavuus järjestelmien vaihdon aikaan.
 - Oliko näitä tarpeeksi ja minkälainen tarve koulutuksille ja ohjeistuksille on tällä hetkellä.
- Uusien järjestelmien myötä otettiin laskentakohteita käyttöön enemmän, jotta kustannuslaskentaa pystytään tekemään tarkemmalla tasolla.
 - Minkälainen kokemus laskentakohteiden lisäämisellä oli, sekä miten laskentakohteiden käyttö tällä hetkellä sujuu.

- Kokemukset uusista järjestelmistä tänä päivänä.
 - Käyttökokemukset uusista järjestelmistä ja minkälaisia haasteita haastateltava kokee järjestelmien käytössä tänä päivänä.
- Budjetoinnissa ja ennusteraportoinnissa enemmän vastuuta sekä voitteita.
 - Miten haastateltava kokee uuden raportointijärjestelmän käytön tänä päivänä.
 - Mitä haasteita uudet vastuut ovat tuoneet toimintatapoihin.
- Saako järjestelmistä sellaisia raportteja, joilla on arvoa omaan työhön liittyen.
 - Puuttuuko jokin oleellinen raportti, jonka avulla saisi helpotettua omaa työtään.

Haastattelulla pyrin selvittämään tutkimusongelmaan liittyviä asioita tutkittavan ilmiön ymmärtämiseksi (Kananen 2013, s. 94). Koska haastateltavia oli ainoastaan seitsemän, haastattelun aikana oli mahdollisuus tehdä kattavia muistiinpanoja ja referointia ja siksi haastattelun tallentaminen tai jälkikäteen tehtävä yleiskielinen litterointi ei ollut tarpeen.

7.2 Tutkimuksen tulokset

Ennen järjestelmien vaihtoa, käytössä oli raportointityökalu, jonne syötettiin budjetti- ja ennusteluvut toimialakohtaisesti. Raportointityökalun käyttö oli toimialakohtainen ja kohdetoimialan luvut oli koostettu tulosityksikkö kohtaisista raporteista, joita pidettiin raportointityökalun rinnalla niin sanottuna varjo budjetti- ja ennusteraportteina. Vanha järjestelmä oli työläs ylläpitää mutta se antoi silti hyvän kokonaisyleiskuvan toimialan ja yrityksen taloudellisesta tilanteesta. Avainhenkilöillä ei ollut budjetti- ennusteraportoinnin osaan käyttöoikeuksia, vaan tuloksia tarkasteltiin kuukausittain yhdessä toimialan tulospalavereissa.

Vanhasta järjestelmästä sai haettua tulosityksikkökohtaisen toteumaraportin, joka pohjautui vanhaan talousjärjestelmään. Toteumaraportti siirrettiin käsin varjo raportointiin ja tällä tavalla pystyttiin vertailemaan tulosityksikkökohtaista toteumaa ennusteeseen sekä budjettiin. Manuaalinen työ kasvatti virheiden määrää, joka oli riski päätöksenteossa. Kaikki vanhan järjestelmän raportointiin liittyvä ylläpito ja tehtävät kuuluivat taloushallinnon organisaation vastuulle.

Taloushallinnon järjestelmien vaihto ylipäättään oli myös toimintatapojen muutos aikaisempaan koska järjestelmien vaihto muutti organisaatioiden prosesseja ja muutoksen jälkeen haastatelluille henkilöille tuli talousohjaukseen ja operatiivisiin toimintoihin enemmän vastuuta, taloushallinnon organisaation jäädessä pääsääntöisesti tarkkailijan rooliin. Aikaisemmin taloushallinnon organisaatio oli yleisimmissä rutiininomaisissa tehtävissä läpikulku organisaatio koska se välitti saadun tiedon eteenpäin ilman suurempia muutoksia. Muutoksen jälkeen taloushallinnon organisaatio ei enää välitä saatua tietoa eteenpäin vaan tiedon lähettäjä hoitaa tehtävän loppuun asti. Muutoksen tuloksena vanhat rutiinit, joilla ei ollut lisäarvoa tuottavaan työhön, saatiin poistettua. Haastateltavat henkilöt olivat yksimielisiä siitä, että uusien tehtävien ja järjestelmien käyttöönoton jälkeen vei jonkin aikaa, ennen kuin sai uudet tavat ja vastuut jokapäiväiseksi rutiiniksi. Varsinkin, kun osa uusien järjestelmien käyttöönotoista tapahtui lyhyen ajan sisällä.

Käyttöönoton yhteydessä järjestettiin erilaisia toimialakohtaisia tai yleisiä koulutuksia sekä julkaistiin ohjeita, jotta uusien asioiden opettelu ja prosessien mukainen käyttö tapahtuisi mahdollisimman helposti. Toimialankohtaiset koulutukset olivat räätälöity toimialan tarpeisiin ja niihin osallistuminen oli pakollista. Yleiset koulutukset perustuivat vapaaehtoisuuteen mutta nekin saavuttivat hyvät osallistujamäärät haastatelluiden keskuudessa. Tänä päivänä järjestelmien käyttö on rutiininomaista ja helppoa. Kolme seitsemästä haastateltavasta kokee silti tarvitsevänsä apua silloin tällöin. Käyttöönoton yhteydessä tallennetut koulutukset sekä ohjeet ovat edelleen käytössä ja niihin on tarvittaessa helppo palata.

Muutos tapahtui myös laskentakohteiden käytössä koska uuden järjestelmän avulla pystyttiin lisäämään laskentakohteiden määrää ja tämä mahdollisti esimerkiksi sopimusten paremman kannattavuuden seurannan. Uusi laskentakohte aiheutti aluksi epäselvyyttä koska sopimuksia oli paljon ja avainhenkilöt eivät tienneet, että mitä laskentakohteita kuului mihinkin käyttää. Heille oli lähetetty yhteenveto uusista laskentakohteista ja niiden käyttöä ohjeistettiin koulutuksissa. Tällä hetkellä kaikkien haastateltavien näkemys laskentakohteiden käytöstä on muuttunut alun epävarmuudesta suurimmaksi osaksi positiiviseksi. Oikeat laskentakohteet löytävät pääsääntöisesti paikoilleen, mutta muutama myönsi tallentaneensa tietoja kiireeseen vedoten virheellisesti, jotta asiat eivät jääneet roikkumaan järjestelmän omalle tehtävälistalle.

Yrityksessä budjetoidaan tulosityksikkökohtaisesti, myynti liiketoiminnoittain sekä kulut kuluerittäin. Budjetti laaditaan vuodeksi kerrallaan, joka on lyhyen aikavälin tavoitelaskelma eli budjetointi on lukittu käytettävissä olevaan kapasiteettiin. (Jyrkkiö & Riistama, 2004, s. 230.) Ennusteprosessi tapahtuu samalla tavalla kuin budjetointiprosessi, mutta ennustetta päivitetään kuukausittain rullaavasti 12 kuukauden ajalla. Yrityksessä kuitenkin tarkastellaan yhtä tilikautta kerrallaan. Koska kaikki budjetti- ja ennusteluvut ovat sähköisessä muodossa, saadaan luvut automaattisesti mukaan sisäiseen raportointiin. (Lahti & Salminen, 2014, s. 180–181.)

Uusien järjestelmien käyttöönoton myötä voitiin lopettaa varjoraportointi ja avainhenkilöille annettiin lisää vastuuta sekä velvollisuuksia syöttää budjetti- ja ennusteluvut suoraan järjestelmään. Erillisiä siirtoja ei enää tarvitse tehdä ja toteuma siirtyy ulkoisen rajapinnan kautta suoraan talouden järjestelmästä raportointiin. Uudessa raportointijärjestelmässä toteuma näkyy reaaliaikaisena ennusteen kanssa samassa näkymässä. Muutos poisti manuaalisen työn riskien määrän ja nyt talouden lukuihin voi paremmin luottaa.

Ylipäättään uusien järjestelmien käyttöönotto mahdollisti reaaliaikaisen raportoinnin, ja tällä hetkellä avainhenkilöt pystyvät tarkastelemaan oman vastuualueensa tilannetta milloin tahansa. Raporttien pohjalta tiedetään, mikä vastuualueen tilanne tarkasteluhetkellä on mutta ei välttämättä tiedetä mitä

ratkaisuja tulisi tulevaisuudessa tehdä, jos tulos näyttää negatiiviselta. Yhden haastatellun mielestä raportointi on kuitenkin kuukausittainen rasittava välttämättömyys, vaikka henkilö kokee raportoinnin silti tärkeäksi. Yleisesti ottaen haastateltavat olivat yksimielisiä siinä, että vaikka raportointi on reaaliaikaista, niin raportteihin ei kuitenkaan ehdi pahemmin syventyä ennen kuin määräaika lähestyy. Syynä tähän oli myös jatkuva kiire. Kaikkien haastateltavien mielestä käytössä on tällä hetkellä riittävästi raportteja oman työn ylläpitoon, eikä kukaan kokenut, että raportointijärjestelmässä pitäisi olla lisää raportteja, joilla saisi lisää arvoa omaan työhön.

Vaikka järjestelmät ovat helppokäyttöisiä ja niitä osataan käyttää oikein, tiettyihin järjestelmiin ei kuitenkaan omien negatiivisten kokemusten takia luoteta tai koetaan epävarmuutta. Neljä haastatelluista kokee tällaisen järjestelmän kankeaksi ja liian työllistäväksi manuaalisen työn takia, jonka takia virheiden riski kasvaa. Yksi haastatelluista kokee, ettei järjestelmä sovi omalle toimialalle, järjestelmän joustamattomuuden takia. Näiden kokemusten tähden osa raportoinnista tapahtuu edelleen varjoraportointina. Negatiivisten kokemusten jälkeen avainhenkilölle on tullut mielikuva, ettei oma asiantuntemus ole riittävällä tasolla vaadittavaan ammattitaitoon nähden. Mielikuva ei ole kuitenkaan oikea vaan järjestelmä ei tuota suoraan oikeanlaista tietoa.

Haastateltavien toimintatavoissa oli myös eroavaisuuksia koska osa avainhenkilöistä hoitaa vastuualueensa tehtävät heti kun ne ilmestyvät omalle työnäky-
mälle ja toiset taas vasta määräpäivänä, jolloin haasteeksi tulee se, ettei millään voi muistaa mitä on tapahtunut muutama viikko tai kuukausi takaperin. Ne haastatellut, jotka hoitavat määritellyt tehtävät vasta määräajan sulkeutuessa, kokivat suurimmaksi ongelmaksi sen, ettei ole tarpeeksi aikaa hoitaa tehtäviä koska muita tehtäviä on niin paljon.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

8.1 Järjestelmien käyttö

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, tunnistavatko toimeksiantajan kohde-toimialan avainhenkilöt omaa vastuutaan ja rooliaan liiketoiminnan kannattavuudessa. Toimintatapojen muuttuminen sekä lisävastuu talouden hallinnassa on nostanut esille haasteita ja epävarmuutta raportoinnin suhteen. Muutos keskeytti nykyiset toimintatavat ja samalla loi epävarmuuden tunteen. Kysymys on arjen muutoksesta, jotka käytännössä poikkeavat vain hieman nykyisistä toimintatavoista. (Havunen, 2022, luku 4, kohta Muutoksen luonne.)

Henkilöt kokevat muutokset eri tavalla koska joillekin pieni toimintatapojen muutos voi olla isompi asia kuin esimerkiksi oman organisaation rakenteisiin liittyvä muutos. Muutos on käytännössä jatkuvaa ja jos siihen suhtautuu avoimesti ja myönteisesti, niin silloin se on osa arkea. (Ponteva, 2010, luku 1 Muutos osana organisaatioiden arkea.) Joidenkin henkilöiden on helppo päästä kiinni uusiin toimintatapoihin, jolloin he pystyvät siirtymään uuteen tapaan helposti, mutta jotkut saattavat kyseenalaistaa toimintatapoja, vaikka silti he näkevät asiat parannuksina ja pystyvät mukautumaan niihin. Osa henkilöistä ei selviä pienistäkään muutoksista, elleivät saa vahvaa tukea asian käsittelyyn ja jotkut taas suhtautuvat muutoksiin välinpitämättömästi. (Weick & Quinn, 1999, viitattu lähteessä Ponteva, 2010, luku 1 Muutos osana organisaatioiden arkea.)

Käytyjen haastattelujen perusteella avainhenkilöt olivat pääsääntöisesti yhtä mieltä, että käytettävät järjestelmät ovat helposti lähestyttäviä ja helppo käyttää sekä niitä osataan käyttää oikein. Järjestelmien vaihdolla päivitettiin myös olemassa olevia prosesseja, jolloin saatiin poistettua tehtäviä, joilla ei ollut mitään lisäarvoa tuottavaan työhön. Organisaatioiden perusasioita ovat prosessit koska työ tehdään käytännössä prosesseissa (Modig & Åhlström, 2018, s.29). Ongelmana nähtiin enemmänkin se, ettei kaikissa järjestelmissä ole sellaisia toiminnallisuuksia, joita pitäisi olla luotettavan tiedon saamiseksi.

Muutos tai uudistuminen voi aiheuttaa henkilöille vaivaa ja siirtymistä epämu-kavuusalueelle sekä voi vaikuttaa ennen pitkää koko organisaatioon, ja siksi pohjimmainen muutoskohde on aina koko organisaatio, eivätkä pelkästään sen osat. Yleensä muutos käynnistää eräänlaisen ketjureaktion, koska yksin-kertaisiksi suunnitellut muutokset saattavat tuoda esille toivottuja mutta myös ei toivottuja tai jopa odottamattomia seurauksia. (Havunen, 2022, luku 4, kohta Mikä muuttuu, mikä ei?.)

On tärkeää miettiä, mitä tapahtuu, kun päätetään lähteä muutokseen ja mitä tapahtuu päätöksenteon jälkeen (Havunen, 2022, luku 4 Kirkasta tilannekuva). Tärkeintä on varmistaa, että kaikilla on yhteinen ymmärrys siitä, miksi muutos pitää tehdä ja mitkä asiat ovat uudistustarpeen vaatimuksena. Pääsääntöisesti muutoksen taustalla on tarve reagoida toimintaympäristössä tulossa olevaan muutokseen mutta miten asiaan reagoidaan, onkin organisaatiolähtöistä. (Ha-vunen, 2022, luku 4 Kirkasta tilannekuva.)

Uusien järjestelmien käyttöönotosta tiedotettiin avainhenkilöille ennakoon eri infotilaisuuksissa sekä tiedotteissa ennen kuin järjestelmät otettiin käyttöön. Koulutusvideot sekä ohjeet olivat käytettävissä ennen käyttöönottoa. Huo-noimmassa tapauksessa erilaiset toimintaa kehittävät tavat vain päätetään ot-taa käyttöön ja luodaan järjestelmä, jonne toimenpiteet tulee tehdä tiettyinä ajankohtana. Toimintatapojen ja uusien järjestelmien infotilaisuuden pitämi-sellä odotetaan, että käyttäjät ymmärtävät uusien järjestelmien hyödyllisyyden. (Havunen, 2022, luku 5, kohta Ajattelun johtamisen tiekartta.)

Koska taloushallinnon järjestelmien vaihto muutti haastateltavien avainhenki-löiden toimintatapoja, on heidän pitänyt opetella uusia asioita. Uuden tiedon käsittelymiseen on kaksi tapaa joista toista sanotaan automaattiseksi ja intui-tiiviseksi sekä toista enemmän huolelliseen, analyttiseen ja järkeilyyn perus-tuvaksi (Havunen, 2022, luku 5, kohta Ajattelun johtamisen tiekartta). Auto-maattisessa tavassa uusi tieto käy nopeasti vanhoissa kokemuksissa ja hyö-dyntää sen pohjalta erilaisia vihjeitä tai ärsykeitä uudesta tiedosta. Järkeilyyn perustuva tapa käynnistää järjestelmällisen ajattelun ja tällöin varsinainen uusi

tieto on pääosassa käsittelyprosessissa. Kumpikaan tapa ei ole huono eikä näitä tapoja voi erottaa toisistaan koska ne tapahtuvat usein samaan aikaan. (Havunen, 2022, luku 5, kohta Ajattelun johtamisen tiekartta.) Kumpi tavoista on hallitsevampi, kytkeytyy usein motivaatioon. Uuden asian miettiminen vaatii usein ponnisteluja sekä ajankäyttöön liittyviä uhrauksia. Sen lisäksi taustalla vaikuttaa myös kyky käsitellä muutosta koska jos ei ole osaamista tai tarvittavaa tietoa entuudestaan, on todennäköisempää pyrkiä välttämään uusien ja hankalampien asioiden ajatuksellista työstämistä. (Havunen, 2022, luku 5, kohta Ajattelun johtamisen tiekartta.)

8.2 Raporttien tulkinta

Haastattelujen ja keskustelujen perusteella raportteja osataan tulkita oikein mutta kiireeseen vedoten ei ehditä perehtymään niihin tarpeeksi syvällisesti. Eikä myöskään ehditä reagoimaan ajoissa virheelliseen tietoon. Kaikkien haastateltujen henkilöiden vastuulla on budjetointi sekä ennustaminen, joka on tärkeä osa-alue talousohjauksessa. Budjetointi pakottaa tavoitteiden asetteluun mutta toisaalta auttaa todellisuuden arvioinnissa. (Riistama & Jyrkkiö, 1996, s. 352.) Budjettia ja ennustetta verrataan toteumaraportteihin. Nykyään henkilöillä on käytössä sähköinen budjetointiprosessi, jonka avulla voidaan luvut syöttää suoraan järjestelmään. Osa sisäisti uuden vastuun ja roolin nopeammin kuin toiset ja sen tähden oli alkuvaiheessa huomattavissa pienoista turhautumista. Toimintatapojen muutos ennuste raportointiin sekä budjetointiin oli ratkaisevassa roolissa koska avainhenkilöille annettiin enemmän vastuuta prosessista.

Toimintatapojen muuttuessa yksinkertainen tapa on keskustella henkilöiden kanssa siitä, mikä muuttuu, miten muutos tulee vaikuttamaan toimintaan ja miten se tulee vaikuttamaan henkilöiden omaan työhön sekä työn painopisteisiin. Hyödyllinen tekniikka toimintatavan tarkentamisesta on jaotella ne asiat, jotka muuttuvat varmasti, mitä seurauksia muutoksilla on, mitkä mahdollisesti muuttuvat, keihin muutokset vaikuttavat ja mitkä asiat eivät muutu. (Havunen, 2022, luku 4, kohta Muutoksen luonne.)

8.3 Raporttien oikea-aikaisuus

Uusien järjestelmien käyttöönoton jälkeen raportointi saatiin reaaliaikaiseksi, jonka avulla päästiin enemmän tulevaisuuteen katsovaksi. Aikaisemmin perehdyttiin enemmän historiaan ja tarkasteltiin, mitä on tapahtunut ja olisiko pitänyt toimia toisin. Järjestelmistä saatavat raportit ei kaikilta osin ole kuitenkaan täysin oikea-aikaista koska osa tiedosta voidaan saada esijärjestelmistä ainoastaan kerran kuukaudessa.

Raportoinnissa käytettävien tietojen tarpeellisuus riippuu paljon siitä, milloin tiedot ovat saatavilla. Oikea-aikaisuus indikoi raportointijaksoa sekä raportissa näytettävien asioiden ajankohtaisuutta. Myös julkaisuajankohta ja kuinka usein raportti julkaistaan, riippuu paljon lukijoiden tarpeista sekä aikatauluista. (Kurittu, 2018, luku 6, kohta Oikea-aikaisuus – parempi ennemmin kuin myöhemmin.)

8.4 Laskentakohteiden käyttö raportoinnissa

Kaikissa järjestelmissä ei ole tarpeeksi toiminnallisuuksia, jotta kaikkia laskentakohteita voitaisiin käyttää suoraan raportointiin. Puutokset toiminnallisuudesta on viety järjestelmien omistajien kehitystiimiin, mutta muutoksia ei ole tapahtunut laskentakohteiden toiminnallisuuksien osalta. Tästä syystä on jouduttu käyttämään laskentakohteita, jotka jälkikäteen jaetaan toisille laskentakohteille. Toimintatavalla virheiden määrä kasvaa sekä aiheuttaa lisää työtä, joka on arvoa tuottamatonta.

Päivittäinen kiire nousi useasti esille ja sillä oli esimerkiksi vaikutusta laskentakohteiden oikeellisuuteen. Tietoja tallennettiin kiireeseen vedoten ja tiedostaan virheellisesti, jotta asiat eivät jääneet roikkumaan järjestelmän omalle tehtävälisalle. Aikaisemmin järjestelmät pakottivat laittamaan tärkeimmät laskentakohteet, ennen kuin sai asian eteenpäin. Nykyisissä järjestelmissä ei ole tämän kaltaista pakotusta ja se mahdollistaa virheelliset kirjaukset. Järjestelmien kehittäjiltä on pyydetty pakollisia kenttiä mutta muutos on kehittäjän suunnalta suuritöinen ja todennäköistä on, ettei muutos tapahdu kovin nopealla

aikataululla. Vastuuhenkilöitä muistutetaan säännöllisin väliajoin laskentakoh-
teiden tärkeydestä ja hetken aikaa suurin osa laskentakoh-teista onkin oikein,
mutta ajan kuluessa palataan takaisin virheellisiin kirjauksiin. Kyseessä ei ole
välinpitämättömyyttä vaan siitä, että haastatelluilla on eri suuruiset vastuualu-
eet, jolloin ne, joilla on pienempi vastuualue, on myös enemmän aikaa keskit-
tyä määrättyihin tehtäviin kuin ne, joilla on isompi alue. Isommilla vastuualu-
eilla kuluu enemmän aikaa asioiden saattamiseksi kuntoon. Vastuualueen
koko määrittelee ennen kaikkea esihenkilötoiminnan sekä johtamisen. Silloin
kun alaisten määrä kasvaa, esihenkilötoiminnalle asetetut vaatimukset myös
kasvavat. Esihenkilötoiminnan ja johtamisen keskimääräinen työteho sekä
tuottavuus laskevat, kun vastuualueella on tietty henkilömäärä. Mitään opti-
maalista henkilömäärää ei ennalta ole määriteltä, vaan jokainen organisaatio
tekee määrityksen omaan kokemukseen perustuen. (Vilkkumaa, 2017, Luku
3, kohta 3.7 Liian suuri tai liian pieni tulosityksikkö.)

Haastattelujen suorittaminen teemahaastatteluina oli toimiva koska haastatel-
tavat kokivat asian mielekkääksi ja haastateltavista tuntui, että heidän mielipi-
teillänsä oli arvoa. Jossain tilanteissa käytävää keskustelua piti palauttaa ta-
kaisin lähemmäksi alkuperäistä aihetta. Haastateltavien vähäisen määrän
myötä tuloksissa näkyvät haastateltavien omat näkemykset ja mielipiteet. Saa-
dut tulokset kuitenkin tukevat tehtyä tutkimusta. Jos haastatteluiden määrä
olisi asetettu kattamaan kaikki yrityksen toimialat, olisi ollut mahdollista saada
kattavampia tuloksia nykyhetken tilanteesta.

Oma rooli haastateltavien toimialalla aiheutti jonkin verran haasteita koska
oman roolin omaksuminen pelkästään tarkkailijana ja haastattelijana vaati sy-
ventymistä toisenlaiseen rooliin. Myös oman näkökannan pitäminen tasapuo-
lisena sekä omien mielipiteiden erottaminen tutkimuksesta vaati erityistä huo-
miota. Toisaalta oma roolini olisi mahdollistanut toimintatutkimuksen koska tut-
kija on tällaisissa tutkimuksissa tutkittava.

9 POHDINTA

Tutkimuksesta riippumatta pyritään välttämään virheitä sekä yksittäisessä tutkimuksessa tehdyn työn luotettavuutta on arvioitava (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 6). Tutkimuksen luotettavuutta ja laatua mittaavat reliabiliteetti ja validiteetti (Kananen 2014, s. 146). Tapaustutkimuksella ei kuitenkaan ole omaa tieteellistä menetelmää, luotettavuustarkastelua, eikä tiedonkeruu- tai analyysimenetelmiä. Luotettavuustarkastelu johdetaan laadullisesta tai määrällisestä tutkimuksesta, riippuen siitä kumpaa lähestymistapaa tutkimuksessa käytetään. (Kananen 2013, s. 114). Reliabiliteetti liittyy laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen toteutukseen ja validiteetti siihen, että aineiston määrittäminen tehdään oikein sekä tutkitaan oikeita asioita. (Kananen 2014, s. 146.) Näiden luotettavuuskäsitteiden avulla tarkastellaan tieteellisen työn luotettavuutta. Käsitteet ovat tietynlaisia mittareita, joiden avulla arvioidaan tulosten laatua ja sitä, että onko tutkimuksen vaiheet tehty oikein. Luotettavuustarkastelu jää arvion varaan laadullisessa tutkimuksessa koska luotettavuutta ei voida laskea ja arvioida samalla tavalla kuin määrällisessä tutkimuksessa, koska luotettavuus on tutkijan varassa. (Kananen 2014, s. 146.)

Yleisinä luotettavuuskriteereinä laadullisessa tutkimuksessa käytetään esimerkiksi vahvistettavuutta, dokumentaatiota, tulkinnan ristiriidattomuutta, luotettavuus tutkitun kannalta sekä saturaatio. Vahvistettavuus voi tarkoittaa sitä, että haastateltu lukee aineiston ja vahvistaa haastattelijan tulkinnan asiasta sekä tutkimustuloksen. Tällöin voidaan todeta, että tutkimus on luotettava haastatteluun osallistuneen osalta. (Kananen 2014, s. 151.)

Yksi tärkeimmistä asioista, joka lisää työn uskottavuutta on riittävä dokumentaatio koska se mahdollistaa seuraamisen työn aloituksesta lopputulokseen. Tulkinnan ristiriidattomuus eli sisäinen validiteetti tarkoittaa sitä, että toinen tutkija tekee saman johtopäätöksen tutkimuksen tekijän kanssa. Jos kahdella tutkijalla on sama lopputulos, niin silloin se lisää tutkimuksen luotettavuutta. (Kananen 2014, s. 153.) Laadullisen tutkimuksen käyttökelpoinen luotettavuuden vahvistamiskeino on saturaatio. Silloin kun eri lähteistä saadut

tutkimustulokset alkavat toistua puhutaan saturaatiosta tai kylläntymisestä. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan myös puhua aineiston saturaatiosata, joka tarkoittaa sitä, että uusia havaintoja otetaan mukaan tutkimukseen, niin kauan kuin havainnot tuovat jotain uutta näkökulmaa tutkimukseen. Silloin kun vastaukset alkavat olla samoja, saavutetaan saturaatio eli kylläntymispiste. (Kananen 2014, s. 153–154.)

Haastattelujen ja tulosten perusteella voidaan todeta, että järjestelmiä osataan käyttää oikein mutta kiire aiheuttaa virheiden tekemisen. Työn reliabiliteettia pidän hyvänä koska haastattelujen lopputuloksena, esille nousi samat asiat. Kaikki haastateltavat toimivat samassa operatiivisessa roolissa, jonka perusteella ehkä odotettavissa olikin samankaltaisia tuloksia.

Aineistokeruumenetelmänä teemahaastattelu oli paras tapa saada selville haastateltavien mielipiteet. Tutkimuksen validiteetin näkökulmasta katsottuna osa haastatteluista olisi ehkä kuitenkin kannattanut nauhoittaa, jolloin olisin jälkikäteen voinut tarkastaa, että olen kirjannut asian muistiinpanoihin oikein. Tämä olisi taas voinut antaa lisää arvoa tutkittavasta aiheesta.

Opinnäytetyön laajuus muuttui alkuperäisestä suunnitelmasta, eikä myöskään pysynyt suunnitellussa aikataulussa vaan viivästyi pahoin. Olen kuitenkin tyytyväinen itse opinnäytetyöhön ja työn tuloksiin. Koska työn viivästyminen edesauttoi tutkimusongelman ratkaisua ja lopputulokseksi saatiin kehitettyä uusi toimintatapa, joka helpottaa avainhenkilöiden kuukausittaista ennusteraportointia sekä siihen liittyvää ajankäyttöä.

Aikaisemmin pidettiin kuukausittainen ennusteraportointipalaveri, jonne osallistuivat kaikki avainhenkilöt yhtä aikaa. Palaveri kesti kauan ja jokainen joutui odottamaan omaa vuoroaan kuunnellen toisten puheenvuoroja. Palaverit olivat rauhattomia puhelinsoittojen sekä muiden keskeytysten takia. Keskeytyksien takia keskittyminen oman vastualueen asioihin ei ollut syventävää. Nykyään jokaiselle osallistujalle on annettu oma aika, jolloin saapuu palaveriin. Oma vuoro kestää 15 minuuttia ja on tehokas katsaus ennusteeseen koska avainhenkilö on etukäteen miettinyt ennustepalaverissa käytävät asiat oman

vastuualueensa näkökulmasta. Palaveri on kokonaisuudessaan häiriötöntä ja oman etukäteen sovitun ajan jälkeen avainhenkilö pääsee jatkamaan töitä, joka on arvoa tuottavaa eikä tarvitse enää istua turhaan palaverissa. Muutos on mahdollistanut luotettavamman raportoinnin ja avainhenkilöillä on parempi tilanne oman vastuualueensa tilanteesta ja kannattavuudesta.

Kaikissa järjestelmissä ei ole tarpeeksi toiminnallisuuksia, jotta kaikkia laskentakohteita voitaisiin käyttää suoraan raportointiin. Tähän ratkaisuksi kehitettiin koontinumerot, jotka taulukkolaskentaohjelmaa käyttäen jaettiin oikeille laskentakohteille ja sopimusnumeroille. Taulukkolaskentaohjelman avulla tehdyt jaot tallennettiin järjestelmään. Työ on manuaalista ja vaatii erityistä tarkkuutta mutta tällä keinolla raportointi on luotettavampaa ja kuluja saadaan kohdistettua paremmin oikeille laskentakohteille ja sopimuksille.

Muutamalle uudelle sopimukselle on tehty isompia laskentakohdekokonaisuuksia, jolloin laskentakohteiden kirjaaminen on helpompaa ja todennäköisesti kirjaus menee useammin oikein. Syynä tähän oli myös se, että osa laskentakohteista on pilkottu liian pieniin kokonaisuuksiin, eikä kaikkien uusien järjestelmien toiminnot tukeneet useiden laskentakohteiden käyttöä yhtä aikaa.

LÄHTEET

Alasuutari, P. (2011). Laadullinen tutkimus 2.0. Vastapaino.

Alhola, K. & Lauslahti, S. (2000). Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. WSOY.

Alhola, K. (17.8.2010). Taloushallinnon kiehtova ja vaativa maailma. <https://tilisanomat.fi/talousohjaus/taloushallinnon-kiehtova-ja-vaativa-maailma>

Creswell, J. W. (2007). Qualitative inquiry & research design: Choosing among five Approaches (Second edition.). Sage Publications.

Hakala, J. T. (1998). Opinnäyte luovasti: Kehittämisen- ja tutkimustyön opas. Gaudeamus.

Havunen, R. (2022). Alaisena esimies (1. painos.). Kauppakamari.

Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2022). Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö ([2. painos].). Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2004). Tutki ja kirjoita (10. osin uud. laitos.). Tammi.

Jormakka, R., Koivusalo, K., Lappalainen, J., & Niskanen, M. (2021). Laskentatoimi (7., uudistettu painos.). Edita.

Jyrkkiö, E., & Riistama, V. (2004). Laskentatoimi päätöksenteon apuna (18. uud. p.). WSOY.

Järvenpää, M., Lämsiluoto, A., Partanen, V., & Pellinen, J. (2017). Talousohjaus ja kustannuslaskenta (2.–4. painos.). Sanoma Pro.

Järvinen, P. (2005). Ammattina esimies. [WSOY]: WSOYpro: [Suomen ekonomiliitto].

Kaarlejärvi, S., & Salminen, T. (2018). Älykäs taloushallinto: Automaation aika. Alma.

Kananen, J. (2013). Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. (2014). Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. (2010). Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kinnunen, J., Laitinen, E., Laitinen, T., Leppiniemi, J., Puttonen, V. (2006). Mitä on yrityksen taloushallinto? (3. korj. p.). KY-palvelu.

- Kurittu, K. (2018). Yritysvastuuraportointi: Kiinnostavan viestinnän käsikirja. Alma.
- Lahti, S., & Salminen, T. (2014). Digitaalinen taloushallinto. Talentum.
- Modig, N. & Åhlström, P., (2018). Tätä on lean: Ratkaisu tehokkuusparadoksiin (7. painos.). Rheologica Publishing.
- Niskavaara, E. (2017). Yritystaloutta esimiehille (3., uudistettu painos.). Alma.
- Ojasalo, K., Moilanen, T., & Ritalahti, J. (2015). Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan (3.–4. painos.). Sanoma Pro.
- Pellinen, J. (2006). Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu (2. uud. p.). Talentum.
- Pellinen, J. (2019). Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu (3., uudistettu painos.). Alma.
- Pellinen, J. (2017). Talousjohtaminen (2., uudistettu painos.). Alma.
- Ponteva, K. (2010). Onnistu muutoksessa. WSOYpro.
- Riistama, V., & Jyrkkiö, E. (1996). Operatiivinen laskentatoimi: Perusteet ja hyväksikäyttö (15. painos.). WSOY.
- Suomala, P., Lyly-Yrjänäinen, J., & Manninen, O. (2018). Laskentatoimi johtamisen tukena. Edita.
- Suomen Riskienhallintayhdistys ry. (n.d.). Avainhenkilöriskit. Haettu 3.12.2023 osoitteesta <https://pk-rh.fi/riskien-luokittelu/operatiiviset-riskit/henkiloriskit/avainhenkilot.html>
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vehmanen, P., & Koskinen, K. (1997). Tehokas kustannuslaskenta. WSOY.
- Viitala, R. k., & Jylhä, E. (2019). Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Edita.
- Vilkkumaa, M. (2017). Tulosrohmut: Yrityksen kannattavuuden suojaaminen. Alma.