



Open your mind. LUT.

Lappeenranta University of Technology

Lappeenrannan teknillinen yliopisto

School of Business and Management

Talousjohtaminen

**Johdon laskentatoimen kuukausiraportoinnin
kehittäminen case-yrityksessä**

Improving Management Accounting and Monthly Reporting – a Case Study

31.5.2016

Mari Väänänen

Tiivistelmä

Tekijä: Mari Väänänen

LUT School of Business and Management

Talousjohtaminen

Ohjaaja: Satu Pätäri

Tämän kandidaatintutkielman tarkoituksena on tutkia johdon laskentatoimen kuukausiraportointia ja sen kehittämistä case-yrityksen avulla. Tutkielman teoriaosuus muodostaa työlle sen teoreettisen viitekehyksen. Empiriaosuudessa käsiteltävä kuukausiraportoinnin kehittäminen alkaa sen lähtötason määrittelemisellä. Tämän jälkeen tunnistetaan prosessiin liittyviä kehitystä vaativia asioita sekä pyritään löytämään keinot näiden ongelmien ratkaisemiseksi.

Tutkielmassa käytettävä empiirinen aineisto on kerätty laadullisen tutkimuksen menetelmiä käyttäen. Tähän on kuulunut sekä työnteon havainnointia että haastatteluja. Havainnointi koostui kahden kuukaudenvaihteen raportointiprosessin seuraamisesta. Siitä saatua aineistoa hyödynnettiin erityisesti raportoinnin lähtötason määrittämiseksi. Haastatteluja hyödynnettiin puolestaan prosessin ongelmakohtien tunnistamiseksi ja niiden ratkaisemiseksi.

Tutkimuksesta selvisi, että case-yrityksen kuukausiraportointiprosessin lähtötilanne on yleisesti ottaen hyvä. Raportoinnille tunnistettiin kolme keskeistä päämäärää: hyvä aikataulutus, korkea automaation taso ja analyysin hyödynnettävyys. Koska kuukausiraportointi on jatkuvasti kehittyvä prosessi, on siinä aina jotain parannettavaa. Tutkimuksesta nousikin kolme keskeistä raportointiprosessin kehittämiskohdetta: aikataulutuksen ja talousosaston sisäisen kommunikaation haasteet, raportointityökalut sekä tiedon analyysin ja yksiköiden välisen kommunikaation haasteet. Näistä jokaiseen löydettiin konkreettisia parannusehdotuksia, joita case-yritys voi hyödyntää raportointiprosessin päämäärien saavuttamiseksi.

Abstract

Author: Mari Väänänen

LUT School of Business and Management

Financial Management

Instructor: Satu Pätäri

The aim of this Bachelor's Thesis is to investigate and improve the monthly reporting of management accounting in a case company. The theoretical part of this study defines the theoretical frame of the research. In the empirical part, the development process starts by defining the monthly reporting's current state. After this, every part of the process that needs improving must be detected and corrected if possible.

In this study the method of analysis is qualitative and the empirical data collection is carried out through observations and interviews. Observations took place in two end of months and they consisted of following the monthly reporting process. The data from these observations is used in defining the monthly reporting's current state. Interviews are used to identify the problems that occur in the case company's monthly reporting process. After identifying these obstacles they need to be solved so that the wanted state of the monthly reporting can be reached.

The results of this research showed that the current state of the case company's monthly reporting process is on a good level. There are four main goals for reporting: good scheduling, the high level of automation, the trustworthiness of the reporting and the usability of the analysis. Since the monthly reporting is a constantly changing process, there is always something to be improved. Three aspects were found that need to be developed further in the reporting process: the scheduling and the communication inside financial department, the development of the analysis and communication between two departments and the development of the tools for reporting. Many of the suggested improvements of these aspects could be used to meet the goals of the case company's reporting process.

SISÄLLYSLUETTELO

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1. JOHDANTO	1
1.1 Tutkimuksen taustaksi.....	1
1.2 Tutkielman tavoitteet ja tutkimusongelmat	2
1.3 Tutkielman rajaukset.....	3
1.4 Tutkielman rakenne.....	3
2. JOHDON LASKENTATOIMEN KUUKAUSIRAPORTOINTI	5
2.1 Kuukausiraportoinnin tärkeimmät ominaisuudet	7
2.2 Raportointiprosessin määrittely ja sen päävaiheet.....	9
2.2.1 Integroidun tietojärjestelmän sisältö ja tavoitteet	10
2.2.2 Raporttien sisältövaatimukset.....	11
2.2.3 Raportointipaketin jakaminen loppukäyttäjille	12
2.3 Raportoinnin haasteet ja keinot niiden hallitsemiseksi	13
2.4 Raportointiprosessin kehittäminen ja siihen liittyvät uudet osaamistarpeet.....	15
2.4.1 Taloushallinnon ammattilaisen muuttunut rooli.....	15
2.4.2 Yhteistyön tärkeys uudistuneessa johdon laskentatoimen raportoinnissa	16
3. KUUKAUSIRAPORTOINNIN KEHITTÄMINEN CASE-YRITYKSESSÄ.....	17
3.1 Käytetty tutkimusmenetelmä ja empiirinen aineisto	18
3.2 Kuukausiraportoinnin lähtötilanne case-yrityksessä.....	20
3.2.1 Raportointiprosessi ja tulosanalyysiraportti	21
3.2.2 Analysointiprosessi ja kuukausiraportoinnin viimeistelytyöt	22
3.3 Kuukausiraportointiprosessin haasteet ja niiden hallitseminen case-yrityksessä	
.....	23
3.3.1 Aikataulutuksen ja talousosaston sisäisen kommunikaation haasteet.....	25
3.3.2 Raportointityökaluihin liittyvät haasteet.....	27
3.3.3 Tiedon analyysin ja yksiköiden välisen kommunikaation haasteet	29
3.3.4 Yleisiä huomioita case-yrityksen kuukausiraportoinnista.....	32

4. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	34
4.1 Tutkielman teoria- ja empiriaosuuksien havaintojen vertailu keskenään.....	34
4.2 Vastaukset tutkimuskysymyksiin	35
4.3 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusmahdollisuudet.....	37
LÄHDELUETTELO	38
AINEISTOLUETTELO	40
LIITTEET	
LIITE 1: Haastattelukysymykset ja taulukko siitä, keneltä mitäkin on kysytty	
LIITE 2: Haastattelukysymysten vastaukset jaoteltuna tutkimuksen päähaasteisiin	

1. Johdanto

Tutkielman johdanto koostuu kolmesta osasta. Ensin avataan työn aihealuetta yleisellä tasolla, selvitetään tutkielmaan vaikuttavat keskeiset tutkimukset ja niiden tulokset sekä tarkastellaan tutkielman merkityksellisyyttä. Sen jälkeen määritellään tutkielman tavoite, käytettävä tutkimusmenetelmä ja tutkimusongelmat. Lopuksi käsitellään vielä tutkielman rakennetta.

1.1 Tutkimuksen taustaksi

Menestyksenkäs kuukausiraportointi rakentuu sen loppukäyttäjien tarpeiden pohjalle. Raportoinnin tärkein hyödyntäjärühmä on yrityksen johto, minkä takia raportointiprosessin päätavoitteena voidaankin pitää strategisten tavoitteiden onnistumisen seuraamista. Tämän tulisi muutenkin olla koko yrityksen toiminnan päämäärä. Lisäksi erityisesti operatiivista johtoa pyritään avustamaan organisaation tavoitteiden suunnittelussa ja valvonnassa. (Jyrkkiö & Riistama, 2000, p.27; Laitinen, 2003, p.71; Riistama & Jyrkkiö, 1995, p.37)

Koska kuukausiraportoinnilla on yritysjohton lisäksi monta muutakin hyödyntäjää, on sille vaikea luoda yhtä kattavaa teoriaa. Prosessin ja sisällön muokattavuutta voidaankin pitää yhtenä raportoinnin tärkeimmistä ominaisuuksista. (Neilimo & Uusi-Rauva, 2002, pp.241 – 242; Nita, 2015, p.105) Kuukausiraportoinnilla on lisäksi kolme päätavoitetta: ymmärrettävyys, oikea-aikaisuus ja luotettavuus (Alhola & Lauslahti, 2000, p.322). Näitä avataan myöhemmin teoriakappaleessa.

Johdon laskentatoimen raportointi ja sen toteuttamistavat ovat muuttuneet viime vuosina paljon. Tietotekniikan ja -järjestelmien kehittymisen myötä raportoinnin pääpaino on siirtynyt sen mekaanisesta toteuttamisesta kohti tulosten analysointia. Tämä luo osaltaan haasteita ja kehitystarpeita raportoinnin toteuttajille. Loppukäyttäjille jaettavat raportointimateriaalit keskittyvät konkreettisten lukujen sijaan informaation analyysiin,

jolloin tietoa voidaan käyttää yhä laajemmin hyväksi myös niissä yksiköissä, joissa taloushallinnon käytännön osaaminen on mahdollisesti vähäisempää. (Boer, 2000, pp. 325)

1.2 Tutkielman tavoitteet ja tutkimusongelmat

Johdon laskentatoimen raportointia on tutkittu laajasti, mutta harva lähde keskittyy nimenomaan kuukausiraportointiin. Tämä kandidaatintyö pyrkiikin keskittymään tähän raportoinnin alatyyppeihin. Työn empiriaosuudessa hyödynnetään case-yritystä, mikä tuo työhön ainutkertaisen lisän. Aiheen tutkimukset painottuvat valmistaviin teollisuusyrityksiin, joten toisen toimialan case-yritys tuo uuden näkökulman tutkimukseen. Kuten aiemmin todettiin, aihe on myös erittäin ajankohtainen, koska johdon laskentatoimi on kovan muutospaineen alla.

Työ on laadullinen tutkimus. Empiirisessä osuudessa hyödynnetään sekä havainnointia että haastatteluja tarvittavan aineiston keräämiseksi. Havainnoinnilla pyritään saamaan objektiivinen käsitys raportoinnin käytännön toteutuksesta ja siihen liittyvistä kehittämismahdollisuuksista. Haastatteluja käytetään puolestaan raportointiprosessin kehityskohteiden löytämiseen ja niiden ratkaisemiseen. Näiden toimenpiteiden päämäärä on päästä lähemmäksi case-yrityksen kuukausiraportoinnin tavoitetasoa.

Tutkimuksen pääongelma on selvittää, miten johdon laskentatoimen kuukausiraportointia voidaan kehittää case-yrityksessä kohti tavoitetasoa. Kehittämistavoitteet jaetaan kahteen alaongelmaan. Ensimmäinen alaongelma selvittää case-yrityksen kuukausiraportoinnin lähtötilanteen. Toinen alaongelma keskittyy puolestaan sekä kuukausiraportointia hankaloittavien tekijöiden että niiden ratkaisujen löytämiseen.

- Pääongelma: Miten johdon laskentatoimen raportointia voidaan kehittää case-yrityksessä kohti sille määriteltyä tavoitetasoa?
- Alaongelma 1: Millainen on kuukausiraportoinnin lähtötilanne case-yrityksessä?
- Alaongelma 2: Millaisia kehityskohteita kuukausiraportoinnissa on ja kuinka näitä voidaan parantaa?

Pääongelman tavoitteena on kahden alaongelman avulla saavuttaa yhtenäinen kokonaisuus johdon laskentatoimen kehittämiskeinoista lähtötilanteen määrittelyn kautta. Ensimmäisen alaongelman tavoite on puolestaan tarkastella case-yrityksen kuukausiraportoinnin lähtötilannetta, jotta sille voidaan määrittellä jokin tulevaisuuden tavoite-taso, johon pääongelman ratkaisu tähtää. Toisen alaongelman tavoite on puolestaan löytää esteitä tavoitetason saavuttamiseksi, analysoida niitä ja löytää näin keinot niiden ratkaisemiseksi.

1.3 Tutkielman rajaukset

Koska tutkielman empiirisessä osuudessa käsiteltävä case-yritys haluaa pysyä nimetömänä, tunnistuksen mahdollistavia yritystietoja tullaan rajaamaan pois anonymiteetin säilyttämiseksi. Tämän lisäksi case-yritys toimii palvelualla, joten työn teoreettinen viitekehys rajataan mahdollisuuksien mukaan koskemaan vain tätä toimi-alaa. Esimerkiksi julkishallintoa ja suoraan teollisuusyrityksiä käsittelevä teoria on rajattu pois tutkimuksesta.

Koska työssä keskitytään erityisesti kuukausiraportoinnin kehittämiseen, laajasta johdon laskentatoimen raportointikentästä voidaan rajata pienempi alue tutkimuksen keskiöön. Näin teoriaa saadaan käsiteltyä syvemmin. Tutkielmasta jätetään pois esimerkiksi osavuosikatsaukset, tilinpäätöksen ja operatiivisen toimintaa tukevan raportoinnin. Samasta syystä myös ulkoinen laskentatoimi on rajattu pois tutkielmasta.

1.4 Tutkielman rakenne

Tutkielma koostuu neljästä pääluvusta. Ensimmäinen, johdantokappale, sisältää tutkimuksen taustaa sekä tutkielman tavoitteet, tutkimusongelmat, rajaukset ja rakenteen. Työn teoriaosa, luku kaksi, käsittelee työn teoreettista viitekehystä ja se on jaettu edelleen neljään alaotsikkoon: kuukausiraportoinnin tärkeimmät ominaisuudet, raportointiprosessin määrittely ja sen päävaiheet, raportoinnin haasteet ja keinot niiden hallitsemiseksi sekä raportointiprosessin kehittäminen ja siihen liittyvät uudet osaamistarpeet.

Luku kolme puolestaan sisältää tutkielman empiirisen osion. Tämä luku alkaa tutkimusmenetelmän ja empiirisen aineiston tarkastelulla, joista siirrytään varsinaisiin tutkimustuloksiin. Työn viimeinen luku sisältää tutkielman yhteenvedon, keskeiset johtopäätökset ja mahdolliset jatkotutkimusaiheet.

2. Johdon laskentatoimen kuukausiraportointi

Tutkielman teoriaosuudessa käsitellään johdon laskentatoimen kuukausiraportointia. Pääluku jaetaan neljään osaan. Ensimmäisessä kappaleessa tarkastellaan kuukausiraportoinnin tärkeimpiä ominaisuuksia. Tämän jälkeen määritellään raportointiprosessin tavoitteita ja käsitellään prosessin päävaiheita. Kolmas kappale käsittelee raportoinnin haasteita ja keinoja niiden hallitsemiseksi. Viimeinen kappale keskittyy raportointiprosessin kehittämisen näkökulmiin.

Seuraavassa taulukossa on esitelty työssä käytettävät lähteet ja niistä tähän tutkielmaan hyödynnettävä keskeinen sisältö (Taulukko 1). Tarkasteltava sisältö on jaettu tutkielman teoriaosuuden pääkappaleiden mukaisesti, jotta voidaan havainnoida sitä, miten laajasti lähteet käsittelevät raportoinnin eri osia.

Taulukko 1. Tutkielman lähteiden keskeinen sisältö

Lähde (kirja / artikkeli)	Keskeinen tutkielmassa hyödynnetty sisältö			
	Tärkeimmät ominaisuudet	Raportointiprosessi	Raportoinnin haasteet	Raportointiprosessin kehittäminen
Artikkelit:	5/8	6/8	2/8	3/8
Granlund & Lukka, 1997	X	X	X	
Boer, 2000	X	X		X
Bruns & McKinnon, 1993	X	X	X	
Pierce & O'Dea, 2003	X	X		
Järvenpää, 2001				X
Burns & Vaivio, 2001				X
Burns et al., 2004				X
Nita, 2015	X	X		
Odar et al., 2015		X		

Taulukko 1. jatkuu

	Tärkeimmät ominaisuudet	Raportointiprosessi	Raportoinnin haasteet	Raportointiprosessin kehittäminen
Kirjat:	4/8	7/8	2/8	4/8
Alhola & Lauslahti, 2000	X	X	X	X
Alhola & Lauslahti, 2005				X
Jyrkkiö & Riistama, 2000	X	X	X	
Riistama & Jyrkkiö, 1995	X	X		X
Lahti & Salminen, 2008		X		X
Neilimo & Uusi-Rauva, 2002	X	X		X
Laitinen, 2003		X		
Bergstrand, 1994		X		
Järvenpää et al., 2003			X	

Harvoissa johdon laskentatoimen raportointia käsittelevissä materiaaleissa on tutkittu nimenomaan kuukausiraportointia, joten lähteistä piti lukea tarkasti, mitä osaa teoriasta tähän voi erityisesti soveltaa. Kuten taulukosta 1 nähdään, lähes kaikista lähteistä löytyy tietoa itse raportointiprosessista. Sen kuvaaminen onkin yksi johdon laskentatoimen raportoinnin teorian keskeisimmistä asioista. Monista lähteistä löytyi myös samankaltaisia listauksia kuukausiraportoinnin tärkeimmistä ominaisuuksista, mikä tukee niiden oikeellisuutta.

Raportoinnin haasteita on käsitelty lähteissä vähiten. Tämän voidaan ajatella johtuvan siitä, että vaikka teoriasta voidaan löytää yhteisiä kehityskohteita, ovat haasteet useimmiten kuitenkin yrityskohtaisia. Raportoinnin ongelmakohtia pyritään myös ennakoimaan huomioimalla mahdolliset heikkouden jo raportointiprosessin rakentamisessa, joten kirjallisuus ei keskity niinkään haasteiden kuvaamiseen vaan niiden ehkäisemiseen.

Lähteitä tarkastellessa huomattiin myös, että ne artikkelit ja kirjat, jotka käsittelevät raportointiprosessin kehittämistä, eivät välttämättä käsittele muita aiheita niin laajasti. Toisaalta ne lähteet, jotka sisältävät monipuolista tietoa raportoinnista, sisältävät harvemmin tietoa raportointiprosessin kehittämispuolesta.

2.1 Kuukausiraportoinnin tärkeimmät ominaisuudet

Loppukäyttäjien tarpeet antavat kuukausiraportoinnille suunnan ja tavoitteet (Neilimo & Uusi-Rauva, 2002, pp.241 – 242; Nita, 2015, p.105). Tästä riippumatta raportoinnin taustalla on kuitenkin kolme tekijää, jotka määrittelevät sen tärkeimmät ominaisuudet: raporttien tulee olla ymmärrettäviä, oikea-aikaisia ja luotettavia (Jyrkkiö & Riistama, 2000, pp.254 – 255; Pierce & O’Dea, 2003, p.274). Seuraavaksi käsitellään tarkemmin näitä ominaisuuksia ja pyritään tunnistamaan keinoja niiden toteuttamiseksi.

Ymmärrettävyyttä voidaan pitää kuukausiraporttien tärkeimpänä ominaisuutena, sillä se määrittelee myös kaikkien muiden tekijöiden onnistumisasteen. Vaikka raportit tuotettaisiinkin oikea-aikaisesti ja luotettavasti, ovat ne hyödyttömiä, jos loppukäyttäjä ei osaa tulkita niitä. (Jyrkkiö & Riistama, 2000, pp.254 - 255) Ymmärrettävyyttä voidaan parantaa esimerkiksi raporttien muotoilulla ja räätälöinnillä (Pierce & O’Dea, 2003, p.278; Riistama & Jyrkkiö, 1995, p.404).

Raporttien ymmärrettävyyteen liittyvät muotoiluseikat voidaan jaotella kolmeksi kokonaisuudeksi. Ensinnäkin tarkkojen lukujen sijaan – tai niiden kanssa – tulisi tarjota yksinkertaisia havainnollistuksia lukujen vaikutuksista loppukäyttäjien tavoitteisiin. Hyviä havainnoinnin keinoja ovat muun muassa erilaiset kuviot ja taulukot, jotka liittävät tarkat luvut kontekstiinsa. (Boer, 2000, pp.326 – 327; Pierce & O’Dea, 2003, p.278) Toinen hyväksi havaittu muotoilukeino on korostaa tärkein informaatio erottamaan muusta, sitä tukevasta, materiaalista. Näin loppukäyttäjän aikaa säästyy ja raporttien ymmärrettävyys paranee, kun sisältö on valmiiksi jäsennelty. (Riistama & Jyrkkiö, 1995, p.404) Kolmanneksi, raporttien järjestyksessä kannattaa hyödyntää samaa runkoa kaudesta toiseen. Tässä pitää kuitenkin ottaa huomioon paketin räätälöinnin mahdollisuudet, sillä kaudet eivät aina ole samanlaisia. Lähtökohtaisesti saman tiedon tulisi kuitenkin löytyä samasta kohdasta raporttipakettia, mikäli tieto on olennainen kysei-

sessä tilanteessa. Nämä kolme mainittua ominaisuutta auttavat myös raporttien räätälöinnissä, sillä ominaisuuksien painotuksilla saadaan aikaan ulkomuodoltaan ja sisällöltään erilaisia raportointipaketteja. (Bruns & McKinnon, 1993, p.84-108)

Hyvän raportointipaketin toisena pääkriteerinä pidetään raportoinnin **oikea-aikaisuutta**: tiedon on oltava saatavilla silloin kun sitä tarvitaan. Tähän vaikuttavat olennaisesti myös muut aikataulutukseen liittyvät seikat, kuten raporttien ilmestymistiheys. (Pierce & O’Dea, 2003, p.274; Riistama & Jyrkkiö, 1995, p.404) Mitä nopeammin luvut ovat valmiita kuukauden vaihtumisen jälkeen, sitä enemmän niitä voidaan hyödyntää. Raportointiprosessia tehostavat tekijät ovat avainasemassa raportoinnin oikea-aikaisuuden parantamiseksi. Tehokkuutta lisää muun muassa raporttien tarkkuustason laskeminen - harvoissa yrityksissä sisäisen raportoinnin tarvitsee olla yhtä täsmällistä kuin esimerkiksi ulkoisen laskentatoimen virallisten raporttien. (Alhola & Lauslahti, 2000, p.316)

Kaikkien raporttien valmistumisprosessia ei aina saada tehostettua. Näiden rinnalle onkin hyvä muodostaa nopeasti valmistuvia, suurpiirteisempiä raportteja, jotka täydentävät muodostettavaa raportointipakettia. Tiedon oikeellisuus ei saa kuitenkaan heiketä raportoinnin nopeuden varjolla, vaikka esittämistarkkuus vähenisikin. (Granlund & Lukka 1997, p.233)

Raporttien kolmas pääkriteeri on tiedon **luotettavuus**. Tällä tarkoitetaan sekä tietolähteiden että muodostettavan raportin luotettavuutta. Kuten myöhemmin kuvataan, raportointiprosessissa hyödynnettävä tieto saadaan yleensä suoraan sähköisestä tietojärjestelmästä. Sen lisäksi, että järjestelmään syötettävän lähtötiedon pitää olla oikein, täytyy sen myös säilyä oikeana koko raportointiprosessin ajan. Tähän voidaan olennaisesti vaikuttaa tehostamalla raportointiprosessin valvontaa ja lukujen tarkistusta useammassa vaiheessa. (Alhola & Lauslahti, 2000, p.322; Jyrkkiö & Riistama, 2000, p.252)

Tietolähteiden luotettavuuden varmistamisen lisäksi myös muodostettaviin raportteihin tulee voida luottaa. Koska ymmärrettävyys tukee luotettavuutta, voidaan tähän vaikuttaa tekemällä raporteista selkeämpiä ja paremmin jäsenneiltyjä. Näitä ominaisuuksia

voidaan parantaa kiinnittämällä huomiota esimerkiksi raporttien otsikointiin: hyvä otsikko antaa oikean kuvan paketin sisällöstä ja tarvittavan tiedon etsiminen helpottuu. Lisäksi raporteissa tulisi esittää niitä yksilöiviä tietoja, kuten käsiteltävä ajanjakso, raportin päivittämisajankohta ja sen jakelu. Yksilöivät tiedot auttavat loppukäyttäjää selvittämään raportin alkuperän, mikä lisää osaltaan prosessin luotettavuutta. (Alhola & Lauslahti, 2000, p.325)

2.2 Raportointiprosessin määrittely ja sen päävaiheet

Kuten edellä todettiin, loppukäyttäjien tarpeet määrittelevät yrityksen kuukausiraportointiprosessin sisällön. Sen tärkein loppukäyttäjryhmä on yritysjohto, joka hyödyntää raportointia yritykselle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Muita pääsääntöisiä raporttien käyttäjiä ovat muun muassa yrityksen hallitus ja yksiköiden päälliköt. (Lahti & Salminen, 2008, p.151; Riistama & Jyrkkiö, 1995, p.37) Varsinaisten loppukäyttäjien huomioimisen lisäksi raporteista esiin käyvien asioiden viestiminen koko organisaatiolle on tärkeää. Tämä antaa koko henkilöstölle ymmärrystä yrityksen taloudellisesta tilanteesta. Lisäksi toteutuman viestiminen voi toimia hyvänä motivaatiokeinona yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi, kun oman toiminnan vaikutus lukujen kehitymisessä tunnistetaan. Raporttien viestiminen ohjaa siis työntekijöitä oikeiden asioiden pariin. (Alhola & Lauslahti, 2000, p.317; Riistama & Jyrkkiö, 1995, p.404)

Vaikka kuukausiraportoinnilla on monta erilaista loppukäyttäjää, sen perusprosessi on yleensä samanlainen (Bruns & McKinnon, 1993, p.84-108). Ennen varsinaisen raportoinnin aloittamista tulee kerätä kaikki se lähdetieto, josta raportit myöhemmin muodostetaan. Tämän informaation kerääminen ja ylläpito vaatii luotettavan tietojärjestelmän. Tiedon tulee lisäksi olla helposti muokattavissa hyödynnettävämpään muotoon, mikä vaatii kehittyneitä raportointijärjestelmiä. Myös valmiiden raporttien ulkoasu ja sisältö tulee miettiä tarkkaan niiden ymmärrettävyyden lisäämiseksi. (Alhola & Lauslahti, 2000, p.322) Kun raportointipaketti on valmis, se tulee vielä jakaa loppukäyttäjille. Myös tämän vaiheen tulee olla tehokas ja helposti toteutettavissa (Alhola & Lauslahti, 2000, p.325). Seuraavaksi käsitellään tarkemmin näitä raportointiprosessin osa-alueita ja niiden ominaisuuksia.

2.2.1 Integroidun tietojärjestelmän sisältö ja tavoitteet

Taloushallinnon ylläpitämisessä käytetään usein integroitua tietojärjestelmää (Management Information System, MIS). Tällä tarkoitetaan yhtä järjestelmäkokonaisuutta, joka kerää tietoa useista niin sanotuista esijärjestelmistä, säilyttää tiedon luotettavasti ja muokkaa sitä vielä tarvittaessa hyödynnettävämpään muotoon. (Jyrkkiö & Riistama, 2000, p.253; Odar et al., 2015, p.84) Seuraavaksi avataan integroidun tietojärjestelmän osa-alueita ja selvitetään mitä hyötyä siitä on johdon laskentatoimen kuukausiraportoinnille.

Laskentatoimen raportointijärjestelmä koostuu usein sekä johdon että ulkoisen laskentatoimen tietojärjestelmistä. Näiden osa-alueiden yhdistäminen samaan järjestelmään on koettu hyväksi, sillä ne ovat useissa kohdissa sitoutuneet yhteen. Ulkoisen laskentatoimen järjestelmä kerää käsittelemätöntä lähtötietoa muista järjestelmistä yrityksen kirjanpitoa varten. (Alhola & Lauslahti, 2000, p.324; Lahti & Salminen, 2008, pp.148 – 149) Näitä tiedostoja hyödynnetään puolestaan johdon laskentatoimessa muokkaamalla lähtötiedosta informaatiota erityisesti yritysjohdolle, mutta myös muille sidosryhmille (Granlund & Lukka, 1997, p.234; Jyrkkiö & Riistama, 2000, p.27, 254; Lahti & Salminen, 2008, p. 150).

Kuten edellä esitettiin, johdon laskentatoimen raportointi tarvitsee lähdeaineistoja, joista muokataan raportteja yrityksen tavoitteiden edistämiseksi. Molempien laskentatoimen osa-alueiden yhdistävä tietojärjestelmä mahdollistaa lähdetiedon helpon muokattavuuden, edistää kuukausiraportoinnin luotettavuus-periaatetta ja samalla myös nopeuttaa kuukausiraportoinnin toteuttamista. (Granlund & Lukka, 1997, p.234; Lahti & Salminen, 2008, p. 150)

Ulkoisen laskentatoimen tuottaman lähdetiedon lisäksi integroitu tietojärjestelmä kerää tietoa myös muiden yksiköiden hallitsemista esijärjestelmistä. Näiden avulla esimerkiksi henkilöstöhallinnon tuottamia lukuja voidaan hyödyntää helpommin yrityksen raportoinnissa. Lisäksi joitakin yrityksen ulkopuolella käytettyjä esijärjestelmiä voidaan

liittää osaksi yrityksen integroitua tietojärjestelmää. Ulkopuolelta saatua tietoa hyödynnetään esimerkiksi yrityksen kilpailu- ja ympäristötekijöiden analysointiin. (Jyrkkiö & Riistama, 2000, pp.255 - 256, 258; Neilimo & Uusi-Rauva, 2002, p.237, 239)

Laskentatoimen tietojärjestelmille voidaan asettaa kolme tavoitetta. Ensinnäkin järjestelmän hyödyntämisen tulee olla mahdollisimman vaivatonta (Jyrkkiö & Riistama, 2000, pp.258 - 259). Tätä edistää edellä esitelty integroidun tietojärjestelmän malli, jossa kaikki tarvittava löytyy yhdessä järjestelmästä. Lisäksi on havaittu, että suurten ja keskitetysti organisoitujen järjestelmien heikkous on yleensä niiden hitaus ja monimutkaisuus. Vaivattomuuden lisäämiseksi järjestelmän tulisi olla kaikkien organisaation yksiköiden käytössä. Näin tiedon kerääminen nopeutuu kun työ on jaettu useammalle tekijälle. Tätä edistää myös integroidun tietojärjestelmän käyttöönotto, sillä sen esijärjestelmät voivat olla käytössä yrityksen jokaisessa yksikössä. (Bergstrand, 1994, pp.207 – 208)

Toinen tärkeä tavoite on, että tietojärjestelmä avustaa koko yritystä ymmärtämään toimiansa vaikutukset yrityksen yhteisiin tavoitteisiin nähden. Avoimen yksiköiden välisen viestinnän ja yhtenäisen raportointi- ja seurantajärjestelmän ylläpidon on todettu edistävän tätä tavoitetta. (Odar et al., 2015, pp.85 – 86; Riistama & Jyrkkiö, 1995, p.390) Tähän liittyen laskentatoimen raportointijärjestelmän kolmas tavoite onkin välittää tietoa eteenpäin sitä hyödyntäville osapuolille. Molemmat näistä tavoitteista voidaan toteuttaa integroidulla tietojärjestelmällä, jossa tieto kulkeutuu suoraan yksiköihin esijärjestelmien avulla ja sieltä takaisin taloushallinnolle. (Nita, 2015, p.106)

2.2.2 Raporttien sisältövaatimukset

Jokaisella raporttien tulkitsijalla on oma näkemyksensä siitä, missä muodossa tieto tulisi esittää. Tämän takia raportoinnin joustavuuden edistäminen ja eri esittämistapojen mahdollistaminen on tärkeää. Kun raportin peruskaava on valmis, siitä tulisi voida helposti muokata käyttäjälle mieleinen. (Boer, 2000, p.326; Pierce & O’Dea, 2003, p.276)

Johdon laskentatoimen raportoinnissa käsitellään samanaikaisesti kolmea aikaikkunaa: menneisyyttä, nykyisyyttä ja tulevaisuutta. Menneisyyden ja nykyisyyden eli toteuman mittaamisessa hyödynnetään tarkkailu- ja informointilaskelmia. Näiden laskelmien avulla pyritään saamaan hyvä kokonaiskuva yrityksen toiminnasta. Tulevaisuuden ennustamista pyritään puolestaan tekemään erilaisilla tavoite- ja ennustelaskelmilla. (Alhola & Lauslahti, 2000, p.31-32)

Johto hyödyntää raportteja monipuolisesti. Yksittäisten aikasidonnaisten raporttien lisäksi edellä mainittuja aikaikkunoita tulisi myös vertailla keskenään. Esimerkiksi tavoitteen ja toteuman vertailu on hyvä keino määrittää yrityksen tulevaa suuntaa ja toimenpiteitä mahdollisten muutosten aikaansaamiseksi. (Laitinen, 2003, p.71) Tulevaisuuden ennustamisen ja yrityksen toiminnanohjaamisen kannalta tärkeitä raportteja ovat myös ne, jotka vertaavat nykyistä toteumaa esimerkiksi edellisvuoden vastaavaan tilanteeseen (Bruns & McKinnon, 1993, p.84-108).

Ajanjaksoon sidotun raportoinnin lisäksi talousosaston tulisi hyödyntää myös muista yksiköistä ja sidosryhmistä saatavaa informaatiota, kuten aiemmin käsiteltiin integroidun tietojärjestelmän määrittelyssä. Yrityksen muista yksiköistä tuotettu tieto antaa lisäarvoa talouden luvuille ja auttaa analysoimaan sellaisia asioita, joita ei luvuista suoraan nähdä. Keskeisimpiä muiden yksiköiden tuottamia tietoja ovat esimerkiksi henkilöstöhallinnon ja hankintayksikön tuottamat raportit. Kuten aiemmin todettiin, yrityksen ulkopuolisen informaation käyttö auttaa puolestaan ymmärtämään ympäristön ja markkinatalouden vaikutuksia yrityksen omaan toimintaan ja näin yritys kykenee sopeutumaan paremmin ulkopuolisiin olosuhteisiin. (Jyrkkiö & Riistama, 2000, p.252; Pierce & O'Dea, 2003, p.276)

2.2.3 Raportointipaketin jakaminen loppukäyttäjille

Tietojärjestelmien sähköistymisen myötä myös raportointipakettien jakelu tapahtuu nykyään enenevässä määrin sähköisesti. Koko organisaation käytössä olevasta järjestelmästä kukin voi itse käydä hakemassa tarvitsemansa informaation. Raporttien osalta tietojen itsenäinen hakeminen edellyttää kuitenkin sitä, että talousosasto on saanut

noudettavat raportit valmiiksi. Jos käytössä on talousosaston käyttöön keskitetty tietojärjestelmä, voidaan loppukäyttäjille tarjota portaali, jonka kautta juuri heille räätälöityjen raporttien tarkastelu on mahdollista. Jos integroitu tietojärjestelmä ei ole vielä käytössä, on perinteinen sähköpostijakelu myös hyvä tapa saada raportit nopeasti niitä tarvitseville. (Lahti & Salminen, 2008, p.151; Bruns & McKinnon, 1993, p.84-108)

2.3 Raportoinnin haasteet ja keinot niiden hallitsemiseksi

Onnistunutta raportointia ei saavuteta ilman toimivaa organisaatiota. Tähän kuuluu olennaisena osana myös selkeä vastuunjako. On hyvin todennäköistä, että raportointipaketti jää hyödyttömäksi, jos talousosasto ei tiedä millaisia lukuja pitää tuottaa, kelle ne tulee esittää ja milloin niiden tulee olla valmiita. (Jyrkkiö & Riistama, 2000, p.262) Talouden vastuulla onkin, että he yhteistyössä loppukäyttäjien kanssa muokkaavat raportit käyttökelpoisiksi kokonaisuuksiksi (Bruns & McKinnon, 1993, p.84-108). Lukujen esittäminen erilaisina kuvioina on yksi konkreettinen ja hyväksi havaittu keino raporttien ymmärrettävyyden lisäämiseksi (Granlund & Lukka, 1997, p.233).

Vastuunjaon lisäksi myös toisen henkilön ajatusmaailman ymmärtäminen voi olla haasteellista, etenkin kun taloushallinnon ja muiden yksiköiden tavoitteet eriävät paljon toisistaan. Loppukäyttäjien vastuulla on varmistaa, että he ymmärtävät toimiensa vaikutuksen yrityksen tulokseen ja ovat myös aktiivisesti mukana kehittämässä raportointiprosessia. (Bruns & McKinnon, 1993, p.84-108) Taloushallinnon ammattilaisten jalkauttaminen yksiköihin on hyvä keino tuoda taloudellista ajattelutapaa osaksi yksiköiden arkea (Granlund & Lukka, 1997, p.231).

Myös raporttiteijien pitää jatkuvasti kehittää tietouttaan yksiköiden toiminnasta, jotta he voivat luoda parempia ja hyödynnettävämpiä raportteja loppukäyttäjien tarpeisiin. Hyviä keinoja tämän osaamisen kehittämiseksi ovat esimerkiksi työnkierto ja verkostoituminen. (Järvenpää et al., 2003, p.286) Näiden avulla saadaan myös yrityksen liiketoiminnallinen näkökulma osaksi johdon laskentatoimen raportointia.

Kun henkilöstön vastuunjako on selvennetty ja ajatusmaailmat yhdistetty, nähdään luotettavuus vielä kolmanneksi kehityskohteeksi yrityksen raportoinnissa. Tähän liittyy ensinnäkin tiedon keruussa tapahtuvien virheiden ehkäisy ja toiseksi tietojen oikeellisuuden varmistaminen. (Granlund & Lukka, 1997, p.233)

Tiedonkeruussa tapahtuvat virheet johtuvat usein resurssien puutteesta ja siitä aiheutuvasta kiireestä. Näin myös raportoinnin oikea-aikaisuuden varmistaminen on yksi kuukausiraportoinnin oleellinen kehityskohde. Talousosaston tuleekin kehittää keinoja ja toimintatapoja esimerkiksi sairastapausten tai muiden ennakoimattomien tapahtumien varalle. Selkeästi organisoitu ja kaikille tuttu prosessi sekä tietojärjestelmien jatkuva kehittäminen vähentävät poikkeustapausten tuomia virheitä. (Alhola & Lauslahti, 2000, p.327; Granlund & Lukka, 1997, p.233)

Puutteet tietojen oikeellisuudesta johtuvat puolestaan enemmän yksittäisistä inhimillisistä tai järjestelmän tekemistä virheistä kuin varsinaisista poikkeustilanteista. Yksi tehokas ja yksinkertainen ratkaisu raportoinnin oikeellisuuden varmistamiseksi on lukujen tarkistaminen ristiin useamman raportoijan toimesta. Myös henkilöstön kouluttamisella ja raporttien automatisoinnilla voidaan ehkäistä näitä virheitä. (Alhola & Lauslahti, 2000, p.327; Granlund & Lukka, 1997, p.233)

Toisaalta on myös mahdollista, että raportoinnin automatisointi aiheuttaa luotettavuusongelmia. Useat henkilöt tuottavat tietoa tietojärjestelmiin, jotka käyttävät erilaisia koodistoja. Näitä järjestelmiä integroitaessa tarvitaan erilaisia parametritauluja tiedon siirtämiseksi ohjelmien välillä. Virheet näissä koodeissa voivat aiheuttaa pieniä muutoksia lukuihin, jotka kertyessään voivat kuitenkin muuttaa raportteja merkittävästi. Lukujen tarkistaminen ristiin on hyvä ratkaisu myös näiden luotettavuusongelmien hallitsemiseksi. (Alhola & Lauslahti, 2000, p.327)

2.4 Raportointiprosessin kehittäminen ja siihen liittyvät uudet osaamistarpeet

Tietotekniikan lisääntymisen myötä johdon laskentatoimen raportoinnin nopeus ja joustavuus on lisääntynyt merkittävästi (Neilimo & Uusi-Rauva, 2002, p.243). Huomatavasti suurempi määrä informaatiota voidaan tuottaa samassa ajassa, kun aikaa vievät rutiinitoimet on automatisoitu (Riistama & Jyrkkiö, 1995, p.404). Seuraavaksi tarkastellaan johdon taloushallinnon ammattilaisten muuttuneita työtehtäviä nykyaikaisen raportointimallin seurauksena. Toinen käsiteltävä asia on yhteistyön merkitys uuden tyylisen raportointimallin toteuttamisessa.

2.4.1 Taloushallinnon ammattilaisen muuttunut rooli

Kun tietotekniikka on automatisoinut mekaanisen tallennustyön ja käytännön kirjanpidon, raportojen aikaa vapautuu muihin, inhimillistä panosta vaativiin työtehtäviin. Nykyään taloushallinnon päätehtävänä onkin valvoa tätä automaatioprosessia täsmäyttämällä valmiiksi tuotettuja lukuja ja selvittämällä järjestelmissä tapahtuvia virheitä. (Alhola & Lauslahti, 2005, p.192; Burns & Vaivio, 2001, p.290; Järvenpää, 2001, p.444; Lahti & Salminen, 2008, p.40)

Sähköisten, automatisoitujen järjestelmien avulla raportoinnista on tullut myös jatkuva prosessi. Koska tietojärjestelmä on yleensä koko organisaation käytössä, lukuja pääsee tarvittaessa tarkastelemaan suoraan yksiköistä käsin. Raporttejakaan ei tarvitse enää välttämättä tuottaa ja toimittaa talousosastolta käsin, sillä yksiköt löytävät samat raportit itsekin integroidusta tietojärjestelmästä. (Boer, 2000, p.325; Burns et al., 2004, p.8)

Edellä mainittujen työtehtävien muutosten seurauksena laskentatoimen ammattilaisten toimenkuva on muuttunut raporttien tuottamisesta kohti yritysjohtoon kokonaisvaltaisempaa konsultointia (Boer, 2000, p.325; Burns et al., 2004, p.8). Nykyään laskentatoimen ammattilaiset nähdäänkin yrityksen tietoteknisinä asiantuntijoina, jotka avustavat yritysjohtoa analysoimalla tietoa ja hyödyntämällä järjestelmäosaamistaan. Kun yritysjohto saa käyttöönsä valmiiksi analysoituja lukuja, he voivat keskittyä omiin päätehtäviinsä. (Boer, 2000, p.325)

Uudenlaiseen raportointitavan ja taloushallinnon ammattilaisten avulla myös tarpeellisen tiedon löytäminen eri järjestelmistä helpottuu. On yleistä, että yritysjohton tarvitsemat tiedot muokataan yhdeksi loppukäyttäjien tarpeiden sanelemaksi raportointipaketiksi. Järjestelmäasiantuntijoina taloushallinnon ammattilaiset osaavat lisäksi avustaa johtoa löytämään tarvittavat paketin ulkopuoliset luvut. (Albright & Lam, 2006, p.157; Boer, 2000, p.325)

2.4.2 Yhteistyön tärkeys uudistuneessa johdon laskentatoimen raportoinnissa

Tärkeimpiä syitä johdon laskentatoimen raportoinnin uudistumiseen on ollut yhteistyö yksiköiden välillä sekä näiden yksiköiden osallistuminen entistä vahvemmin käytännön raportoinnin muodostamiseen (Järvenpää, 2001, p.444). Raportin lisäarvo kehittyy nimenomaan sen pohjalta, kun päätöksenteko tehdään muiden yksiköiden kanssa tiiviissä yhteistyössä. Koska talous on yhteinen asia koko yrityksessä, se toimii myös hyvän organisaation yhdistävänä tekijänä. Johdon laskentatoimen raportointi auttaakin eri yksiköistä tulevan tiedon yhdistämisessä ja sen hyödyntämisessä yritysjohton tarpeiden toteuttamiseksi. (Järvenpää, 2001, pp.446 - 447)

Isommissa yrityksissä on tavallista, että ennusteet laaditaan jatkossa yksiköistä käsin. Koska yksiköt tuntevat oman toimintansa paremmin kuin talousosasto, on niiden hyvä myös vahtia omaa toimintaansa. Taloushallinnon ammattilaiset hyödyntävät yksiköiden tuottamia lukuja raporteissaan, jotka sitten viestitään takaisin liiketoimintayksiköiden hyödynnettäväksi. (Burns et al., 2004, pp.10-11) Jatkuvan raportoinnin myötä menneisyyteen viittaavien lukujen ja raporttien tarve on vähentynyt. Suurempi merkitys on tulevaisuuteen suuntaavilla tavoite- ja ennustelaskelmilla. (Järvenpää, 2001, p.446)

Ennusteiden suosio on kasvanut tänä päivänä budjetoinnin jäädessä niiden varjoon. Tämä johtunee siitä, että budjetointia tehdään yleensä kerran vuodessa ja luvut säilyvät sen jälkeen muuttumattomina. Ennustamista muutetaan puolestaan jatkuvasti tilanteen muuttuessa. Mikäli budjetointia käytetään, sitä tulee ennusteenomaisesti päivittää jatkuvasti (rullaava budjetointi) tai vähintään tietyin väliajoin. (Burns et al., 2004, pp.10-11; Järvenpää, 2001, p.446)

3. Kuukausiraportoinnin kehittäminen case-yrityksessä

Seuraavaksi tarkastellaan johdon laskentatoimen kuukausiraportointia case-yrityksen avulla. Case-yritys toimii Suomessa palvelu-alalla ja sillä on yli 300 työntekijää. Yrityksellä on monia tuotteita ja niitä on saatavilla sekä toimipisteiden että verkkokaupan kautta. Jotta tuotevalikoiman kehittämistä voidaan johtaa tehokkaasti, tarvitaan hyvä ennustamisprosessi tukemaan johtoryhmää siihen liittyvissä päätöksissä. Lisäksi yrityksen kuukausiraportoinnissa korostuu raporttien tuottaman tiedon - etenkin yksittäisten lukujen - tarkkuus.

Yrityksen kuukausiraportoinnin perusrakenne on pysynyt lähes samana jo pitkään. Tämä ilmenee laskenta-asiantuntijan kanssa käydystä haastattelusta, jossa selvitettiin miten case-yrityksen raportointi on kehittynyt ajan myötä. Tämän hetkiset tietojärjestelmät on otettu käyttöön vuonna 2013. Käyttöönoton jälkeiset kuukausiraportoinnin muutokset ovatkin liittyneet suurimmaksi osaksi olemassa olevan raportointijärjestelmän kehittämiseen.

Paremmen järjestelmän myötä myös kuukausiraportointipakettia on kehitetty monipuolisemmaksi. Sen tavoitteet ja valmistusprosessi ovat kuitenkin pitkälti muokkaamattomia. Paketin hyödynnettävyyttä on kasvatettu lisäämällä raporttien määrää, joista monissa tiedon analysoinnin osuus korostuu. Lisäksi loppukäyttäjien toivomaa visuaalisuutta on lisätty. Myös aikataulut on kiristynyt, sillä luvut halutaan yhä nopeammin käyttöön niiden hyödyn maksimoimiseksi. Yksiköiden suuntaan on lisäksi pyritty korostamaan ennustamisprosessin tärkeyttä kuukausiraportoinnin onnistumisessa.

Seuraavassa kappaleessa käsitellään tutkielmassa käytettävää tutkimusmenetelmää ja avataan case-yrityksestä kerättyä empiiristä aineistoa. Tämän jälkeen alkavat varsinaiset tutkimustulokset ja niiden analysointi. Ensin määritellään case-yrityksen lähtötilanne käymällä läpi sen kaksi raportointiprosessia. Sen jälkeen analysoidaan kuukausiraportoinnissa esiin tulleita kehityskohteita ja mietitään keinoja näiden poistamiseksi tai vähentämiseksi. Kehityskohteet jaetaan kolmeen päähaasteeseen. Lopuksi raportoinnin haasteisiin liittyen käydään vielä läpi haastateltavien yleisiä huomioita yrityksen kuukausiraportoinnista.

3.1 Käytetty tutkimusmenetelmä ja empiirinen aineisto

Työssä käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Empiirinen aineisto on kerätty case-yrityksestä kahdesta eri lähteestä: haastattelemalla talousosaston henkilökuntaa ja havainnoimalla kirjanpitäjien tekemiä käytännön kuukausiraportointiprosesseja. Seuraavaksi avataan tarkemmin empiiristä aineistoa ja sen taustatietoja.

Käytännön raportointiprosesseja on havainnoitu kahden kuukaudenvaihteen ajan, helmi- ja maaliskuussa 2016. Havainnoinnilla on saatu tietoa erityisesti kuukausiraportoinnin lähtötilanteen määrittelyyn. Seuraavaan taulukkoon on koottu kuukausiraportoinnin havainnointikertojen taustatietoja (Taulukko 2).

Taulukko 2. Kuukausiraportoinnin havainnointikerrat

Ajan-kohta	Missä kohtaa raportointiaikataulua mennään	Keskeisimmät läpikäytyt asiat
Pe 4.3. klo 12	Ennustemuutosten toinen päivä	Tulosanalyysiraportin valmistelu, analyysipaketin haasteet, mitä ennustamisen jälkeen tapahtuu
Ma 7.3. klo 9	Varsinainen kuukausiraportointipäivä, ennustaminen sulkeutunut	Ennusteversion talteenotto, kuukausiraportointipaketin valmistelevat toimet
Ma 7.3. klo 13	Varsinainen kuukausiraportointipäivä, ennustaminen sulkeutunut	Raportointipaketin muodostaminen
Ke 9.3. klo 14	Kuukausiraportointi on valmis	Analyysipaketin valmistus 7.3., kuukausiraportoinnin rakenteesta yleisesti
to 7.4. klo 9	Varsinainen kuukausiraportointipäivä, ennustaminen sulkeutunut	Tulosanalyysiraportin valmistelu, kuukausiraportointipaketin valmistelevat toimet ja sen muodostaminen
to 7.4. klo 10	Varsinainen kuukausiraportointipäivä, ennustaminen sulkeutunut	Analyysipaketin osat, aikataulut ja sen koostaminen käytännössä

Havainnoinnin lisäksi talousosaston kuutta työntekijää haastateltiin kuukausiraportointiin liittyen. Kysymykset (LIITE 1) käsittelevät kuukausiraportoinnin lähtötilannetta ja siihen liittyviä haasteita sekä kehitysideoita ja loppukäyttäjän näkökulmaa raportoinnin onnistumisessa. Seuraavassa taulukossa esitellään haastateltavien taustatiedot (Taulukko 3).

Taulukko 3. Haastateltavien taustatiedot.

Haastateltava	Tehtävänimike	Koulutus	Työaika case-yrityksessä	Työaika taloushallinnon tehtävissä	Rooli kuukausiraportoinnissa
H1	Talousjohtaja	Yo-merkonomi + eMBA	28 vuotta	25 vuotta	Toteuman tason verifiointi, raportoinnin suunnittelu hallitukselle
H2	Laskenta-päällikkö	KTM	5 vuotta	20 vuotta	Kuukaudenvaihteen aikataulut, raportointiprosessin toimivuuden varmistaminen, alaisten sparraus
H3	Kirjanpitäjä (1)	Tradenomi	1 vuotta	26 vuotta	Kuukausiraportoinnin toteutus
H4	Kirjanpitäjä (2)	Yo-merkonomi + kirjanpitäjän tutkinto	5 vuotta	27 vuotta	Kuukausiraportoinnin toteutus
H5	Laskenta-asiantuntija (1)	Diplomi-insinööri	2 vuotta	2 vuotta (aiemmin BI-puolella)	Järjestelmän pääkäyttäjä, raportoinnin tukeminen ja tarvittaessa myös sen tekeminen
H6	Laskenta-asiantuntija (2)	Yo-merkonomi + useita täydentäviä opintoja	20 vuotta	20 vuotta	Järjestelmän pääkäyttäjä, raportoinnin tukeminen ja tarvittaessa myös sen tekeminen

Kuten taulukosta 3 nähdään, kaikki haastateltavat ovat työskennelleet taloushallinnon tehtävissä jo pitkään. Laskenta-asiantuntija on ainoa, joka on ollut varsinaisissa talousteen liittyvissä tehtävissä vain muutaman vuoden, mutta sitä ennen hän on työskennellyt Business Intelligence -yksikössä. Talousjohtajaa ja laskenta-asiantuntija 2:ta lukuun ottamatta haastateltavat ovat kuitenkin työskennelleet case-yrityksessä vain muutaman vuoden. Toisaalta pitkään talossa olleet ovat myös työskennelleet käytännössä koko työuransa ajan samassa yrityksessä. Haastateltavista kahdella on ylempi korkeakoulututkinto. Alempien tutkintojen suorittajat ovat pääsääntöisesti suorittaneet erilaisia lisäkoulutuksia ammattitaitonsa lisäämiseksi.

Havainnointien ja haastattelujen toteuttamisen jälkeen kerättyä tietoa analysoitiin. Havainnoinnissa kirjoitetut muistiinpanot jäseneltiin aiheen mukaan kokonaisuuksiksi. Tämä selvensi case-yrityksen kuukausiraportointiprosessia ja lopputuotteiden sisältöä. Nauhoitetut haastattelut puolestaan litteroitiin ja analysointiin haastattelukysymys kerrallaan. Seuraavaksi käsitellään tutkimuksessa nousseita havaintoja case-yrityksen kuukausiraportoinnista.

3.2 Kuukausiraportoinnin lähtötilanne case-yrityksessä

Case-yrityksen kuukausiraportointi jaetaan kahteen samaan aikaan kulkevaan ja toisiinsa kytköksissä olevaan prosessiin: analysointi- ja raportointiprosessiin. Analysointiprosessin tavoitteena on valmistaa analyysipaketti yrityksen sisäiseen käyttöön. Raportointiprosessin tavoite on puolestaan valmistaa yrityksen johtoryhmälle ja hallitukselle lähetettävä kuukausiraportointipaketti. Kuukausiraportointipakettiin sisältyy myös analysointiprosessin yhteydessä tehtävä tulosanalyysiraportti. Kaksi kirjanpitäjää tuottaa paketit niin, että kumpikin tekee niistä toisen. Vastuuta vaihdetaan kuukauden välein, joten kummallakin on taito tuottaa molemmat paketit.

Kuunvaihteessa, yleensä alkavan kuukauden toisena päivänä, raportointiprosessissa muodostetaan sulkeutuvan kuukauden toteumaluvut. Valmistunut toteuma voi vaikuttaa yksiköissä jatkuvasti ylläpidettäviin ennustelukuihin, joten alkavan kuukauden ja tarvittaessa myös koko loppuvuoden lukuja on vielä mahdollista muuttaa. Tähän en-

nustemuutosprosessiin on yleensä aikaa kaksi päivää, normaalisti alkaneen kuukauden kolmas ja neljäs päivä. Ennustemuutosten jälkeen raportointiprosessissa aloitetaan varsinainen kuukausiraportointi. Tämä toteutetaan kokonaisuudessaan yhdessä päivässä. Samaan aikaan analysointiprosessissa valmistetaan sulkeutuvan kuun toteuman pohjalta tehtävä tulosanalyysiraportti ja ennustemuutosten jälkeen valmistettava analyysipaketti. Tulosanalyysiraportin tekemisen voi aloittaa jo sulkeutuvan kuun puolella siltä osin kun se ei ole sidoksissa tarkkoihin toteumalukuihin. Seuraavaksi tutkitaan tarkemmin näitä kahta prosessia.

3.2.1 Raportointiprosessi ja tulosanalyysiraportti

Yritys on valinnut toimintatavan, jossa toteuma tuodaan tarkalla tasolla suoraan raportointijärjestelmään ja siitä ennusteelle. Toteuman ajamista ennusteelle avataan edempänä. Aineiston siirron jälkeen varmistetaan, että luvut täsmäävät kirjanpidon toteumaan. Kun toteuma on valmis ja täsmäytetty, voidaan valmistaa tulosanalyysiraportti. Kuten edellä todettiin, sen tekemisen voi kuitenkin aloittaa jo sulkeutuvan kuukauden puolella.

Tulosanalyysiraportti koostuu sekä taulukoissa esitetyistä luvuista että tekstimuotoisista analyysistä. Pää tavoitteena on selvittää, mitkä tekijät ovat vaikuttaneet kuukauden lukujen muodostumiseen. Tulosta tarkastellaan monesta eri näkökulmasta, jotta analyysi olisi mahdollisimman laaja ja koko yritystä hyödyttävä. Raportti sisältää muun muassa tuote- ja toimintokohtaisia lukuja, toteuman vertailua budjettiin, vuosiennusteen muutoksia ja kulujen muodostamiseen vaikuttaneita suurimpia tekijöitä. Tekstimuotoista analyysiä varten tietoa haetaan muun muassa yrityksen intranetistä, kokousten pöytäkirjoista ja muista yksiköiden tuottamista materiaaleista. Analyysiin otetaan mukaan vain suurimmat kuukauden tulokseen vaikuttavat asiat. Tulosanalyysiraportti liitetään kuukausiraportointipaketin alkuun. Se sisältää kuukauden aikana tapahtuneita asioita ylätasoisesti ja sopii siksi hyvin kuukausiraportin johdannoksi.

Kun varsinainen raportointi aloitetaan, yksikköjen mahdollisuus lukujen ennustamiselle estetään lukitsemalla raportointijärjestelmästä yksiköiden käyttämät ennustepohjat. Tämän jälkeen sulkeutuvan kuukauden toteuma ajetaan ennusteelle. Näin kuluvan

kuukauden ennusteluvut muuttuvat kuukauden tavoitteeksi ja taloushallinto voi alkaa työstää raportointi- ja ennustepaketteja muuttumattomien lukujen pohjalta. Koska edellä mainitut toiminnot tapahtuvat suhteellisen automaattisesti, raportointipaketin tekijän vastuulle jää ajettujen lukujen täsmäyttämisen ja niiden oikeellisuuden varmistaminen.

Koko kuukausiraportointipaketti muodostuu suurimmaksi osaksi automaattisesti yrityksen raportointijärjestelmän avulla. Edellä mainittujen valmistelevien toimenpiteiden jälkeen paketin valmistaja ajaa ohjelmasta raporteja ja tallentaa niitä verkkolevyille. Kun kaikki raportit on saatu ajettua, muodostetaan niistä yksi yhtenäinen raporttipaketti jaettavaksi sen loppukäyttäjille eli yrityksen johtoryhmälle ja hallitukselle.

3.2.2 Analysointiprosessi ja kuukausiraportoinnin viimeistelytyöt

Kun toinen raportioijista kokoaa kuukausiraportointipakettia, toinen valmistelee analyysipakettia. Analysointiprosessin lopputuotteena muodostuva analyysipaketti koostuu kolmesta eri osasta: toteuman analyysistä, ennusteiden analyysistä ja taloushallinnon ulkopuolella tuotettavista raporteista. Toteuman analyysit voidaan tehdä, kun sulkeutuvan kuukauden toteuma on saatu ajettua ja täsmäytettyä raportointiohjelmaan. Ennusteosion voi puolestaan aloittaa vasta sitten, kun yksiköiden ennustemuutos aika on umpeutunut ja toteuma on ajettu ennusteelle. Taloushallinnon ulkopuolelta tulevat raportit voi päivittää pakettiin niiden saapuessa – nämä eivät enää tuota lisätyötä taloushallinnossa vaan ovat sellaisenaan valmiita liitettäväksi pakettiin.

Analyysipaketin kuviot ja taulukot muodostuvat suurimmaksi osaksi automaattisesti. Tätä varten yrityksellä on käytössään erityinen Excel-tiedosto, johon voidaan päivittää lukuja suoraan raportointiohjelmasta ja ajaa niitä PowerPoint-muotoiseen analyysipakettiin. Tämä nopeuttaa raporttien muodostamista huomattavasti ja vähentää inhimillisten tekijöiden, kuten näppäilyvirheiden, mahdollisuuksia.

Automaattisesti muodostuvien taulukoiden ja kuvaajien lisäksi analysointipaketti sisältää tekstimuotoista lukujen analysointia. Kuten tulosanalyysiraportissa, myös tässä

kohdassa keskitytään vain merkittävimpiin eroihin. Osa selityksistä voidaan löytää suoraan raportointiohjelmasta selvittämällä mistä asioista tietyt luvut ovat kuukauden aikana muodostuneet. Toiset asiat pitää puolestaan selvittää yksiköistä, jos selitys muutoksille ei ole nähtävillä suoraan luvuista.

Kun raportointipaketit ovat valmiita, tulee ennustepohjat seuraaville kuukausille vielä muodostaa ja avata uudestaan yksiköiden käyttöön. Lisäksi paketit tarkistetaan vielä ristiin raportojien toimesta, jotta vähintään kaksi silmäparia on varmistanut lukujen oikeellisuuden. Tämän jälkeen paketit ovat valmiita jaettaviksi raportointiaikataulun mukaisesti niiden loppukäyttäjille ja ennustaminen seuraaville kuukausille on taas mahdollista yksiköissä.

3.3 Kuukausiraportointiprosessin haasteet ja niiden hallitseminen case-yrityksessä

Haastattelujen perusteella kuukausiraportoinnin prosessi on yleisesti ottaen hyvällä mallilla. Koska manuaalisen työn määrä on vähäinen ja prosessi on hyvin aikataulutettu ja suunniteltu, valmistuu raportointi nopeasti ja se sisältää silti luvullisesti paljon tietoa. Hyvä suunnittelu mahdollistaa myös sen, että yrityksessä voidaan aina luottaa raportin valmistumiseen määräaikaan mennessä. Myös tarkka ohjeistus tukee osaltaan kuukausiraportointia ja edesauttaa työn luotettavuutta ja virheiden minimoimista.

Mikään prosessi ei kuitenkaan suju aina virheettömästi ja erilaiset tekijät aiheuttavat haasteita kuukausiraportoinnissa. Case-yrityksen haasteet voidaan karkeasti jakaa kolmeen eri osa-alueeseen: aikataulutuksen ja talousosaston sisäisen kommunikation haasteet, raportointityökaluihin liittyvät haasteet sekä tiedon analyysin ja yksiköiden välisen kommunikation haasteet (Taulukko 4).

Taulukko 4. Yhteenveto kuukausiraportoinnin keskeisimmistä haasteista

Mitkä ovat suurimmat haasteet kk-raportoinnissa? Miten näitä voisi kehittää?	Haastattelu				
	1*	2*	3*	4*	5*
* 1= Talousjohtaja, 2= Laskentapäällikkö, 3&4 = Kirjanpitäjät 1&2, 4&5 = Laskenta-asiantuntijat 1&2					
Tiukka aikataulu lisää virheiden mahdollisuuksia		X			
(Aikataulu)muutoksista tiedottaminen			X		
Muut samanaikaiset työtehtävät; työn repaleisuus			X		
Tiukka aikataulu				X	
Valmiin ja oikean lähdetiedon saaminen, ei pitäisi joutua kyselemään perään		X			
Raporttien oikeellisuuteen luottaminen				X	
Virheiden mahdollisuudet manuaalisyössä					X
Lukujen informaation lisääminen: mitä luku kertoo, olennaiset tekijät	X				
Kuukausiraportoinnin irrallisuus muusta yrityksen toiminnasta: analyysia varten tarvittavan tiedon hankkimisen haasteet		X			
Raportointityökalujen manuaalityöt vievät aikaa analyysiltä					X
YHTEENVETO VASTAUKSISTA					
Aikataulutuksen ja talousosaston sisäisen kommunikaation haasteet		X	X	X	
Raportointityökaluihin liittyvät haasteet		X		X	X
Tiedon analyysin ja yksiköiden välisen kommunikaation haasteet	X	X			X

Taulukossa 4 käytetyt värikoodit kuvaavat sitä, mistä vastauksista taulukon alaosassa muodostetut yhteenvetovastaukset ovat koostuneet. Myöhemmissä kuvioissa ja taulukoissa on käytetty samoja värikoodeja kuvastamaan, mistä yhteenvetovastauksesta (myöhemmin päähaaste) on kysymys.

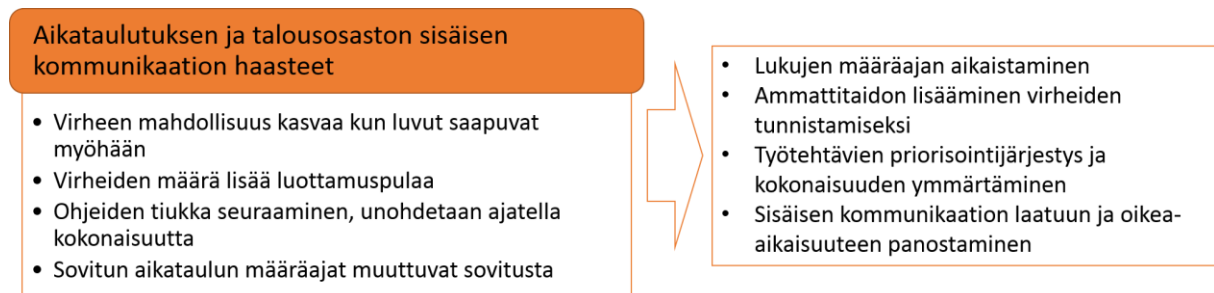
Kuten taulukosta 4 nähdään, kysyttäessä haastateltavilta kuukausiraportoinnin haasteista yleisesti, molemmat kirjanpitäjät ja laskentapäällikkö kertoivat aikataulutuksen ja talouden sisäisen kommunikaation olevan haasteellista. Toisaalta kirjanpitäjät eivät kumpikaan nostaneet vielä tässä esille analyysin haasteita tai yksiköiden välistä kommunikaatiota, mihin taas talousjohtaja, laskentapäällikkö ja laskenta-asiantuntija 1 kiinnittivät huomiota. Tätä selittää se, että kirjanpitäjillä ja raportoinnista vastaavilla on erillainen odotusarvo kuukausiraportoinnista. Kirjanpitäjät keskittyvät luonnollisesti siihen, että raportointi saadaan valmiiksi määräaikaan mennessä. Vastuuhenkilöiden erityi-

sissä intresseissä on tämän lisäksi tuottaa analyttisesti vahva ja sisällöltään erinomainen raportointipaketti, josta on hyötyä sen loppukäyttäjille, koska he ovat suuremmassa vastuussa näiden tavoitteiden toteutumisesta.

Taulukossa 4 tehdyn haastejaon perusteella myös seuraavien haastattelukysymysten vastaukset jaettiin näihin päähaasteryhmiin. Kommunikaatioon liittyvät vastaukset jaettiin kahdeksi eri tekijäksi riippuen siitä käsittelee se talousosaston sisäistä vai yksiköiden välistä kommunikointia. Sisäinen kommunikointi yhdistettiin aikataulutukseen ja yksiköiden välinen kommunikointi analyysin haasteisiin, koska ne vaikuttavat olennaisesti toisiinsa. (LIITE 2) Seuraavaksi käsitellään tarkemmin tutkimuksessa nousseita haasteita ja keinoja niiden kehittämiseksi.

3.3.1 Aikataulutuksen ja talousosaston sisäisen kommunikaation haasteet

Kuten edellä kävi ilmi, case-yrityksen kuukausiraportointi valmistuu nopeasti. Tiukka aikataulu ei anna paljon joustoa mahdollisten virheiden varalle, joten suurimmat aikataulutukselliset haasteet tulevat esiin nimenomaan virhetilanteissa (Kuvio 1).



Kuvio 1. Aikataulutuksen ja talousosaston sisäisen kommunikaation haasteet.

Kuten kuviosta 1 nähdään, aikataulutukseen ja talousosaston sisäiseen kommunikaatioon liittyvät haasteet voidaan jakaa neljäksi kokonaisuudeksi. Käytännön raportointityössä on havaittu, että lukujen ajatukselliseen tarkastamiseen ei ole varattu tarpeeksi aikaa kuukaudenvaihteessa. Lukujen tarkasteluja voi luonnollisesti suorittaa pitkin kuukautta, mutta se ei välttämättä helpota kuukaudenvaihteen kiirettä olennaisesti. Loppukuukauden luvut saapuvat kirjanpitoon niin myöhään, ettei niissä havaittuja virheitä

ehdi välttämättä enää huomata. Tätä voitaisiin parantaa aikaistamalla määräaika, jolloin lukujen pitää olla kirjanpidossa. Kirjanpitäjän 1 mukaan yksikin päivä voisi olla ratkaiseva tekijä virheiden varalle.

Case-yrityksen talousjohtaja on myös samoilla linjoilla. Hänen mukaansa kuitenkin ratkaisu virheiden vähentämiseksi on raportojien ammattitaidon lisääminen, sillä tämä helpottaisi ja mahdollisesti myös nopeuttaisi virheiden erottamista suoraan luvuista. Ammattitaito ja virheiden havaitseminen vaatii kuitenkin aikaa kehittyäkseen, joten tätä voidaan pitää hyvänä pitkän tähtäimen kehityskohteena. Aikataulun pieni muokkaaminen voisi toimia hyvänä apuna ennen pidemmän tähtäimen kehitysetujen saavuttamista.

”--mitä ammattitaitoisempi sä oot niin sä kykenet luvuista itsestään näkemään että hei nyt tässä on pakko olla jotain pielessä ennen kun sä sen viestit eteenpäin--” (Talousjohtaja)

Virheiden vähentämisen lisäksi aikataulutushaasteeksi nousi myös kokonaisuuden hahmottaminen. Koska kuukausiraportointiin liittyvä ohjeistus on hyvin yksityiskohtainen, tehtävien ajatuksellinen tekeminen ja niiden priorisointi voi unohtua. Taulukossa 4 havaittu työn repaleisuus vaikuttaa myös tähän haasteeseen, sillä usein kiireisen kuunvaihteen aikana raportojilla on myös muita tärkeitä asioita tehtävälustallaan. Näiden huomioiminen ja kuukausiraportoinnin vähemmän tärkeiden prosessin osien siirtäminen myöhempään ajankohtaan – silloin kun se on mahdollista – on tärkeää kokonaisuuden hallitsemiseksi.

”--se on mun mielestä tärkeetä et kun sul on tommonen kiirepäivä et sul on ne ohjeet ja tommonen putki mitä sä noudatat mut sitten sä tarviit--sitä uskallusta vaan kyseenalaistaa no hei tän mä voin itseasiassa jättää huomiselle--” (Laskentapäällikkö)

Yksi aikataulutuksen ongelma case-yrityksessä oli myös se, että aikataulusta sopimisen jälkeen – hyvinkin lyhyellä varoitusajalla – johto tarvitseekin joitakin lukuja määräaikaan aikaisemmin. Tämä voi aiheuttaa kiirettä, kun muutokseen ei ole osattu varautua. Haaste sivuaa myös talousosaston sisäistä kommunikaatiota ja kehitysehdotuksena

tähän haasteeseen nähdäänkin juuri kommunikaation parantaminen. Luonnollisesti on myös sellaisia tilanteita, joita ei voi ennakoida etukäteen, mutta pienikin varautumismahdollisuus voi helpottaa tilannetta paljon.

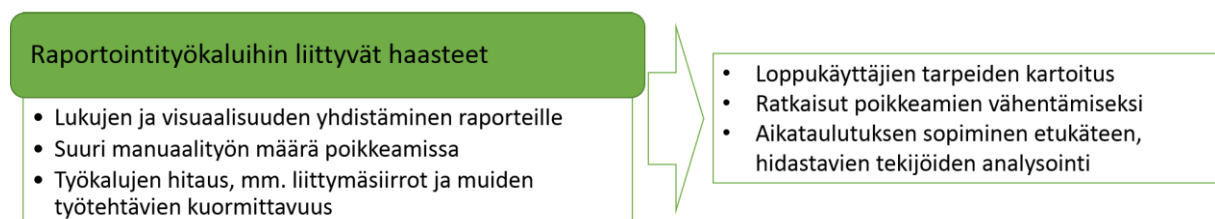
3.3.2 Raportointityökaluihin liittyvät haasteet

Raportointityökalujen osalta tilanne on yleisesti ottaen hyvällä mallilla. Sekä talousjohtaja että laskentapäällikkö näkevät hyviksi asioiksi muun muassa pitkälle kehitetyn raportointiympäristön ja korkean automaation tason. Lisäksi lukujen tarkastelun vienti yksityiskohtaiselle tasolle onnistuu hyvin nykyisessä raportointijärjestelmässä.

”--sä pystyt koko aika tulevaisuutta suunnittelemaan ja sitte sä pystyt porautumaan sinne detajli-tasolle ja sitä kautta saat vielä yksityiskohtaisempaa informaatiota siitä eroavaisuudesta--” (Talousjohtaja)

”--jos mä ajattelen näitä meidän järjestelmäprojekteja kun ne 2013 tuli käyttöön niin mulla on se joku käsitys--miten ne prosessit toimi sitä ennen, miten paljon me saatiin automatisoituu--” (Laskentapäällikkö)

Tästä huolimatta raportointityökaluissa nähtiin kuitenkin kehittämistarpeita. Nämä jaettiin kolmeen osa-alueeseen oheisen kuvion mukaisesti (Kuvio 2).



Kuvio 2. Raportointityökaluihin liittyvät haasteet.

Kuten kuviosta 2 nähdään, ensimmäinen asia, jonka sekä talousjohtaja että laskentapäällikkö molemmat havaitsivat, oli puutteet työkalujen mahdollisuuksissa tuottaa visuaalista materiaalia. Tämän avulla lukujen kehittymisen voisi havaita nopeammin ja samalla tärkeimmät muutostekijät nousisivat paremmin esille. Case-yrityksen johto ei

kuitenkaan halua luopua tarkkojen lukujen esittämisestä, sillä he kokevat hyötyvänsä myös näistä materiaaleista. Joitakin taulukoita on hankala muuttaa visuaalisiksi, sillä ne sisältävät niin paljon vertailukohtia, että niiden esittäminen graafisesti on käytännössä mahdotonta. Tämän takia raportit sisältävät osittain päällekkäistä tietoa. Visuaalisuuden puutteen kehittymismahdollisuus on luonnollisesti graafisen materiaalin lisääminen raporteille. Haasteena nähdään kuitenkin vielä sekä luvullisen että visuaalisen materiaalin yhdistäminen raporteille loppukäyttäjää miellyttävällä tavalla.

”--jos sä teet niistä samoista asioista kuvia niin sun pitäis tosi tehokkaasti kyetä yhdistämään ne siihen samaan asiaan--samaan raporttiin halutaan kauden luvut ja kumulatiiviset luvut--” (Laskentapäällikkö)

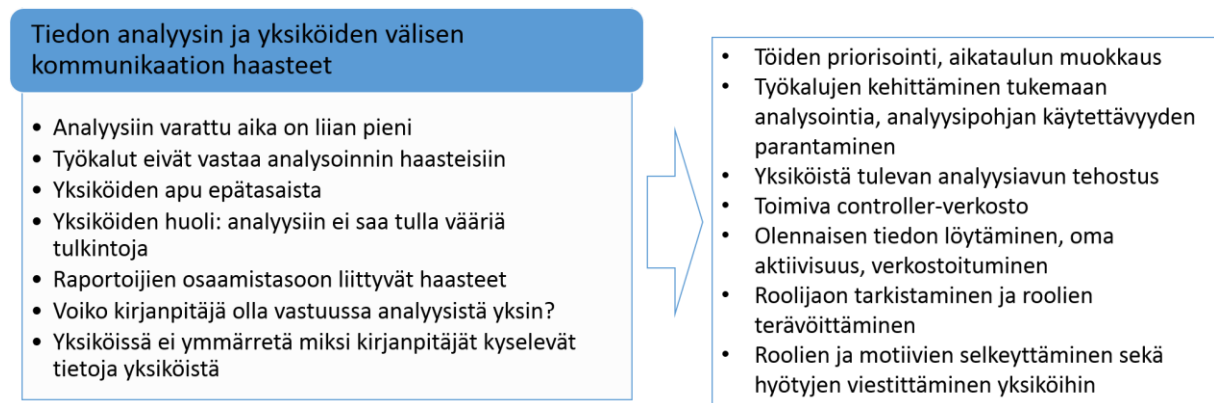
Toinen työkaluihin liittyvä haaste on suuri manuaaliryönteiden määrä erityisesti poikkeustilanteissa. Raportointijärjestelmien automaation aste on yleisesti hyvällä tasolla. Tästä huolimatta osa työstä joudutaan tekemään käsin. Haastattelujen aikana havaittiin, että manuaaliryönteiden osuus kasvaa merkittävästi, kun prosessissa tapahtuu poikkeamia. Kaikki kirjausten korjaukset ja muut muokkaukset joudutaan tekemään käytännössä kokonaan käsin. Korjausten ja poikkeamien vähentäminen auttaa hallitsemaan manuaaliryönteiden määrää prosessissa. Aikaisemmin aikataulutuksen yhteydessä käsitellyt virheiden määrän vähentämiseksi tehtävät korjaustoimenpiteet voisivat auttaa myös tämän haasteen ratkaisemisessa.

Kolmanneksi raportointityökaluja koskevaksi puutteeksi nousi työkalujen hitaus. Kirjanpitäjät ovat raporteja työstäessään havainneet, että eri tietojärjestelmien väliset liittymäsiirrot ovat hitaita ja tuovat viivettä myös lukujen tarkastelumahdollisuuksiin. Lisäksi samanaikaisten työtehtävien kuormittavuus raportointityökaluille on haasteena varsinkin alkuvuodesta, jolloin muualla talousosastolla joudutaan ajamaan isoja aineistoja. Liittymäsiirtojen hitautta on hankala korjata lyhyellä aikavälillä, koska se voi vaatia jopa järjestelmäkokonaisuuden uusimista. Muiden työtehtävien kuormittavuutta voi sen sijaan helpottaa sopimalla päivän aikataulutuksesta etukäteen. Näiden kahden lisäksi raportointijärjestelmissä ilmenee sellaista hitautta, jonka syitä ei ole pystytty selvittämään.

”--miks näitten kanssa on semmosta extra-hitautta tai sit--ne vaan kaatuu tai sit--välillä se tuntuu että se liittyy siihen verkkolevyynkin--” (Laskenta-päällikkö)

3.3.3 Tiedon analyysin ja yksiköiden välisen kommunikaation haasteet

Kuukausiraportoinnin analyysiosuudessa havaittiin kahta muuta päähaastetta enemmän kehitystarpeita. Koska tiedon analysointi on uudempi ja monimuotoisempi raportoinnin vaihe, on sen toteuttamisessa luonnollisesti myös enemmän haasteita. Kuvio 3 havainnollistaa analyysiin ja yksiköiden väliseen kommunikointiin liittyviä haasteita.



Kuvio 3. Tiedon analyysin ja yksiköiden välisen kommunikaation haasteet.

Kuten kuviosta 3 nähdään, analyysiä koskevat haasteet sisältävät myös aikatauluun ja työkaluihin liittyviä tekijöitä. Ensinnäkin analyysille varattu aika tuntuu olevan liian pieni. Työn henkistä rasitetta lisää ahdistus siitä, että yhdenkin analyttisen lauseen aikaansaamiseksi voi mennä lopputuotoksen määrään verrattuna erittäin paljon aikaa. Tämän lisäksi case-yrityksen raportointityökalut eivät tue analyysitiedon kulkua yksiköistä raportoijille. Kuukausiraportoinnin aikana analysoitavat kuukauden lukuihin vaikuttavat tekijät johtuvat nimenomaan yksiköiden toiminnasta ja he ovat oman tekemisensä parhaita asiantuntijoita. Raportointijärjestelmä ei kuitenkaan mahdollista esimerkiksi laajaa kommentointimahdollisuutta sille, miksi yksiköt muokkaavat lukujaan.

*”--mut jos silleen ajattelee kommunikaatiovapaata tekstikenttää niin sel-
lasta ei oo--se on tyyliin yksittäisiä sanoja--sä et tiedä mitä se kuitenkaan
tarkoittaa.” (Laskenta-asiantuntija 1)*

Aikataulutuksellisten haasteiden ratkaisemiseksi työtehtävien priorisointia pitäisi muuttaa ja vapauttaa näin aikaa analyysille silloin kun se on kriittisimmillään. Työkalujen puutteiden korjaamiseksi ja lukujen analyysitiedon keräämiseksi talousosasto on luonut yksiköiden käyttöön analyysipohjan, joka sisältää jo valmiiksi kuukauden luvut, niiden muutokset ja erot budjettiin sekä ennusteeseen. Tämän käytettävyyttä voitaisiin kuitenkin lisätä entisestään.

Seuraava haaste analysoinnissa ja yksiköiden välisessä kommunikaatiossa koskee puutteita yksiköistä tulevassa avussa. Tätä sivuttiin edellisessä kappaleessa ja analyysipohjan hyödyntäminen avunannon helpottamiseksi nousikin esiin käydyissä haastatteluissa. Pohjaa käytetään vaihtelevasti: osa täyttää sinne erinomaista analysointia kun taas toiset yksiköt jättävät oman rivinsä jopa kokonaan tyhjäksi. Käytön lisäämiseksi yksiköitä pitäisi muistuttaa käyttämään raporttia sekä antamaan ohjeita tästä tarpeen vaatiessa.

Sen lisäksi, että analyysipohjaa käytetään vaihtelevasti, ei informaatio yksiköstä talousosastolle tunnu muutenkaan olevan tasalaatuista. Case-yrityksen talousjohtaja ja laskentapäällikkö ovatkin molemmat haastatteluissaan pitäneet toimivan controller-verkoston käyttöönottamista kommunikaation parantamiseksi. Tämän nähtäisiin ratkaisevan monia analysointiin ja yksiköiden väliseen kommunikaatioon liittyviä haasteita: se lisäisi informaation kulkua ja sen tasalaatuisuutta, kun controllerilla olisi ymmärrystä sekä yksikön että talousosaston tarpeista. Tämä ratkaisisi ongelman siitä, että osalla yksiköistä on huoli siitä, ovatko kirjanpitäjät niin perehtyneitä yksikön toimintaan, etteivät tee analyysissä vääriä tulkintoja.

”--ei voi yks ihminen tulla ja alkaa lähtee koko firmaa kaivamaan vaan meidän on pakko tehdä jonkinlainen toimiva controller-verkosto jota meillä ei nyt oo--” (Laskentapäällikkö)

”--miten kaukana ollaan toisistaan--johtajillakin voi olla se pelko, et eihän se osaa se kirjanpitäjä nyt kirjottaa siitä--pitäis olla se semmonen controller, joka on oikeesti ja aidosti siinä rajapinnassa johon se johtaja voi luottaa--” (Laskentapäällikkö)

Yksiköiden osaamisen kartoittamisen lisäksi talousjohtaja on havainnut kehitystarpeita myös raportoijien osaamisessa. Erityisesti ymmärrys siitä, mikä tieto on olennaista sekä kyky suodattaa suuresta tietomäärästä itse tarvitsemansa tieto ovat ominaisuuksia, jotka helpottaisivat raportoijan analyysityötä merkittävästi. Oma aktiivisuus ja halu ymmärtää tekijöitä lukujen taustalla vaikuttavat myös analyysin tasoon ja sen onnistumiseen.

”--osittain linkittyy siihen ammattitaitoon että mitkä asiat sä ymmärrät olennaisiksi juuri siihen sun tehtävään--koska se datamassa ja tiedon virta on huikee--vastaanottajallahan on vastuulla--minkä osan tästä tiedosta minä osaan hyödyntää ja--mille tasolle sä tiedon vastaanottajana osaat sen viedä ja osaat sä napata toisaalta siitä sen oikeen tiedon--” (Talousjohtaja)

Kun tietoa ei aina voida saavuttaa pelkkiä lukuja vertailemalla, pitää tieto löytää muista lähteistä. Verkostoituminen muiden yksiköiden kanssa voisi kartuttaa osaamista siitä, keneltä mitäkin asiaa voi tiedustella. Toimiva controller-verkosto voisi auttaa myös tämän haasteen ratkaisemiseen, kun olisi selvää, keneltä mitäkin asiaa tulisi kysyä.

”--vielä vahvemmin tuoda itseään vaan esille ja mieltä et millä mä voisın tukea--jollonka sitte se vuoropuhelu lisääntyy--” (Talousjohtaja)

Vaikka kuukausiraportointi ja siihen liittyvä analysointi tulee tehdä keskitetysti, on tärkeä pohtia, missä määrin kirjanpitäjien pitää olla vastuussa lukujen analysoinnista, ja missä määrin vastuuta on siirrettävä myös esimerkiksi muihin yksiköihin tai sisäisen laskennan asiantuntijalle. Roolijaon tarkistaminen ja roolien terävöittäminen nähdäänkin yhtenä kehittämiskohteena case-yrityksessä.

Roolien terävöittämiseen liittyy myös se haaste, että yksiköissä ei välttämättä aina ymmärretä, miksi kirjanpitäjät kyselevät tietoja heidän luvuistaan. Yksiköissä ei välttämättä ymmärretä kuukausiraportoinnin tärkeyttä yritystasolla, eivätkä ainakaan oman panoksensa osuuden vaikutusta tähän prosessiin. Roolien ja motiivien selkeyttämisellä sekä hyötyjen viestittämisellä yksiköihin tämä haaste voitaisiin mahdollisesti poistaa.

”--pitäisi saada vielä selkeämmäksi ne roolit--onhan sun helpompi kysyä ja viestiä--jos sille johtajallekin on itsestäänselvää et hei talous tuottaa tämän tärkeän materiaalin johtoryhmälle ja hallitukselle ja sen takia näitä kysyy--” (Laskentapäällikkö)

”--pystyttäis profiloimaan tämä kuukausiraportoinnin ja analysoinnin prosessi tärkeämmäksi et se on talotasolla tärkeä asia eikä vain niin et se on jotain jota talousosasto tekee ja sit sen kulttuurin luominen niin et se ei oo vaan sitä syynäämistä--siit voi oikeesti olla apua niille johtajille--se pitäisi saada se koko kulttuuri muutettua.” (Laskentapäällikkö)

3.3.4 Yleisiä huomioita case-yrityksen kuukausiraportoinnista

Haastattelujen lopuksi työntekijät saivat kertoa yleisiä mielipiteitään ja muita mieleen tulevia asioita kuukausiraportoinnista. Talousjohtaja halusi korostaa sitä, että raportointi on jatkuvasti kehitettävä osa-alue. Jatkuvan kehitysprosessin tavoitteena on hyödyntää parhaita käytänteitä ja karsia hyödyttömiksi osoittautuneita. Lisäksi raportioijan kunnianhimo määrää paljon, millaista kuukausiraportointia talousosasto tuottaa. Kyse on siitä, tehdäänkö raportointia vain prosessin loppuunsaattamiseksi vai halutaanko tuottaa mielenkiintoinen raportointipaketti, josta on hyötyä sen loppukäyttäjille.

Talousjohtajalta kysyttiin myös, voisiko raportoinnin hyötyjä päätöksenteolle ja johtamiselle lisätä jollain tavalla. Hän nosti esille erityisesti toteuman lukujen syvimmän totuuden selvittämisen tärkeyden niiden hyödynnettävyyden kannalta. Jos analyysi ei ole oikein tai sitä ei ole viety riittävän pitkälle, on toteumalukuja vaikea hyödyntää. Lisäksi hän korosti ennustelukujen tärkeyttä johtoryhmälle, sillä erityisesti niiden avulla johdetaan tulevaa tekemistä case-yrityksessä.

Laskentapäällikkö nosti esille myös kaksi tekijää. Hän korosti, että ajatuksen mukana pitäminen ohjeiden mekaanisen seuraamisen sijaan tuottaa parempaa tulosta. Ihanteellinen kuukausiraportointi hänen mukaansa sisältäisi mahdollisimman paljon automaatiota ja lähtötiedon tulisi olla valmis ja oikein, jotta nämä tekijät eivät vie aikaa itse raportoinnilta ja ennen kaikkea analyysiltä.

Kirjanpitäjä 1 halusi huomioida, että yhtenä haasteena kuukausiraportoinnin onnistumisessa on raportointijärjestelmien teknisen osaamisen rajoittuminen vain muutaman henkilön varaan. Jos nämä henkilöt eivät ole tavoitettavissa, kun järjestelmässä esiintyy jokin tekninen ongelma, aikataulu voi kärsiä pahasti. Lisäksi laskenta-asiantuntija 1 halusi korostaa raporttien räätälöinnin ja sisällön kehittämisen tärkeyttä. Hän myös korosti merkityksellisen tiedon löytämisen ja sen esittämisen sekä visualisoinnin tärkeyttä kuukausiraportoinneissa.

4. Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän kandidaatintutkielman tavoitteeksi määriteltiin case-yrityksen johdon laskenta-toimen kuukausiraportoinnin kehittäminen lähtötason määrittämisen, kehityskohteiden havaitsemisen ja niiden ratkaisemisen avulla. Seuraavaksi analysoidaan tutkielman teoria- ja empiriaosuuksien välisiä yhtäläisyyksiä ja eroja. Tämän jälkeen tutkimuskysymysten vastaukset käydään lyhyesti läpi ja muodostetaan kokonaiskuva tutkielman havaintojen hyödyllisyydestä kuukausiraportoinnin kehittämisessä. Viimeiseksi avataan vielä työn rajoituksia ja mahdollisia jatkotutkimuskohteita.

4.1 Tutkielman teoria- ja empiriaosuuksien havaintojen vertailu keskenään

Yleisesti ottaen kuukausiraportoinnin osa-alueita on käsitelty tutkielman teoriaosudessa ylätasoisemmin kuin työn empiriaosuudessa. Tästä huolimatta molemmista osioista on löydettävissä paljon yhtäläisyyksiä ja vain vähän eroavaisuuksia. Erot koostuvat lähinnä näkökulman ja toteutustavan vähäisestä vaihtelusta. Raportoinnin tärkeimpiin ominaisuuksiin kuuluvat ymmärrettävyys, oikea-aikaisuus ja luotettavuus (Alhola & Lauslahti, 2000, p.322). Empiriassa nämä periaatteet näkyvät hyvänä aikataulutuksena, tietojärjestelmien korkeana automaatiotyön tasona ja analyysin hyödynnettävyytenä.

Päätavoitteiden lisäksi molemmissa osioissa on havaittu samankaltaisuuksia raportointiin käytetyissä tietojärjestelmissä ja itse raporttien sisällössä. Raportointijärjestelmien tulee yhdistellä tietoa tehokkaasti eri lähteistä, jotta paketteihin saadaan sisällytettyä monipuolista analyysiä yrityksen tilanteesta (Alhola & Lauslahti, 2000, p.322). Lisäksi järjestelmien automaation tason ollessa korkea, raportioijilla jää enemmän aikaa raporttien sisällön miettimiseen ja analyysin kehittämiseen (Burns & Vaivio, 2001, p.290).

Raportoinnin viestimisessä nähdään jonkin verran eroa teorian ja empirian välillä. Teoriaosuudessa sähköisen tiedonkulun merkitystä ja sitä kautta paranevaa itsenäisen tiedonhaun mahdollisuutta on korostettu (Bruns & McKinnon, 1993, p.84-108). Case-yrityksessä kuukausiraportoinnissa muodostettavat raportit toimitetaan kuitenkin yhtenä

pakettina niiden loppukäyttäjille. Näin yrityksessä varmistetaan raporttien samankaltaisuuden säilyminen eri kausien välillä. Myös teoriaosuudessa korostetaan samankaltaisuuden tärkeyttä kuukausiraportoinnissa mutta samalla painotetaan tiedon muokattavuuden mahdollistamista tämän vaatimuksen yli (Bruns & McKinnon, 1993, p.84-108). Case-yrityksessä onkin tapana muokata raportointipakettia tilanteen mukaan.

Sekä teoria- että empiriaosuudessa raportointiprosessin kehittämisessä korostuu analyysin roolin kasvu ja raportoijan lisäkoulutuksen tarve. Lisäksi tietotekniikan rooli nähdään tärkeänä raportoinnin kehittämisessä ja teknologian automatisoitumisen hyödyt tunnistetaan prosessin nopeuttamisen mahdollistajana. Myös ennustamisen tärkeyttä ja sen syntymistä jatkuvan prosessin tuloksena on käsitelty molemmissa osioissa. (Boer, 2000, p.325; Burns et al., 2004, pp.10-11)

4.2 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Kuten tutkimuksen johdannossa käytiin läpi, työllä on yksi pääongelma ja kaksi alaongelmaa. Ensimmäisen alaongelman tavoite on määritellä kuukausiraportoinnin lähtötilanne, jota on avattu seuraavaksi. Tämän lisäksi vastataan myös toisen alaongelman haasteeseen löytää kuukausiraportoinnin kehitystarpeet ja keinot näiden parantamiseksi. Case-yrityksen kuukausiraportoinnin lähtötason kehittäminen kohti sille määritettyä tavoitetasoa tapahtuu näiden parannuskeinojen hyödyntämisen avulla.

- Pääongelma: Miten johdon laskentatoimen raportointia voidaan kehittää case-yrityksessä kohti sille määritettyä tavoitetasoa?
- Alaongelma 1: Millainen on kuukausiraportoinnin lähtötilanne case-yrityksessä?
- Alaongelma 2: Millaisia kehityskohteita kuukausiraportoinnissa on ja kuinka näitä voidaan parantaa?

Case-yrityksen kuukausiraportointi rakentuu kahdesta prosessista, joiden tavoitteena on luoda kaksi raportointipakettia johtoryhmän ja hallituksen päätöksenteon tueksi. Kuukausiraportointipaketti ja sen johdannoksi liitettävä tulosanalyysiraportti jaetaan sekä johtoryhmälle että hallitukselle kun taas analyysipaketti on tarkoitettu vain yrityk-

sen johtoryhmän käyttöön. Molemmat raporttipaketit sisältävät sekä taulukoissa esitetyjä tarkkoja liiketoiminnan lukuja että tekstimuotoista analyysiä lukujen muodostumisesta ja niiden vaikutuksista yrityksen liiketoimintaan.

Kuukausiraportoinnin lähtötilanne on yleisesti ottaen hyvä. Kuten edellisessä kappaleessa käytiin läpi, hyvä aikataulutus, korkea automaation taso ja analyysin hyödynnettävyys ovat keskeisiä päämääriä case-yrityksen kuukausiraportoinnissa. Kuten yrityksen talousjohtaja toi esille, kuukausiraportointi on kuitenkin jatkuvasti kehittyvä prosessi. Tämän takia ei ole olemassa kuukausiraportointia, jossa ei olisi jotain muutettavaa.

Case-yrityksen raportointiprosesseissa havaittiin kolme keskeistä kehityskohdetta: aikataulutuksen ja talousosaston sisäisen kommunikaation haasteet, raportointityökalut sekä tiedon analyysin ja yksiköiden välisen kommunikaation haasteet. Näiden pääkehityskohteiden sisältä poimittiin konkreettisia kehityskohtia, joihin käytännössä jokaiseen löydettiin hyödyllisiä korjaustoimia.

Aikataulutuksen ja talousosaston sisäisen kommunikaation parantamiseksi nähtiin tärkeänä lukujen määräajan aikaistaminen, raportojien ammattitaidon lisääminen virheiden tunnistamisen helpottamiseksi, työtehtävien priorisointijärjestyksen ja kokonaisuuden ymmärtäminen sekä sisäisen kommunikaation laatuun ja oikea-aikaisuuteen panostaminen. Raportointityökalujen kehittämiseksi puolestaan nähtiin kolme keskeistä keinoa: loppukäyttäjien tarpeiden kartoitus, ratkaisujen löytäminen poikkeamien vähentämiseksi, raportointityökaluja hidastavien tekijöiden analysointi ja järjestelmää suuresti kuormittavien töiden aikatauluttaminen.

Tiedon analysoinnin ja yksiköiden välisen kommunikaation parantamiseksi löydettiin kahta muuta pääkehityskohdetta enemmän keinoja. Toisaalta myös siinä esiintyviä haasteita oli enemmän. Kehityskohteita ovat aikataulun ja raportointityökalujen kehittäminen analysoinnin tueksi, yksiköistä tulevan analyysiavun tehostaminen, oman aktiivisuuden ja verkostoitumisen lisääminen, roolijaon tarkistaminen ja roolien terävöittäminen läpi organisaation, töiden priorisointi, toimiva controller-verkosto sekä roolien, motiivien ja hyötyjen selkeyttäminen yksiköille.

4.3 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusmahdollisuudet

Tämän työn case-yrityksenä oli käytetty vain yhtä yritystä, joten mitään yleistävää las-kentatoimen kuukausiraportoinnin kehitystä kuvaavaa teoriaa ei voida luoda tämän tutkielman perusteella. Tämän lisäksi yritys toimii vain yhdellä toimialalla, joten esimerkiksi julkishallinnon vaikutuksia kuukausiraportointiin ei voitu käsitellä.

Lisäksi kuukausiraportoinnin havainnointiin käytetty aika rajoittui vain kahteen kuukaudenvaihteeseen, joten raportoinnin yleistilannetta ei välttämättä saatu täysin kartoitettua. Useimmilla yrityksillä kuukaudet voivat olla hyvinkin erilaisia ja ne sisältävät monia poikkeustilanteita, joita tässä työssä ei ole päästy laajasti havainnoimaan. Jatkotutkimuksen kannalta pidemmän aikavälin havainnointi voisi tuoda lisäarvoa kuukausiraportoinnin jatkuvasti muuttuvan ympäristön kartoittamiseksi.

Tutkielmassa käytetty case-yritys on stabiilissa tilassa, eli sen organisaatiorakenne ei ole muuttumassa. Jatkotutkimuksen kannalta voisi olla mielenkiintoista selvittää sisäisen organisaatiorakenteen vaihtelun tai yritysostojen vaikutuksia kuukausiraportoinnin kehittymiseen. Tällä näkökulman vaihtamisella työ painottuisi enemmän kuukausiraportoinnin kokonaisvaltaiseen kehittämiseen eikä vain lähtötilanteen parantamiseen kehitystarpeiden tunnistamisen kautta.

Lähdeluettelo

Albright, T. & Lam, M., 2006. Managerial Accounting and Continuous Improvement Initiatives: A Retrospective and Framework. *Journal of Managerial Issues*, 18(2), pp.157-74.

Alhola, K. & Lauslahti, S., 2000. *Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta*. Porvoo: WSOY.

Alhola, K. & Lauslahti, S., 2005. *Taloutta johtamista varten*. Helsinki: Edita Prima Oy.

Bergstrand, J., 1994. *Tehokas talouden ohjaus*. Espoo: Weilin + Göös.

Boer, G.B., 2000. Management accounting education: Yesterday, today, and tomorrow. *Issues in Accounting Education*, 15(2), pp.313-34.

Bruns, W.J.J. & McKinnon, S.M., 1993. Information and managers: A field study. *Journal of Management Accounting Research*, 5, pp.84-108.

Burns, J. & Vaivio, J., 2001. Management accounting change. *Management Accounting Research*, 12(4), pp.389-402.

Burns, J., Hopper, T. & Yazdifar, H., 2004. Management accounting education and training: putting management in and taking accounting out. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 1(1), pp.1-29.

Granlund, M. & Lukka, K., 1997. From Bean-Counters to Change Agents: The Finnish Management Accounting Culture in Transition. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*, 46(3), pp.213-55.

Jyrkkiö, E. & Riistama, V., 2000. *Laskentatoimi päätöksenteon apuna*. Helsinki: WSOY.

Järvenpää, M., 2001. Connecting Management Accountants' Changing Roles, Competencies and Personalities into the Wider Managerial Discussion - A Longitudinal Case Evidence from the Modern Business Environment. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*, 50(4), pp.431-58.

Järvenpää, M., Partanen, V. & Tuomela, T.-S., 2003. *Moderni taloushallinto - Haasteet ja mahdollisuudet*. Helsinki: Edita Prima Oy.

Lahti, S. & Salminen, T., 2008. *Kohti digitaalista taloushallintoa – sähköiset talouden prosessit käytännössä*. Helsinki: WSOYpro.

Laitinen, E. K., 2003. *Yritystoiminnan uudet mittarit*. Helsinki: Talentum.

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E., 2002. *Johdon laskentatoimi*. Helsinki: Edita Prima Oy.

Nita, B., 2015. Methodological Issues of Management Reporting Systems Design. *Research Papers of the Wroclaw University of Economics*, 375, pp.105-16.

Odar, M., Kavcic, S. & Jerman, M., 2015. The Role of a Management Accounting System in the Decision-Making Process: Evidence from a Post-Transition Economy. *Engineering Economics*, 26(1), pp.84-92.

Pierce, B. & O'Dea, T., 2003. Management accounting information and the needs of managers: Perceptions of managers and accountants compared. *The British Accounting Review*, 35(3), pp.257-90.

Riistama, V. & Jyrkkiö, E., 1995. *Operatiivinen laskentatoimi*. Porvoo: WSOY.

Aineistoluettelo

Havainnoinnit

1. Case-yrityksen toimitilat, pe 4.3. klo 12
2. Case-yrityksen toimitilat, ma 7.3. klo 9
3. Case-yrityksen toimitilat, ma 7.3. klo 13
4. Case-yrityksen toimitilat, ke 9.3. klo 14
5. Case-yrityksen toimitilat, to 7.4. klo 9
6. Case-yrityksen toimitilat, to 7.4. klo 10

Haastattelut

1. H1, Case-yrityksen toimitilat, ma 11.4. klo 8
2. H2, Case-yrityksen toimitilat, ma 11.4. klo 15
3. H3, Case-yrityksen toimitilat, ma 11.4. klo 10
4. H4, Case-yrityksen toimitilat, ma 12.4. klo 10
5. H5, Case-yrityksen toimitilat, ma 11.4. klo 11
6. H6, Case-yrityksen toimitilat, ma 12.4. klo 12

Liitteet

LIITE 1. Haastattelukysymykset ja taulukko siitä, keneltä mitäkin on kysytty.

1. Mitkä asiat toimivat hyvin kk-raportoinnissa (H5: työkalujen osalta)?
2. Mitkä ovat suurimmat haasteet kk-raportoinnissa (H5: työkalujen osalta)? Miten näitä voisi kehittää?
3. Koetko haasteita seuraavissa osa-alueissa? Millaisia ja miten näitä voisi kehittää (H5: työkalujen käytön näkökulmasta)?
 - 3a raportoinnin aikataulutus
 - 3b raportointityökalujen toimivuus
 - 3c analysoinnin onnistuminen
 - 3d kommunikaatio (talousosastolla / koko talossa)
4. Millaisen panoksen muut yksiköt antavat raportoinnille? (ennustaminen, tiedon tuottaminen) Miten tätä voisi kehittää? (H5: Miten työkalut vaikuttavat ja voisiko niiden avulla parantaa tilannetta?)
5. Yleistä sanottavaa?
6. Onko raportoinnista hyötyä päätöksenteon ja johtamisen kannalta? Miten tätä voisi kehittää?
7. Miten kk-raportointia on ajan myötä kehitetty? Mistä käytänteet ja tavat ovat syntyneet?

Kysymys	H1*	H2*	H3*	H4*	H5*	H6*
* 1= Talusjohtaja, 2= Laskentapäällikkö, 3&4 = Kirjanpitäjät 1&2, 4&5 = Laskenta-asiantuntijat 1&2						
1.	x	x	x	x	x	
2.	x	x	x	x	x	
3a	x	x	x	x	x	
3b	x	x	x	x		
3c	x	x	x	x	x	
3d	x	x	x	x	x	
4.	x	x	x	x	x	
5.	x	x	x	x	x	
6.	x					
7.						x

LIITE 2. Haastattelukysymysten vastaukset jaoteltuna tutkimuksen päähaasteisiin.

AIKATAULUTUKSEN JA TALOUSOSASTON SISÄISEN KOMMUNIKAATION HAASTEET	Haastattelu				
	1*	2*	3*	4*	5*
* 1= Talusjohtaja, 2= Laskentapäällikkö, 3&4 = Kirjanpitäjät 1&2, 4&5 = Laskenta-asiantuntijat 1&2					
Luvut saapuvat niin myöhään ettei tarkasteluun jää aikaa, virheen mahdollisuus kasvaa → lukujen määrääjän aikaistaminen		X	X		
Työtahdin nopeutuminen lisää virheitä, jotka lisäävät luottamuspulaa raportointia kohtaan → ammatti-aidon lisääminen virheiden tunnistamiseksi	X				
Kun on tarkat ohjeet, ajatuksellinen tekeminen voi unohtua → työtehtävien priorisointijärjestys ja kokonaisuuden ymmärtäminen		X			
Usein lukuja halutaan aikataulua aikaisemmin, mikä aiheuttaa kiirettä; ei pidetä sovitusta aikataulusta kiinni → talousosaston sisäisen kommunikoinnin parantaminen				X	

RAPORTOINTITYÖKALUIHIN LIITTYVÄT HAASTEET	Haastattelu				
	1*	2*	3*	4*	5*
* 1= Talousjohtaja, 2= Laskentapäällikkö, 3&4 = Kirjanpitäjät 1&2, 4&5 = Laskenta-asiantuntijat 1&2					
Yleisesti ottaen tilanne on hyvä					
Perusasiat kunnossa	X			X	
Pitkälle kehitetty ympäristö		X			
Korkea automaation taso		X			
Lukujen tarkastelumahdollisuudet hyvällä tasolla (porautuminen luvulle)	X	X			
Lukujen ja visuaalisuuden yhdistäminen raporteille → loppukäyttäjien tarpeiden kartoitus					
Lukujen ja visuaalisuuden yhdisteleminen raporteille – johto ei halua luopua tarkoista luvuista visuaalisuuden takia; työkalujen taipuminen molemminpuoliseen esittämiseen haastavaa		X			
Lukujen visualistavia työkaluja pitäisi lisätä	X				
Suuri manuaalityön määrä poikkeamissa → ratkaisut poikkeamien vähentämiseksi					
Manuaalityön osuus on suuri, varsinkin jos lukuja joutuu muuttamaan tai tapahtuu muita poikkeamia					X
Sulkeutuvan kuun kirjausten manuaalinen korjaaminen työstä – automaatio siirtää seuraavalle kuulle			X		
Työkalujen hitaus → hidastumiseen johtavien tekijöiden poistaminen					
Ajoittaista, selittämätöntä järjestelmien hitautta tai epäloogisuutta		X			
Monta järjestelmää tuottaa viivettä lukujen tarkastelumahdollisuuksiin – hitaat liittymäsiirrot			X		
Muiden työtehtävien kuormittavuus raportoinnissa käytetyille työkaluille – hidastaa ohjelmia ja raportointia paljon			X		
Ohjelmien hitaus ja toimivuus merkittäviä haasteita				X	

TIEDON ANALYYSIN JA YKSIKÖIDEN VÄLISEN KOMMUNIKAATION HAASTEET, osa1	Haastattelu				
	1*	2*	3*	4*	5*
* 1= Talusjohtaja, 2= Laskentapäällikkö, 3&4 = Kirjanpitäjät 1&2, 4&5 = Laskenta-asiantuntijat 1&2					
Analyysiin varattu aika on liian pieni → töiden priorisointi, aikataulun muokkaus					
Henkinen rasite: vain yksi lause analyysiä voi viedä paljon työ-aikaa		X			
Analyysin toteuttamiseen varattu liian vähän aikaa				X	
Työkalut eivät vastaa analysoinnin haasteisiin → työkalujen kehittäminen tuke- maan analysointia, analyysipohjan käytettävyyden parantaminen					
Työkalut eivät tue tiedonkulkua yksiköistä raportoijille		X			
Järjestelmissä olemassa kommentointimahdollisuuksia ana- lyysin helpottamiseksi, mutta ne ovat melko vähäisiä					X
Yksiköiden apu epätasaista → kommunikaation parantaminen, toimiva controller- verkosto					
Analyysipohjan vaihteleva käyttötaso				X	
Ongelmallista saada vastausta viesteihin → aktiivinen viestit- tely ja muistutusten lähettäminen		X		X	
Vaihteleva yksiköiden apu → muistuttaminen velvoitteista (analysointipohjan täyttäminen, muu avustus analyysiin)			X		
Informaatio yksiköistä pitäisi olla tasalaatuisempaa → yksiköi- hin ”controller”, jolla vahva halu oppia ja ymmärtää taloutta	X				
Luottohenkilön, ”controllerin” olemassaolo rajapinnassa aut- taisi yksikköä talousasioissa		X			

TIEDON ANALYYSIN JA YKSIKÖIDEN VÄLISEN KOMMUNIKAATION HAASTEET, osa2	Haastattelu				
	1*	2*	3*	4*	5*
* 1= Talusjohtaja, 2= Laskentapäällikkö, 3&4 = Kirjanpitäjät 1&2, 4&5 = Laskenta-asiantuntijat 1&2					
Raportoitijien osaamistasoon liittyvät haasteet → olennaisen tiedon löytäminen, oma aktiivisuus, verkostoituminen					
Halu ymmärtää lukujen taustatekijöitä	X				
Ymmärrys siitä mikä tieto on olennaista analyysin ja juuri tämän tehtävän kannalta	X				
Vastaanottajan vastuu suodattaa datamassaa, ammattitaito: olennaiset tiedot kussakin työtehtävässä	X				
Oma aktiivisuus tiedon keräämisessä	X				
Verkostoituminen muiden yksiköiden kanssa – tiedonkulun lisääntyminen	X				
Tiedon kartuttaminen muualta, kun luvuista ei sitä ymmärretä				X	
Keneltä kysyä mistäkin → karttuu tekemällä ja työn kautta			X		
Ei tiedetä mistä kysyä apua analysointiin → toimivan controller-verkoston luominen työn helpottamiseksi		X			
Voiko kirjanpitäjä olla vastuussa analyysistä yksin? → roolijaon tarkistaminen ja roolien terävöittäminen		X			
Yksiköissä ei ymmärretä miksi kirjanpitäjät kyselevät tietoja yksiköistä → roolien ja motiivien selkeyttäminen sekä hyötyjen viestittäminen yksiköihin		X			
Yksiköiden huoli: analyysiin ei saa tulla vääriä tulkintoja → toimiva controller-verkosto		X			