



**LUT School of Business and Management**

Kauppätieteiden kandidaatintutkielma

Talousjohtaminen

**Johdon laskentatoimen raportointi ja sen kehittäminen pienessä konsultointialan  
yrityksessä**

**Management accounting reporting and development in a small consulting company**

12.05.2019

Tekijä: Jenni Dahlberg

Ohjaaja: Kati Pajunen

## TIIVISTELMÄ

<b>Tekijä:</b>	Jenni Dahlberg
<b>Tutkielman nimi:</b>	Johdon laskentatoimen raportointi ja sen kehittäminen pienessä konsultointialan yrityksessä
<b>Akateeminen yksikkö:</b>	School of Business and Management
<b>Koulutusohjelma:</b>	Kauppatiede / Talousjohtaminen
<b>Ohjaaja:</b>	Kati Pajunen
<b>Hakusanat:</b>	raportointi, laskentatoimi, johdon laskentatoimi, johdon raportointi, konsultointi, Suomi, pienyritys

Tämän kandidaatintyön tavoitteena on selvittää johdon laskentatoimen nykytilaa ja kehityskohdeita pienessä suomalaisessa konsultointialan yrityksessä. Lisäksi tarkoituksena on selvittää johdon raportoinnin merkitystä ja johdon informaatiotarpeita kohdeyrityksessä. Aihe on ajankohtainen, sillä yritysten kilpailuympäristö on ollut viimeisten vuosikymmenten aikana suurten mullistusten kohteena. Tämän takia taloushallinnolta edellytetään jatkuvasti enemmän tukea johdon päätöksenteossa. Raportoinnilta odotetaan nykyään reaaliaikaisuutta, jotta informaatio saadaan mahdollisimman nopeasti johdon käyttöön.

Tutkielma koostuu teoreettisesta viitekehyksestä ja empiirisestä osasta. Teoreettisessa viitekehyksessä käydään läpi aiempaa kirjallisuutta aiheesta. Se käsittelee raporttien jaottelua ja erilaisia raporttityyppejä, johdon tarvitsemaa informaatiota, raportointiprosessia, luettavuutta, ulkomuotoa ja jakelua, raportoinnin haasteita ja kehittämistä sekä johdon laskentatoimea ja raportointia Suomessa. Tutkielman empiirinen osuus on toteutettu laadullisena tapaustutkimuksena haastatteleamalla kohdeyrityksen tärkeimpiä johdon raportoinnin käyttäjiä.

Tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että johdon laskentatoimen raportointi nähdään kohdeyrityksessä hyvin tärkeänä asiana päätöksenteon kannalta, sillä raporteja käytetään monipuolisesti talousohjausprosessin eri vaiheissa. Raporttien avulla halutaan tietoa esimerkiksi laskutuksesta, tuloksesta, kannattavuudesta, henkilöstöstä ja budjetista. Raportoinnin nähdään olevan kohdeyrityksessä kohtalaisen hyvällä tasolla. Koetut ongelmat ja kehityskohdat vaikuttavat melko pieniltä ja helposti korjattavissa olevilta. Näihin ongelmiin löydettiin muutama konkreettinen kehitysehdotus, joilla yritys pystyy parantamaan raportointiaan entisestään.

## **ABSTRACT**

<b>Author:</b>	Jenni Dahlberg
<b>Title:</b>	Management accounting reporting and development in a small consulting company
<b>School:</b>	School of Business and Management
<b>Degree programme:</b>	Business Administration / Financial Management
<b>Supervisor:</b>	Kati Pajunen
<b>Keywords:</b>	reporting, accounting, management accounting, management reporting, consulting, Finland, small business

The aim of this Bachelor's Thesis is to study the current state and developing of the management accounting reporting in a small Finnish consulting company. In addition, the goal is to study the meaning of reporting and the management information needs in the company. The subject is relevant, because there has been major upheaval in the competitive environment of the companies during the last decades. Due to that, the financial management needs to be real-time, in order to get the information quickly to the management.

The thesis consists of theoretical framework and empirical study. In the theoretical framework previous literature about the subject is being studied. It deals with the breakdown of the reports, different report types, the management information needs, reporting process, readability, appearance and distribution of the reports, challenges and development of reporting and the management accounting and its reporting in Finland. The empirical part has been executed as a qualitative case study, by interviewing the main report users in the case company.

The results of the research showed that the management accounting reporting is very important for decision making in the case company, because the reports are being used diversely in the different parts of financial management process. The users want information concerning for example billing, profit, profitability, staff and budgeted, from the reports. Based on the interviews, it seems that the level of reporting is reasonably good and the problems encountered are quite small and easy to fix. A few concrete development suggestions were found to help the company further improve its reporting.

## SISÄLLYSLUETTELO

1. Johdanto .....	1
1.1 Tutkimuksen lähtökohdat .....	1
1.2 Tutkimuskysymykset, tavoitteet ja rajaukset.....	2
1.3 Tutkimusmenetelmät ja -aineisto.....	2
1.4 Työn rakenne .....	3
2. Teoreettinen viitekehys .....	4
2.1 Johdon laskentatoimi ja raportointi yleisesti .....	4
2.2 Raporttien jaottelu ja erilaiset raportit.....	6
2.3 Johdon laskentatoimen informaatio .....	11
2.4 Raportointiprosessi.....	13
2.5 Raportin luettavuus, ulkomuoto ja jakelu .....	14
2.6 Raportoinnin ongelmat.....	15
2.7 Raportoinnin kehittäminen.....	16
2.8 Johdon laskentatoimi ja raportointi Suomessa.....	20
3. Tutkimuksen toteutus .....	23
3.1 Taustatietoja kohdeyrityksestä .....	23
3.2 Tutkimusmenetelmät.....	24
3.3 Yrityksen valinta sekä aineiston hankinta ja käsittely .....	25
3.4 Tutkimustulokset.....	27
3.5 Kehitysehdotukset .....	32
4. Yhteenveto ja johtopäätökset .....	35
4.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin ja johtopäätökset.....	35
4.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi ja jatkotutkimusmahdollisuudet.....	39
Lähdeluettelo.....	41

## LIITTEET

- Liite 1 Haastattelukysymysten saate
- Liite 2 Haastattelukysymykset
- Liite 3 Yleiset lisäkysymykset yrityksen edustajalle

## KUVIOT

- Kuvio 1 Raportointi osana laskentatoimea
- Kuvio 2 Johdon raportoinnin tehtävät
- Kuvio 3 Talousohjausprosessin vaiheet
- Kuvio 4 Haluttu, saatu ja tarvittu informaatio
- Kuvio 5 Raportointiprosessi
- Kuvio 6 Johdon informaatiotarpeet

## TAULUKOT

- Taulukko 1 Teoreettinen viitekehys
- Taulukko 2 Teoreettinen viitekehys täydennettynä empirian tuloksilla

# 1. Johdanto

Tutkimuksessa käsitellään johdon laskentatoimen raportoinnin kehittämistä pienessä suomalaisessa konsultointialan yrityksessä. Työssä selvitetään yrityksen johdon raportoinnin nykytilaa, kehittämistarpeita ja niiden pohjalta tehtäviä kehitysehdotuksia. Tutkimus toteutetaan laadullisena tapaustutkimuksena haastatteleamalla yrityksen kolmea edustajaa. Työn tavoitteena on auttaa yritystä ymmärtämään oman sisäisen raportointinsa nykytila ja antaa yritykselle konkreettisia kehitysehdotuksia, joilla johto voi parantaa raportointia. Tutkimuksen avulla yritys saa arvokasta tietoa raportointiinsa liittyen, jonka avulla se voi mahdollisesti parantaa suorituskykyään.

## *1.1 Tutkimuksen lähtökohdat*

Johdon laskentatoimen tehtävänä on tuottaa johdolle informaatiota, jonka avulla on tarkoitus tukea johdon päätöksentekoa. Raportointi on apuna tämän informaation tuottamisessa. (Suomala, Lyly-Yrjänäinen & Manninen 2018, 11, 14; Ikäheimo, Laitinen, Laitinen & Puttonen 2014, 115) Toimiva johdon raportointi pohjautuu yrityksen strategiaan, tukee yrityksen liiketoimintaa ja avustaa tulevaisuuden ennakoimisessa (Lahtinen & Salmi 2014, 177). Raportoinnilla nähdään siten olevan hyvin tärkeä rooli yrityksen menestyksessä.

Yritysten kilpailuympäristö on mullistunut viimeisten vuosikymmenten aikana, suurimpina muutoksina ovat olleet kilpailun globalisoituminen, teknologinen kehitys ja digitalisaatio. Lisäksi asiakkaiden vaatimukset ovat kasvaneet. Yrityksiltä halutaan nopeasti laadukkaita, mutta kuitenkin edullisia tuotteita ja palveluita. (Alhola 2016, 19) Myös epävarma taloustilanne sekä eri toimialojen rakennemuutokset vaikeuttavat johtamista ja tulevaisuuden ennustamista (Lahtinen & Salmi 2014, 176-177). Nämä seikat ovat vaikuttaneet myös johdon informaatiotarpeeseen (Alhola 2016, 19). Taloushallinnolta odotetaan jatkuvasti lisääntyvää tukea johdolle muuttuvassa kilpailutilanteessa. Raportointi on tärkeässä asemassa johdon tukemisessa, sillä taloushallinnossa syntyvää tietoa tulee saada reaaliaikaisesti yrityksen käyttöön. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 20) Aihe on siis hyvin ajankohtainen, ja se on huomattu myös kohdeyrityksessä, sillä yrityksen sisällä on käynnissä sisäisen raportoinnin kehittämishanke. Johdon laskentatoimen raportointia on tutkittu melko paljon aiemmin, varsinkin ulkomaisia tutkimuksia aiheesta löytyy. Tutkimukset kuitenkin keskittyvät usein enemmän johdon laskentatoimeen

yleisesti, eivätkä niinkään pelkästään raportointiin. Suomessa aiheesta on melko suppeasti tutkimuksia: erilaisia case-tutkimuksia löytyy jonkin verran, mutta ne keskittyvät lähinnä muiden toimialojen yrityksiin.

## ***1.2 Tutkimuskysymykset, tavoitteet ja rajaukset***

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää kohdeyrityksen talousraportoinnin nykytilaa ja sen kehittämismahdollisuuksia. Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Kuinka tärkeäksi johdon raportointi koetaan yrityksessä? Mikäli se koetaan tärkeäksi, minkä takia?
2. Millaista tietoa johdon raportoinnin tulisi tuottaa yritykselle?
3. Millaisena yrityksen johdon raportoinnin nykytila nähdään?
4. Millaisia johdon raportoinnin kehittämismahdollisuuksia yrityksessä nähdään?

Tutkimus rajataan pieneen suomalaiseen konsultointialan yritykseen. Tutkimusaineistoa on helpompaa kerätä suomalaiselta yritykseltä, ja tekijän ymmärrys on syvällisempää suomalaisesta kuin ulkomaisesta yritystoiminnasta. Tutkimuksen kohteeksi haluttiin mieluiten pieni yritys, koska mikroyrityksissä tutkimukselle ei nähdä olevan välttämättä tarvetta toiminnan pienimuotoisuuden takia. Keskisuurilla ja suurilla yrityksillä johdon raportoinnin nykytila puolestaan saattaa olla parempi, eikä sille siksi nähdä niin suurta tarvetta. Pienellä yrityksellä voidaan siis etukäteen ajatella olevan enemmän tarvetta raportoinnin kehittämiseksi, ja siksi tutkittavaksi yritykseksi haluttiin nimenomaan pieni yritys.

## ***1.3 Tutkimusmenetelmät ja -aineisto***

Tutkimusmenetelmänä työssä on käytetty laadullista tutkimusta. Laadullisessa tutkimuksessa on tarkoituksenaan kuvata todellista elämää, ja tutkia kohdetta mahdollisimman monipuolisesti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161). Koska tutkimuksessa käsitellään rajattua yksittäistä ilmiötä, eli johdon raportointia suomalaisessa pienessä konsulttialan yrityksessä, jota halutaan ymmärtää syvällisesti, tutkimussuuntaukseksi sopii hyvin tapaustutkimus. Se on empiirinen tutkimus, jossa tietoa kerätään monin eri tavoin ja monipuolisesti. Tätä tietoa tutkitaan tapauksen luonnollisessa ympäristössä. (Hirsjärvi et al. 2009, 134-135)

Aineisto kerättiin haastatteleamalla yrityksen edustajia sähköisellä haastattelulomakkeella. Vastajina toimi kolme henkilöä, jotka ovat joko johtotehtävissä tai työntekijöinä yrityksessä. Kyselylomakkeessa kysyttiin paljon avoimia kysymyksiä, jolloin vastaajilla oli mahdollisuus kertoa asioista ja ilmiöistä, joita tutkija ei välttämättä edes olisi osannut ottaa huomioon ennalta. Lomakkeessa oli kysymyksiä esimerkiksi johdon raporttien laadusta, hyödyntämisestä ja roolista. Lisäksi lomakkeella haluttiin selvittää raporttien sopivaa määrää sekä niiden hyödyllisyyttä, luotettavuutta ja selkeyttä. Myös positiiviset ja kehitettävät asiat raportoinnin nykytilassa olivat suuressa roolissa kyselylomakkeessa.

#### ***1.4 Työn rakenne***

Työ koostuu neljästä pääluvusta. Ensimmäinen luku on johdanto, joka sisältää tutkimuksen taustaa ja sen tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset, tutkimusmenetelmien ja -aineiston esittelyn sekä tutkimuksen rakenteen. Tutkimuksen teoreettista viitekehystä käsitellään luvussa kaksi, joka käsittelee aluksi johdon laskentatoimea ja sen raportointia yleisesti, raporttien jaottelua ja erilaisia raportteja sekä johdon laskentatoimen informaatiota. Tämän jälkeen käsitellään raportointiprosessia, raportoinnin luotettavuutta, ulkomuotoa ja jakelua, raportoinnin ongelmia ja kehittämistä sekä johdon laskentatoimea ja raportointia Suomessa. Kolmannessa luvussa on tutkimuksen empiirinen osuus, jossa kerrotaan tarkemmin tutkimusmenetelmistä sekä tutkimusaineiston hankinnasta ja käsittelystä. Lisäksi luku kolme käsittelee tutkimustuloksia, sekä niiden pohjalta tehtäviä kehitysehdotuksia. Neljäs luku käsittelee tutkimuksen johtopäätöksiä ja yhteenvetoa.

## 2. Teorettinen viitekehys

Tässä luvussa käsitellään kirjallisuuskatsauksen kautta raportoinnin teoreettista viitekehystä, joka koostuu kahdeksasta eri alaluvusta (Taulukko 1). Ensiksi käsitellään johdon laskentatoimea ja raportointia yleisesti ja sen jälkeen raporttien jaottelua sekä erilaisia raportteja. Kolmannessa alaluvussa käsitellään johdon raportoinnin informaatiota ja neljännessä raportointiprosessia. Seuraava alaluku kertoo puolestaan raporttien luettavuudesta, ulkomuodosta ja jakelusta. Lopuksi käsitellään vielä raportoinnin ongelmia ja kehittämistä, sekä käydään läpi johdon laskentatoimen ja raportoinnin erityispiirteitä Suomessa.

Taulukko 1 Teorettinen viitekehys

<b>Teorettinen viitekehys</b>
Johdon laskentatoimi ja raportointi yleisesti
Raporttien jaottelu ja erilaiset raportit
Johdon laskentatoimen informaatio
Raportointiprosessi
Raportin luettavuus, ulkomuoto ja jakelu
Raportoinnin ongelmat
Raportoinnin kehittäminen
Johdon laskentatoimi ja raportointi Suomessa

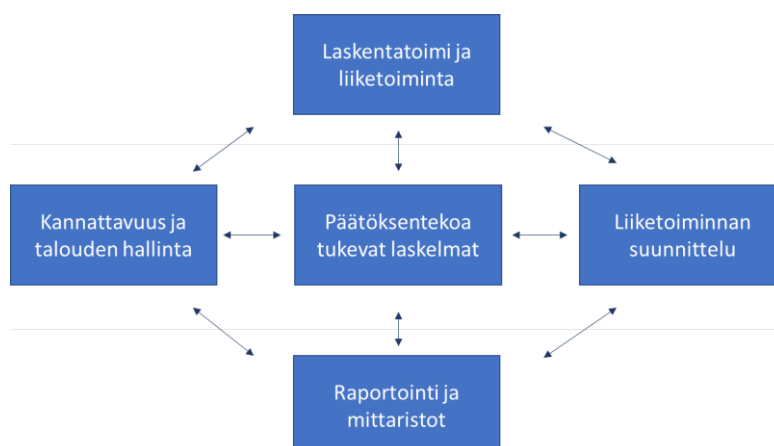
### 2.1 Johdon laskentatoimi ja raportointi yleisesti

Laskentatoimi kerää ja rekisteröi tietoja yrityksen toiminnasta ja taloudellisista luvuista. Näiden tietojen pohjalta laskentatoimen tulee tehdä raportteja ja laskelmia yrityksen eri sidosryhmille. Laskentatoimella on siis kaksi päätehtävää: rekisteröintitehtävä ja hyväksikäyttötehtävä. Jälkimmäisellä tarkoitetaan raporttien tuottamista päätöksenteon tueksi. (Kinnunen, Leppiniemi, Martikainen & Virtanen 2000, 241) Raportointi voidaan määritellä informaation antamisena liittyen aiemmin tapahtuneeseen tai parhaillaan käynnissä olevaan toimintaan.



Laskentatoimessa raportoinnilla tarkoitetaan kirjallisia selvityksiä, jotka käsittelevät esimerkiksi yrityksen toteutuneita tuottoja ja kustannuksia sekä tavoitelukuja. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 276)

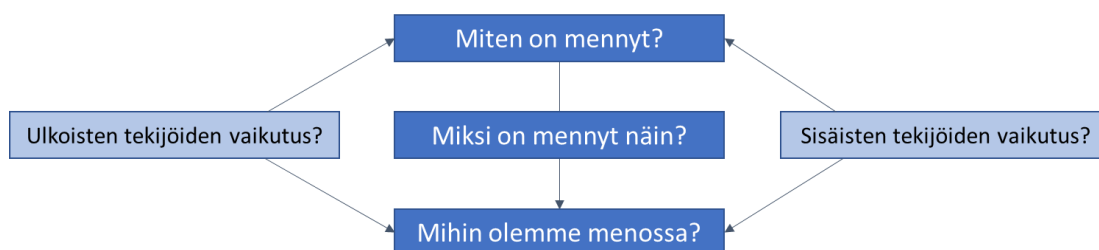
Laskentatoimi jakautuu kahteen eri osa-alueeseen, rahoituksen laskentatoimeen ja johdon laskentatoimeen. Samoin raportointi voidaan jaotella kahteen osaan: ulkoiseen eli rahoituksen raportointiin ja sisäiseen eli johdon raportointiin. Rahoituksen laskentatoimi pohjautuu kirjanpitoon, ja se on suunnattu pääasiassa yrityksen ulkoisille sidosryhmille. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 13; Lahti & Salminen 2014, 172) Rahoituksen laskentatoimen raporttien tuottaminen on lakisääteistä, standardoitua ja menneisyyteen suuntautunutta. Johdon laskentatoimi puolestaan tuottaa raportteja tukeakseen johdon päätöksentekoa toiminnan ohjaamiseksi (Kuvio 1). Päätöksentekotilanteet voivat liittyä esimerkiksi hinnoitteluun, asiakassegmentointiin, tuotteiden valintaan, investointeihin, kilpailija-analyyseihin, palkitsemiseen tai rekrytointiin. Raportit ovat vapaamuotoisia, yleensä tulevaisuuteen suuntautuneita ja subjektiivisia. (Koskela, Leppiniemi, Puttonen & Virtanen 1998, 139; Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2013, 36, 49) Kuvio 1 voidaan nähdä, että raportointi liittyy olennaisena osana useampaan eri laskentatoimen osa-alueeseen (Alhola & Lauslahti 2002, 315).



Kuvio 1 Raportointi osana laskentatoimea (mukaiillen Alhola & Lauslahti 2002)

Johto voi itse päättää asiat, jotka se kokee tärkeiksi päätöksenteon kannalta, ja joita se haluaa seurata. Johdon laskentatoimen raportoinnin tulee antaa yrityksen johdolle mahdollisimman kattavat tiedot yrityksen kannattavuudesta, maksuvalmiudesta ja vakavaraisuudesta. Raportointijärjestelmän tulee myös olla sellainen, että tieto on johdon käytettävissä mahdollisimman nopeasti ja kattavasti. Näin odottamattomiin tilanteisiin voidaan reagoida nopeasti. (Lindfors & Syvänperä 2014, 9) Alhola ja Lauslahti (2005, 173) puolestaan kertovat, että johdon

raportoinnin tulee pystyä antamaan kokonaiskuva yrityksen toiminnasta ja taloudesta. Sen täytyy kyetä kuvaamaan, miten yrityksellä on mennyt ja miksi, ja lisäksi kertoa mihin yritys on menossa. Myös erilaisten ulkoisten ja sisäisten tekijöiden vaikutus yrityksen toimintaan on pystyttävä tuomaan ilmi. (Kuvio 2)



Kuvio 2 Johdon raportoinnin tehtävät (mukaiillen Alhola & Lauslahti 2005)

Lahti ja Salminen (2014, 177) määrittelevät johdon raportoinnin olevan parhaimmillaan sel-laista, että se on rakentunut strategian pohjalta. Sen tulisi pystyä tukemaan liiketoimintaa, stra-tegian toimeenpanoa ja tulevaisuuden ennustamista. Johdon raportointi on myös huomattavasti laaja-alaisempaa kuin rahoituksen laskentatoimen raportointi. Lisäksi johdon laskentatoimen raportoinnilta odotetaan dynaamisuutta, visuaalista havainnollisuutta sekä sitä, että siitä käy helposti ilmi liiketoiminnan trendit ja poikkeamat (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 186).

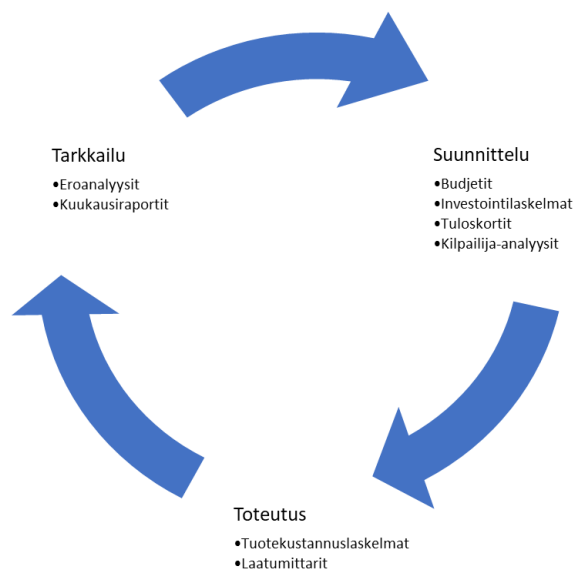
## ***2.2 Raporttien jaottelu ja erilaiset raportit***

Yrityksen raportit voidaan jaotella monella eri tapaa. Alhola ja Lauslahti (2005, 174) erittelevät raportit johtamisen tason mukaan. Operatiivisen johtamisen raportit ovat kuukausiraportteja, kuten tulosraportit, sisäiset tuloslaskelmat, kustannusanalyysit ja kannattavuusraportit. Opera-tiiviset raportit ovat yksityiskohtaisia ja konkreettisia, ja ne kertovat nykytilanteesta lyhyem-mällä aikavälillä, kuin strategisen johtamisen raportit. Strategisen johtamisen raportit puoles-taan seuraavat strategian toteutumista ja toiminnan suuntaa pitkällä aikavälillä. Strategiaa seu-rataan yleensä neljännesvuosittaisilla raporteilla.

Jyrkkiö ja Riistama (2004, 279-280) jaottelevat raportit periodi- eli rutiiniraportteihin ja tilan-nekohtaisiin eli ad hoc -raportteihin. Alhola ja Lauslahti (2002, 325-326) puolestaan jatkavat jaottelua hieman pidemmälle. He käyttävät rutiiniraporttien ja ad hoc -raporttien lisäksi jaotte-lussaan suunnitteluraportteja sekä reagoivia eli hälyttäviä raportteja. Rutiiniraportit tuotetaan

aina tietyn raportointiajanjakson välein, jonka pituus vaihtelee eri raporttityyppien välillä. Raporttien muoto pysyy melko samana raportista toiseen, ja raportit tulee pystyä laatimaan nopealla aikataulussa raportointiajanjakson päätyttyä (Jyrkkiö & Riistama 2004, 279-280). Rutiniraportteja käytetään toiminnan ohjaamiseen ja tehtyjen suunnitelmien toteutumisen tarkkailuun. Ad hoc -raportteja tuotetaan tarpeen tullen, useimmiten päätöksentekotilanteissa. (Alhola & Lauslahti 2002, 236) Ne tuotetaan usein ainakin osittain manuaalisesti ja niiden tuottamista tulisi seurata. Jos ad hoc -raportteja tuotetaan toistuvasti samanlaisista asioista, niille kannattaisi tuottaa valmis raportti, joka voidaan ajaa tarpeen tullen. Jos ad hoc -raporttien määrä on suuri, se voi kertoa yrityksen raportoinnin rakenteen riittämättömyydestä. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 200) Alholan ja Lauslahden (2002, 325) mukaan suunnitteluraportteja tuotetaan, kun suunnitteluvaihe alkaa. Niitä tarvitaan tehdessä strategisia suunnitelmia ja budjetteja sekä kassanhallinnassa. Reagoivia eli hälyttäviä raportteja varten tulee määritellä etukäteen hälytysrajat, joiden ylittyessä raportti valmistuu automaattisesti.

Järvenpää et al. (2013, 13) jakavat raportit toiminnanohjauksen vaiheiden mukaan. Johdon tehtävänä on toiminnanohjausprosessi, jonka tarkoituksena on varmistaa, että yritys saavuttaa asetetut tavoitteet. He jakavat toiminnanohjauksen kolmeen vaiheeseen: suunnitteluun, toteutukseen ja tarkkailuun (Kuvio 3). Suunnitteluvaiheessa asetetaan yrityksen tavoitteet ja tehdään useampi eri toimintavaihtoehto siitä, miten tavoitteisiin päästään ja kuinka paljon resursseja kulutetaan. Lopuksi vaihtoehtoista valitaan yksi toteutettavaksi. Suunnitteluvaiheen raportteja ovat esimerkiksi budjetit, investointilaskelmat, tuloskortit ja kilpailija-analyysit. Toteuttamisvaiheessa suunnitelma laitetaan täytäntöön käytännössä ja ohjataan toimintaa kohti tavoitteita. Tämän vaiheen raportteja ovat muun muassa tuotekustannuslaskelmat ja laatumittarit. Tarkkailu puolestaan käsittää toteutuneiden toimien seuranta siitä, onko tavoitteisiin päästy. Mikäli tavoitteista ja toteutuneesta toiminnasta löytyy eroja, näihin poikkeamiin tulee reagoida mahdollisimman nopeasti. Tarkkailuraportteja ovat esimerkiksi eroanalyysit, kustannusraportit ja kuukausiraportit. (Järvenpää et al. 2013, 13-14; Koskela et al. 1998, 139-140)



Kuvio 3 Talousohjausprosessin vaiheet (mukaillen Järvenpää et al. 2013)

Budjetit, investointilaskelmat, tuloskortit ja kilpailija-analyysit ovat kaikki suunnitteluraportteja. (Kuvio 3 Talousohjausprosessin vaiheet (mukaillen Järvenpää et al. 2013)) Budjetti on rahamääräinen toimintasuunnitelma, joka kattaa tietyn aikavälin ja jolla on tarkoitus päästä parhaaseen mahdolliseen taloudelliseen tulokseen. Se ymmärretään perinteisesti yrityksen koko vuoden tai tilikauden taloudelliseksi suunnitelmaksi, ja siihen sisältyy myös kuukausi-, kvartaali- ja puolivuotistavoitteet. (Järvenpää et al. 2013, 13-14, 235) Ennen varsinaisen budjetin laatimista on laadittava osabudjetit, joita ovat esimerkiksi myynti-, osto-, kustannus-, varasto- ja investointibudjetit. Näiden pohjalta laaditaan tulosbudjetti, budjetoitu tase sekä rahoitusbudjetti. Jotta yrityksessä voidaan laatia toimiva budjetti, täytyy budjetin laatimista edeltää prosessi, jossa selvitetään ja valitaan ensiksi yrityksen tavoitteet. Tämän jälkeen päätetään toimitatavat, sitoudutaan toimintaan ja tavoitteisiin pyrkimiseen ja lopuksi arvioidaan tavoitteiden ja toteutumien eroja. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 232, 236-237)

Yrityksen toiminnan jatkuvuuden, kehittämisen ja kasvattamisen takia yritysten on useimmiten välttämätöntä tehdä investointeja. Investoinneilla tarkoitetaan varojen sijoittamista aineellisiin tai aineettomiin hyödykkeisiin, joiden on tarkoitus tuottaa yritykselle voittoa pitkällä aikavälillä. Investointiprosessi on monivaiheinen, ja siihen kuuluu monien eri laskelmien ja raporttien tuottaminen, ennen sopivimman ja kannattavimman investointiprojektin valintaa. (Järvenpää et al. 2013, 373, 377-379)

Tuloskorteilla tarkoitetaan puolestaan Balanced Scorecardia, joka on Robert S. Kaplanin ja David Nortonin kehittämä strateginen suorituskykymittaristo. Sen perustuu yrityksen tavoitteisiin, joiden toteutumista seurataan valituilla suorituskyvyn mittareilla. (Järvenpää, Tuomela, Partanen & Tuomela 2001, 192, 196-197) Näiden mittareiden täytyy tukea yrityksen strategiaa, ja niitä tarvitaan useammasta eri näkökulmasta. Tulokorttiin tulee sisältyä sekä rahamääräisiä että ei-rahamääräisiä mittareita ja sen tarkoituksena on antaa yritysjohdolle pelkistetty kuva yrityksen suorituskyvystä samanaikaisesti yhtenä kokonaisuutena. (Ikäheimo et al. 2014, 129-130) Kun eri näkökulmia seurataan monipuolisesti ja niistä raportoidaan, ja tehdään toimenpiteitä raporttien pohjalta, voidaan nostaa yrityksen kannattavuutta ja kasvattaa sen toimintaa (Alhola & Lauslahti 2002, 328, 333). Kilpailija-analyyseillä puolestaan tarkoitetaan raportteja, jotka tuotetaan kilpailuedun saavuttamiseksi. Analyysit voivat käsitellä esimerkiksi kilpailijoiden strategioita, kustannusrakenteita tai arvoketjuja. (Järvenpää et al. 2001, 266-267, 272)

Talousohjausprosessin toteutusvaiheessa (Kuvio 3) raporttien määrä on pienempi kuin suunnittelu- ja tarkkailuvaiheessa. Kustannuslaskelmien avulla selvitetään tuotannontekijöiden käytöstä aiheutuneet kustannukset ja kohdistetaan ne eri laskentakohteille (Kinnunen et al. 2000, 248). Kustannuksien selvittäminen on välttämätöntä esimerkiksi kannattavuus- ja hinnoittelulaskelmia varten (Alhola & Lauslahti 2005, 23). Laatumittarit puolestaan mittaavat joko yrityksen lopputuotteiden tai kaikkien yrityksessä tuotettavien suoritteiden laatua. Erilaisia yksittäisiä laatumittareita ovat esimerkiksi reklamaatioiden määrät, reklamaatiokustannukset, virhemäärät ja -prosentit, hylkäysmäärät ja myöhässä olevien töiden määrät. Tuotteiden ja prosessien laadun merkitys on kasvanut kilpailuedun hankkimisessa, joten laadun mittaamisesta on tullut tärkeämpää. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 322-325)

Tarkkailuvaiheessa raporttien määrä kasvaa. Eroanalyyseillä verrataan esimerkiksi myynti- ja kustannuserien tavoitteiden ja toteumien eroja, ja tekijöitä näiden erojen taustalla. (Drury 2011, 364; Järvenpää et al. 2013, 314) Lisäksi tavoitteena on selvittää lukujen kehityksen syitä ja lopuksi suhteuttaa eroanalyysin tuloksia yrityksen strategiaan. Tämän avulla voidaan nähdä, onko yrityksessä keskitytty oikeisiin asioihin, ja onko toiminta tehokasta. (Järvenpää et al. 2013, 313-314)

Kuukausiraportteihin sisältyy monia erilaisia raportteja. Useat niistä ovat enemmän rahoituksen kuin laskentatoimen tarpeisiin, kuten kirjanpidon raportit ja tulosraportit. (Lindfors & Syvänpää 2014, 12) Alhola ja Lauslahti (2005, 196) kertovat, että johdon raportteja ovat puolestaan

esimerkiksi sisäiset tuloslaskelmat, kustannusanalyysit, raportit asiakas- ja tuotekannattavuudesta ja henkilöstöraportit. Sisäisellä tuloslaskelmalla tarkoitetaan tuloslaskelmaa, joka voi erota virallisesta tuloslaskelmasta rakenteeltaan, sisällöltään ja jopa tulokseltaan. Se tuotetaan johdon tarpeiden mukaiseksi. Kaikkia eriä ei välttämättä ole tarpeellista esittää, tai esimerkiksi varauksia saatetaan merkitä sisäisesti suuremmiksi luottotappioiden varalta. Sisäiseen tuloslaskelmaan sisältyy yleensä budjetin ja toteumien vertailu kuukausitasolla ja kumulatiivisesti, sekä ennuste vuoden tai tilikauden loppuun asti.

Kustannusanalyysissä seurataan kustannusten kehitystä ja tehdään ennusteita kuukausitasolle. Asiakaskannattavuusraporteissa puolestaan tarkoituksena on selvittää, ketkä ovat yritykselle tärkeitä ja kannattavia asiakkaita. Näin näille asiakkaille pystytään kohdistamaan resursseja ja johtamaan asiakkuuksia oikeaan suuntaan. (Alhola & Lauslahti 2005, 201-202) Laskennassa tulee huomioida kaikki asiakaskohtaiset kustannukset, jotka syntyvät ennen kaupan syntymistä ja sen jälkeen (Alhola & Lauslahti 2000, 83). Myös tuotekannattavuutta seurataan, sillä se on tärkeä osa yrityksen koko kannattavuutta. Siinä perusideana on seurata tuotteiden kustannusrakenteita, ja sen avulla johtaa yrityksen kannattavuutta oikeaan suuntaan. Kustannusrakenteen tulisi luonnollisesti olla sellainen, että tuotteesta saatava hinta on suurempi kuin sen valmistamisesta aiheutuneet kustannukset. Lisäksi hinta tulisi pyrkiä maksimoimaan ja kustannukset minimoimaan mahdollisimman suuren tuoton saavuttamiseksi. Tuotekannattavuudessa tärkeänä vaikuttajana on myös tuotteen volyymin suuruus. Henkilöstöraportti voi puolestaan sisältää tietoja erilaisista henkilöstövoimavarojen mittareista, kuten palkoista, henkilöstön määrästä, lomapäivistä, sairauslomapäivistä, rekrytointikustannuksista sekä henkilöstön vaihtuvuudesta. (Alhola & Lauslahti 2005, 220-221, 236)

Raportit voidaan jakaa myös niiden käyttäjien perusteella, kuten Jyrkkiö ja Riistama (2004, 277-278) ovat tehneet. Johdon eri hierarkiatasoilla tarvitaan erilaista informaatiota, joten raportit eroavat toisistaan sisällöltään. Ylimmän johdon eli hallituksen tai johtokunnan ja toimitusjohtajan raporteja ovat usein tuloslaskelma ja tase, rahoitusraportit sekä yhteenvedot muiden johtoportaiden raporteista. Toimintojen johdon eli esimerkiksi hallinto-, talous- ja markkinointijohtajien raporteja ovat myynnin, valmistusmäärien ja tuotannon tekijöiden käytön kehitystä kuvaavat raportit. He tarvitsevat myös varastojen määriä ja kustannuksia eritteleviä raporteja. Osastojen johto eli käyttöpäälliköt, varastopäälliköt sekä konttoripäälliköt tarvitsevat työssään raporteja valmistuspalkoista, ainekustannuksista, välillisistä kustannuksista sekä ylläpitokustannuksista. Esimiesportaan eli työnjohdon raportit puolestaan sisältävät tiedot esimerkiksi

työtuntien määrästä, ainekäytön määrästä sekä konekohtaisista ylläpitokustannuksista. Mitä korkeammalla johtamistasolla ollaan, sitä tärkeämpiä ovat euromääräiset luvut. Muilla tasoilla määrälliset luvut ovat usein tärkeämpiä kuin ylimmällä tasolla. Myös Alhola ja Lauslahti (2002, 324) kertovat, että raportoinnin tulee olla eri laajuista ja tarkkuudeltaan erilaista eri hierarkia-tasoilla. Ylimmän johdon informaation ei tarvitse olla kovin yksityiskohtaista, mutta sen pitää olla laaja-alaista. Esimerkiksi osastopäälliköt puolestaan tarvitsevat omasta osastostaan yksityiskohtaista tietoa.

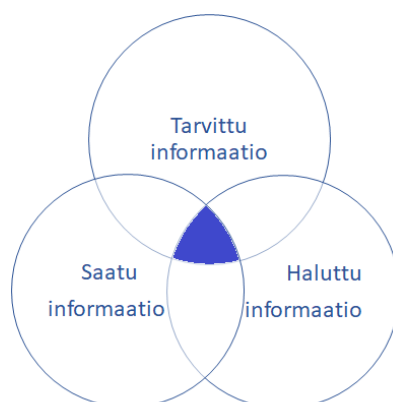
### ***2.3 Johdon laskentatoimen informaatio***

Yleisesti voidaan nähdä, että johdon laskentatoimen informaation tulee olla neutraalia, vertailukelpoista, luotettavaa ja todennettavissa olevaa. Neutraaliudella tarkoitetaan sitä, että tieto pitää tuottaa neutraalisti, ottamatta huomioon esimerkiksi johdon ja työntekijöiden eroavia intressejä. Vertailukelpoisuus on olennaista, jotta esimerkiksi eri yksiköiden suoriutuminen voidaan erottaa toisistaan. Tarkistusten tekeminen on tärkeää, jotta raporteihin ei päädy virheellistä tietoa. Raportoitavien asioiden mittaamisen ja dokumentoinnin tulee tapahtua luotettavalla tavalla, jotta raportoivat asiat pystytään todentamaan. Lisäksi tiedon tulee olla kattavaa ja olennaista. (Järvenpää et al. 2013, 308)

Partanen (2007, 32) lisää edeltäviin vaatimuksiin vielä faktapohjaisuuden, täsmällisyyden ja uskottavuuden. Mäkisen ja Vuorion (2002, 23-24, 29-30) mukaan tiedon tulee lisäksi olla tuoretta, havainnollistavaa sekä saatavilla olevaa. Tuoreudella tarkoitetaan sitä, että uusin tieto mikä johdolle annetaan, on tapahtunut mahdollisimman lähellä nykyhetkeä. Viiveen tulee siis olla mahdollisimman pieni, jotta poikkeamiin voidaan reagoida nopeasti. Havainnollisuus puolestaan tarkoittaa sitä, että esitystavan tulee olla sellainen, että tiedon vastaanottaja pystyy helposti ottamaan tiedon vastaan, jäsentelemään sitä ja muistamaan sen. Myös vastaanottajan helppous saada tarvittava tieto itselleen oikealla hetkellä on tärkeää. Tätä tarkoitetaan saatavuudella.

Piercen ja O`Dean (2003, 275-276, 278, 282) tutkimuksen mukaan johto tarvitsee informaatiota nopeaan tahtiin. Tiedon liian hidas saaminen nähdään yhtenä raportoinnin suurimmista ongelmista. Johtajat myös haluavat saada tietoja laajasti ja joustavasti. He toivovat tarpeellista ja tietyn johtajan tarpeisiin räätälöityä informaatiota. Myös raporttien helppoa luettavuutta ja selkeää esitystapaa pidetään tärkeänä tutkimuksessa. Laskentahenkilöiden käsitykset johdon

tarvitsemasta informaatiosta voivat erota johdon todellisista tarpeista, mikä aiheuttaa ongelmia raporttien tuottamisessa. Myös Mäkinen ja Vuorio (2002, 20-21) puhuvat tästä käsitysten eroavaisuudesta johdon ja laskentahenkilöiden välillä. He jakavat tiedon kolmeen eri lajiin: haluttuun, tarvittuun ja saatuun tietoon (Kuvio 4). Haluttu tieto on se tieto mitä johtaja kuvittelee tarvitsevansa, kun taas tarvittu tieto sitä mitä hän todellisuudessa tarvitsisi. Saatu tieto puolestaan on tieto, jonka hän lopulta saa, riippumatta hänen haluistaan tai tarpeistaan. Näiden kolmen tiedon tulisi olla toisiaan vastaavia, mutta käytännössä usein niiden yhteinen kattavuus on pientä. Tällöin johto ei saa kaikkea tarvitsemaansa ja haluamaansa tietoa, mutta sitä vastoin se saa epäolennaista tietoa.



Kuvio 4 Haluttu, saatu ja tarvittu informaatio (mukaiillen Mäkinen & Vuorio 2002)

Myös Brunsin ja McKinnonin (1993, 106-107) tutkimuksessa käy ilmi johdon tarve mahdollisimman oikea-aikaiselle tiedolle. Lisäksi tiedon halutaan olevan mahdollisimman täsmällistä. Toisin kuin Riistama ja Jyrkkiö (2004, 277-278) sanovat, Bruns ja McKinnon ovat tulleet tutkimuksessaan siihen tulokseen, että johtajia kiinnostaa enemmän määrälliset kuin rahamääräiset luvut. Tämä johtuu siitä, että määrällisistä luvuista, kuten seisokkien kestoista tai ylityötunneista on saatavilla tietoa nopeammin kuin näiden asioiden rahamääräisistä vaikutuksista. Siinä vaiheessa, kun rahamääräiset luvut saadaan, päätökset on pitänyt jo tehdä. Lisäksi Bruns ja McKinnon kertovat, että johtajat käyttävät paljon henkilökohtaisia tietolähteitä, kuten keskustelua työntekijöiden kanssa, saadakseen tarvitsemansa tiedon nopeasti. Sama tieto on myöhemmin saatavilla myös raporteissa, mutta he tarvitsevat tietoa jo ennen raporttien saapumista.

Mendozan ja Bescosin (2001, 279) tutkimus puolestaan kertoo, että johtajat kaipaavat usein lisää informaatiota yrityksen ulkopuolisista tekijöistä, kuten asiakkaista tai kilpailijoista.



Druckerin (1995, 58-60) mukaan, johtajat tarvitsevat päätöksentekoaan varten neljää erilaista informaatiota, jotta he voivat kasvattaa yrityksen ja sen omistajien varallisuutta. Ensinnäkin, johtajat tarvitsevat tietoa yrityksen perusteista, kuten kassavirroista, varallisuudesta, varaston ja myynnin määrästä sekä saatavista. Toiseksi johtajien pitää saada tietoa yrityksen tärkeimpien resurssien tuottavuudesta ja kolmanneksi yrityksen kilpailukyvyn lähteistä. Neljänneksi johtajat tarvitsevat informaatiota yrityksen resurssien jakamisesta.

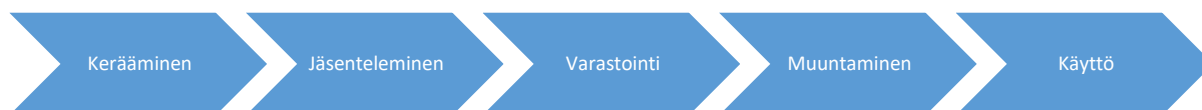
Alhola ja Lauslahti (2002, 324) korostavat raportoinnin käyttäjälähtöisyyttä. Raportointi tulee toteuttaa sen mukaan, mitä informaatiota käyttäjä tarvitsee vastuualueensa ja sen toiminnan kannalta. Tärkeimmät raportointikohteet ovat tavoitteisiin, visioihin, kriittisiin menestystekijöihin, strategiaihin ja ulkoisiin tekijöihin liittyviä.

## ***2.4 Raportointiprosessi***

Alholan ja Lauslahden (2005, 176) mukaan raportointiprosessi on viisivaiheinen. Ensimmäisessä vaiheessa tulee varmistaa, että yrityksessä on määritetty sellaiset tavoitteet, että kaikki ymmärtävät ne ja että henkilöstö on sitoutettu niiden toteuttamiseen. Toisessa vaiheessa tulee varmistaa, että tavoitteet ovat mitattavia ja että niitä seurataan. Kolmantena vaiheena Alhola ja Lauslahti esittävät tavoitteiden toteutumisen seurannan sekä yleisellä henkilöstötasolla että yksilötasolla. Neljäntenä tehtyjen analyysien pohjalta tulee tehdä yhdessä henkilöstön kanssa johtopäätökset ja ehdotuksia tarpeellisista toimenpiteistä. Viimeisessä vaiheessa seurataan tehtyjen toimenpiteiden onnistumista, ja tehdään mahdollisesti korjaavia toimenpiteitä.

Axsonin (2010, 141-142) mukaan raportointiprosessi alkaa datan keräämisellä useista sisäisistä ja ulkoisista lähteistä. Sitä kerätään liittyen esimerkiksi myynteihin, tilausprosesseihin, varastoihin, tuotantoon, rahoitukseen, hr-toimintoihin sekä asiakaspalveluun. Myös ulkoisiin lähteisiin, kuten kilpailijoihin ja asiakkaisiin, liittyvää dataa kerätään. Toisessa vaiheessa aiemmin kerätty data tulee jäsenellä loogisiin ryhmiin esimerkiksi osastoittain, tuoteryhmittäin tai maantieteellisen alueen mukaan. Tässä vaiheessa myös tiedon oikeellisuus ja luotettavuus tulee varmistaa. Kolmannessa vaiheessa data tulee varastoida sopivaan paikkaan, kuten esimerkiksi tietovarastoon, siten, että sitä on helppo hyödyntää erilaisiin raportointitarpeisiin. Muuntamisvaiheessa data muunnetaan tiedoksi. Tässä vaiheessa valitaan oikea data, tehdään laskelmia ja muodostetaan raportit. Lisäksi tässä vaiheessa tuotetaan työkalut, kuten porautumismahdollis-

suus ja erilaiset analysointimahdollisuudet, joiden avulla tiedon hyödyntäminen on tehokasta. Viimeinen eli käyttövaihe, on kaikista tärkein. Tässä vaiheessa varmistetaan, että raporttien jakelu- ja pääsymenetelmät ovat oikeanlaisia, jotta valtuutetut käyttäjät pääsevät käyttämään raportteja. Lisäksi tässä vaiheessa tulee varmistua siitä, että raporttien käyttäjillä on käytössään oikeat työkalut, taidot ja koulutukset, jotta raporttien hyödyntäminen on tehokasta. Tätä prosessia kuvataan graafisesti kuviossa 5.



Kuvio 5 Raportointiprosessi (mukaillen Axson 2010)

## ***2.5 Raportin luettavuus, ulkomuoto ja jakelu***

Raportin on oltava helposti luettava ja selkeä. Tähän vaikuttaa olennaisena osana raportin ulkomuoto. (Alhola & Lauslahti 2002, 325) Lisäksi Jyrkkiö ja Riistama (2004, 278) mainitsevat, että raporteissa käytetyn kielen tulee olla vastaanottajan ymmärrettävissä. Monimutkaisten laskentatoimen termien käyttöä tulee välttää, koska vastaanottajat eivät välttämättä ole laskentatoimen ammattilaisia.

Raportista tulee tulla selkeästi ilmi sen sisältö selkein otsikoinnein, ajanjakso ja toimenpide, jota raportointi koskee sekä käytetyt mittayksiköt. Lisäksi raportin tekijän, laatimisaikajohdan ja raportin jakelun tulee olla selkeästi esitettyinä. Poikkeamien ja muiden olennaisten seikkojen täytyy erottua selvästi raportista. Kun raportointilomakkeita ja -pohjia suunnitellaan, tulee raporttien keskeisimpiin asioihin kiinnittää jo tässä vaiheessa huomiota. Koska raporteissa on useimmiten paljon numerotietoja, ne kannattaa esittää taulukkoina. Näitä voidaan täydentää esimerkiksi visuaalisilla käyrillä, histogrammeilla, mittaristoilla tai pinta-alakuvioilla. Näiden avulla raportin pääkohtia saadaan havainnollistettua. Raportin alussa kannattaa esittää yhteenvedo-osa, jossa näkyy tärkeimmät tunnusluvut, mittarit sekä analyysi tilanteesta. (Alhola & Lauslahti 2002, 325; Jyrkkiö & Riistama 2004, 278-279)

Raportit jaetaan nykyään useimmiten sähköisesti ja automatisoidusti, eikä paperitulosteita yleensä enää tarvita (Lahti & Salminen 2014, 185). Granlund ja Malmi (2004, 71-72) huomioivat kuitenkin, että raportteja saatetaan tulostaa esimerkiksi kokoustilanteissa, koska ihmiset saattavat kokea informaation lukemisen paperilta helpompana. Papereita on helppo kuljettaa

mukana, ja niihin on helppo tehdä merkintöjä. Toisaalta internetin ja tietotekniikan ansiosta raportteja voidaan lukea ajasta ja paikasta riippumatta. Internet myös mahdollistaa muutkin käyttötarkoitukset, kun vain raporttien lukemisen. Sen avulla voidaan myös helposti katsoa lukujen taustoja ja käyttää ohjelmistojen muita ominaisuuksia.

Raporttien jakelutapaan vaikuttavat yrityksen tietojärjestelmät sekä raporttien käyttäjien tietojärjestelmätaidot, vaatimukset ja tarpeet. Tämän takia jakelutavaksi kannattaa valita sellainen kanava, jonka suurin osa käyttäjistä hallitsee ja tarvitsee. (Alhola & Lauslahti 2002, 326) Lahti ja Salminen (2014, 185) kertovat, että raportteja voidaan jakaa tehokkaasti esimerkiksi raporttiportaalien, automaattisten sähköpostiviestien ja intranetin kautta. Lisäksi voidaan käyttää itsepalveluperiaatetta, eli antaa käyttäjille vapaa pääsy raportointijärjestelmiin, joista he voivat itse käydä ajamassa haluamansa raportin.

## ***2.6 Raportoinnin ongelmat***

Liian suuri informaation määrä on yksi suurimmista ongelmista raportoinnissa ja johdon saamassa informaatiossa, ja ylipäänsä nyky-yhteiskunnassa (Prusak & Simpson 1995, 413; Edmunds & Morris 2000, 20). Asiaa on alettu tutkimaan jo 1950-luvulla, mutta ongelma kasvoi 1990-luvulla internetin myötä. Prusakin ja Simpsonin (1995, 413) mukaan liika informaatio johtuu siitä, että yritykset ovat epäonnistuneet tuottamaan korkealaatuista informaatiota johdolle. Tämä puolestaan on seuraus siitä, että yrityksissä ei tunnisteta tapoja, joilla laatua saadaan lisättyä informaationtuottamisprosessiin. Myös Mendozan ja Bescosin (2001, 278) mukaan liian suuri informaation määrä on merkittävä ongelma raportoinnissa. Ongelmana voi olla esimerkiksi se, että johtajat saattavat saada kaksi raporttia, jotka kertovat täsmälleen samat asiat hieman eri muodossa. Mikäli informaation määrä on liian suuri, tiedon käsittelyprosessi hidastuu olennaisesti (Stocks & Harrell 1995, 698).

Järvenpää et al. (2013, 36) nostavat niin ikään esille liian suuren informaatiomäärän ongelman, ja päätöksenteon sen suhteen, mikä tieto on olennaista. Heidän mukaansa on tärkeää, että raportoitavan tiedon hyödyn tulee olla sen kustannuksia suurempaa. Axsonin (2010, 143) mukaan johdon raportointi tehdään usein sillä perusteella, mitä tietoja on saatavilla, eikä niinkään sen perusteella, mitä tietoja tarvittaisiin. Yrityksille on epäselvää, mikä tieto on tarpeellista. Kun tiedon tarpeet ovat vuosien myötä kasvaneet, ovat raportit lisääntyneet. Harvemmin kuitenkaan

minkään raportin tuottamista lopetetaan. Tämän takia käytössä saattaa olla raportteja, jotka aiemmin olivat hyödyllisiä, mutta enää niitä ei tarvittaisi.

Lewis (1993, 44-45) mainitsee yleisiksi johdon laskentatoimen informaation ongelmiksi myös esimerkiksi tärkeän tiedon hukkumisen turhiin yksityiskohtiin, tiedon saapumisen liian myöhään ja sen, että tieto ei tue liiketoiminnan prioriteetteja. Lisäksi ongelmana nähdään se, että kaikki informaatio on ilmaistu taloudellisin termein ja se, että yritykset ovat haluttomia muuttamaan totuttuja toimintatapoja. Piercen ja O'Dean (2003, 282) tutkimuksen mukaan suurimpina ongelmina johtajat näkevät raporteissa liiallisen kapea-alaisuuden, joustamattomuuden ja sen, että tietoa ei ole esitetty tarpeeksi selkeässä muodossa.

Johdon päätöksentekoon tarvittavan laskentatoimen informaation perusongelmat ovat sen laajuus, arvostus, jaksotus, kohdistettavuus, luotettavuus ja olennaisuus. Mikäli perusongelmia ei ole ratkaistu huolella, voi siitä seurata merkittäviä vaikutuksia päätöksentekoon. Laajuusongelmalla tarkoitetaan laskelmaan mukaan otettavien kustannusten ja tuottojen päättämistä. Arvostusongelmalla puolestaan tarkoitetaan sitä, että yrityksessä tulee päättää, mihin arvoon tuotot ja kustannukset lasketaan. Valinta tulee tehdä esimerkiksi päivän hinnan ja standardihinnan välillä. Jos tuotannontekijöitä käytetään pitkän aikaa useamman tuotteen valmistamiseen, ongelma tulee tuotannontekijän kustannuksen jaksottaminen. Samaan asiaan liittyy myös kohdistamisongelma; yrityksen tulee päättää mille tilikaudelle useita vuosia kestävä projektin kustannukset ja tuotot kohdistetaan. Informaatio ei välttämättä ole luotettavaa, esimerkiksi jos lasketaan reklamaatiomääriä. Eri työntekijät saattavat olla eri mieltä siitä, mitkä tilanteet lasketaan reklamaatioiksi. Jokin tieto ei välttämättä ole olennaista sen käyttäjälle, esimerkiksi jos raportoidaan siivouskustannuksista osastoittain, kun kyseessä on suuri ja kallis prosessi. Tällöin siivouskustannukset saattavat olla murto-osan kokonaiskustannuksista, joten informaation käyttäjä saattaa kokea tiedon epäolennaisena. (Järvenpää et al. 2013, 44-49)

## ***2.7 Raportoinnin kehittäminen***

Raportoinnilta vaaditaan paljon sen tärkeyden vuoksi. Myös taloustilanteen epävarmuus ja eri toimialojen rakennemuutokset vaikuttavat kasvaviin vaatimuksiin. Tämän takia raportointi nähdään usein yhtenä tärkeimpänä kehityskohteena johtajien silmissä. (Lahti & Salminen 2014, 171) Raportoinnin kehittämiseen liittyvät tiiviisti teknologiset ratkaisut, eikä raportoinnin

kehittämisen nähdä olevan mahdollista ilman tietotekniikkaa ja tietojärjestelmien hyödyntämistä ja kehittämistä (Partanen 2007, 382; Mäkinen & Vuorio 2002, 23). Tietotekniikan avulla pystytään ratkaisemaan monia raportoinnin haasteita, kuten tiedon epäluotettavuutta, tiedon saamisen hitautta ja joustamattomuutta (Lahti & Salminen 2008, 27-28).

Aiemmin laskentahenkilöitä tarvittiin tekemään laskelmia johtajien puolesta, mutta teknologian kehityksen myötä, laskentahenkilöiden rooli on muuttunut analyttisemmaksi ja johdon konsulttina toimimiseksi. Laskentahenkilöt auttavat johtajia analyysien muodostamisessa ja tärkeän tiedon etsimisessä yritysten monista eri järjestelmistä. Raportoinnissa teknologia puolestaan mahdollistaa jokaisen tiedon käyttäjän tarpeisiin räätälöityjen raporttien muodostamisen. Teknologian ansiosta on myös mahdollista, että raportteja ei välttämättä tarvitse muodostaa säännöllisesti, vaan järjestelmä tuottaa raportin vain silloin kun käyttäjä tarvitsee sitä. (Boer 2000, 325-327)

Bruns ja McKinnon (1993, 107) korostavat tutkimuksessaan, että ongelmaan johdon informaatiotarpeen ja laskentahenkilöiden tuottaman tiedon välisistä eroavaisuuksista on ratkaisu. Ongelmaan auttaa johtajien parempi kouluttaminen ja lisäksi se, että laskentahenkilöt keskittyvät nimenomaan johtajien päätöksenteossaan käyttämiin mittareihin. Vuonna 2000 tehdyssä tutkimuksessa Edmunds ja Morris (2000, 27) ehdottavat ongelmaan liian suuresta tietomäärästä ratkaisuksi yritysten intranet-järjestelmiä. Intranetiä on varmasti käytetty paljon tämän ongelman ratkaisemiseen, mutta nykyaikana on myös paljon kehittyneempiä teknologisia ratkaisuja ongelmaan.

Toiminnanohjausjärjestelmät (ERP-järjestelmät) nähdään hyvin tärkeinä raportoinnin kehittämisessä. ERP-järjestelmän etuna on se, että tieto tarvitsee syöttää järjestelmään vain kerran, minkä jälkeen se on useamman sovelluksen raportin käytössä. (Partanen 2007, 382) Lahden ja Salmisen (2014, 172) mukaan raportoinnin kehittämisessä on tärkeintä, että taloushallinnon perusasiat, eli rakenteet, prosessit ja järjestelmäarkkitehtuuri, ovat kunnossa ennen uuden raportointijärjestelmän käyttöönottoa. Talousprosessien ja toimintatapojen sekä järjestelmäintegraatioiden ja laskentarakenteiden tulee olla sellaisia, että on vain yhdet luvut samasta asiasta. Kaikkien lukujen tulee olla täsmällisiä. Tietoteknisten ratkaisujen avulla on myös mahdollista tehdä niin sanottua drill downia eli porautumista syvällisemmin raporteissa olevien asioiden taakse ja saada näin yksityiskohtaisempaa tietoa (Järvenpää et al. 2001, 165).

Johdon päätöksenteossa yhtenä tärkeimpänä nykypäivän työkaluna raportoinnissa ja sen kehittämisessä käytetään Business Intelligenceä (jatkossa BI). Tällä tarkoitetaan liiketoimintatiedon hallintaa, joka mahdollistaa pääsyn tarvittavaan tietoon ja analysointiin. Näin helpotetaan ja optimoidaan päätöksentekoa ja suoritusta. BI-ratkaisu toimii raportoinnin tärkeänä tukena, mikäli se on hyvin toteutettu. Sen avulla voidaan vähentää paljon manuaalista työtä vaativia tehtäviä, kuten datan yhdistelyä ja analysointia Microsoft Excelin avulla. Näin saadaan automatisoitua monia eri työtehtäviä, varsinkin ad hoc -raporttien tuottamista, joka perinteisesti on vaatinut paljon manuaalista työtä. BI-ratkaisut helpottavat myös liian suuren informaatiomäärän ongelmaa, sillä niiden avulla voidaan helpottaa olennaisten asioiden ja poikkeamien esille nostamista, esimerkiksi visuaalisten kuvaajien avulla. BI-ratkaisut muuttavat raporttien saatavuutta reaaliaikaisemmaksi, yhdistävät tietoa eri lähteistä sekä helpottavat kommunikaatiota. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 201-202) Rikhardsson ja Yigitbasioglu (2018, 49) ovat selvittäneet tutkimusten määrää liittyen BI-tekniikan ja analytiikan käyttöön johdon laskentatoimissa ja huomanneet, että tutkimuksia aiheesta on tehty melko vähäisesti. Heidän mukaansa tämä on huolestuttavaa ja osoittaa, että kiinnostus johdon laskentatoimissa BI-ratkaisuja kohtaan on rajoittunutta. BI-ratkaisut ja analytiikka nähdään hyvin tärkeänä vaikuttajana johdon laskentatoimien ja päätöksenteon kehittämisessä.

Raportoinnin kehittämisessä voidaan käyttää apuna myös robotiikkaa ja tekoälyä, varsinkin tulevaisuudessa. Ohjelmistorobotiikka voi tuottaa ja jaella perinteisiä vakioraportteja automaattisesti. Lisäksi datan luokittelua, syy-seuraussuhteiden tunnistamista, poikkeamien tunnistamista sekä ennustamista vanhan tiedon pohjalta voidaan tehdä koneoppimisen avulla. Tekoäly puolestaan mahdollistaa automaattiset sanalliset selitykset ja ehdotukset toimenpiteistä raportteihin. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 189-190)

Kaarlejärvi ja Salminen (2018, 203-206) kertovat myös, että pienissä ja keskisuurissa yrityksissä budjetoinnissa ja ennustamisessa käytetään edelleen eniten Microsoft Exceliä. Se nähdään joustavana ja nopeana työkaluna, mutta Excelissä virheiden määrä saattaa olla suuri, mikäli useampi käyttäjä muokkaa samaa sisältöä. Kun useamman käyttäjän tulee pystyä muokkaamaan tietoja samanaikaisesti, Kaarlejärven ja Salmisen mukaan tässä vaiheessa yrityksen tulisi ottaa käyttöön moderni budjetointi- ja ennustejärjestelmä. He antavat viisivaiheisen ohjeistuksen budjetoinnin ja ennustamisen tekemiseen. Tarkoituksena on, että yritys pystyy tarvittaessa muuttamaan suunnitelmiaan ketterästi.

1. Ajankäytön minimoiminen: Budjetoinnissa tulisi hyödyntää järjestelmissä jo olemassa oleva tieto, jotta aikaa jää markkinakehityksen, myyntimahdollisuuksien, resurssivaatimusten ja kustannuskehityksen tulkintaan. Ennustamista voidaan helpottaa automatisoiduilla ennustejärjestelmillä ja koneoppimisella.
2. Budjetoinnin helppous: Ohjelmistojen tulee olla helppoja käyttää ja budjettien rakenne tulee pitää riittävän yleisellä tasolla, eikä mennä liian yksityiskohtaiseksi.
3. Konkretisointi operatiivisen tiedon avulla: Ennustaminen on helpompaa yksikköjen määrän kautta, kuin euromääräisten lukujen.
4. Lopputuloksen visualisointi: Koska ennusteen ja budjetin lopputuloksen tarkistaminen on tärkeää virheiden huomioimiseksi ja dataa on paljon, tulee lopputuloksesta nostaa esiin trendit ja olennaisimmat tunnusluvut. Myös visualisointi auttaa tässä.
5. Jatkuva ennustaminen: Jos ennustamisesta saadaan jatkuvaa, mahdollistetaan samalla yhteisen tulevaisuusnäkökuvan syntyminen. Lisäksi jatkuvan ennustamisen avulla pystytään tekemään päätöksiä, joilla kehitystä voidaan muuttaa haluttuun suuntaan.

Lewisin (1993, 44-45) mukaan johdon laskentatoimen informaation kehittämisessä tärkeää on, että johto saa johdonmukaisen ja tasapainoisen kuvan yrityksen toiminnasta (Kuvio 6). Tämän informaation avulla, yritys voi saada merkittävää kilpailuetua. Johtajan tulee saada informaatiota taloudellista suoriutumista, joka nähdään mittarina yrityksen yleisestä menestymisestä. Suoriutumista asiakkaiden kanssa tulee mitata, jotta nähdään, että suoritus täyttää asetetut asiakaspalvelustandardit. Myös ulkoisen ympäristön ja kilpailutilanteen ymmärtäminen ja seuraminen nähdään hyvin tärkeänä osana johdon informaatiota. Kun suoriutumista prosesseissa seurataan ja mitataan, yritys pystyy keskittämään toimintaa tarpeen mukaan ja kiinnittämään huomiota huolestuttaviin poikkeamiin. Lisäksi yrityksen tulee mitata sitä, miten hyvin yrityksen henkilöstöä koulutetaan ja kehitetään, sillä tämä on erittäin tärkeää pitkän aikavälin kilpailukyvyille.



Kuvio 6 Johdon informaatiotarpeet (mukaillen Lewis 1993)

Mendoza ja Bescos (2001, 279-280) ehdottavat kolmea erilaista kehittämisreittiä, jotta johto saataisiin tyytyväisemmäksi saamaansa informaatioon. Ensimmäisenä reittinä he näkevät johdon laskentatoimen käytäntöjen muokkaamisen. Tässä apuna voidaan käyttää toimintolaskentaa, ei-rahamääräisiä suoritusmittareita sekä taloudellisen lisäarvon (Economic Value-Added, EVA) laskemista. Toisessa reittivaihtoehdossa yrityksen tulee kehittää tietojärjestelmää joustavamaksi siten, että käyttäjien tarpeisiin räätälöityjen raporttien tuottaminen tulee mahdolliseksi. Kolmas reittivaihtoehto korostaa johtajien ja laskentahenkilöiden koulutusta ja kokemusta. Heidän kouluttautumistaan pitäisi tukea, jotta kehitystä saataisiin aikaiseksi.

## ***2.8 Johdon laskentatoimi ja raportointi Suomessa***

Granlundin ja Lukan (1997, 240-241, 245) tutkimuksen mukaan johdon laskentatoimi on Suomessa aiemmin perustunut perinteisesti erilaisten raporttien tuottamiseen ja kuvioiden käyttöön ilman, että on tiedetty edes välttämättä niiden tarkoitusta tai tarpeellisuutta. Suomalaisten laskentahenkilöiden nähtiin olevan aiemmin ”pavunlaskijoita”, eli he keskittyivät vain tuottamaan tarkkaa ja paikkansapitävää informaatiota laskentatoimen tarpeisiin. He olivat kiinnostuneita tekemään vain laskentatoimen rutiinitehtäviä, eivätkä toimimaan analyyttisemmissä tehtävissä. He eivät kommunikoineet henkilökohtaisesti laskentatoimen ulkopuolisille henkilöille, muuta



kuin kirjallisissa raporteissaan. Tätä stereotypiaa laskentahenkilöistä tylsinä, epäsosiaalisina ja syrjäänvetäytyvinä on tutkittu jo 1970-luvulla esimerkiksi DeCosterin ja Grantin (1971, 651) tutkimuksessa.

Laskentatoimen parissa työskentelevien työntekijöiden toimenkuva muuttui kuitenkin 1990-luvulla enemmän perinteisestä rutiinilaskennasta strategisempaan ja business-orientoituneempaan suuntaan. Controllerit nähdään nykyään usein tärkeinä yrityksen päätöksenteossa, ja jopa osana johtoa. Heidän tulee olla taitavia kommunikoimaan, ymmärtämään yrityksen liiketoimintaa ja viemään läpi esimerkiksi muutosprojekteja. Raportoinnissa luotetaan teknologiaan ja kuitenkin edelleen paljon myös erilaisiin kuvioihin ja kuvaajiin. (Granlund & Lukka 1997, 232, 239, 240) Lepistön, Järvenpään, Ihantolan ja Tuurin (2016, 78) tutkimus kuitenkin kertoo, että business-orientoituminen, strateginen työ ja johdon kanssa työskenteleminen eivät kuulu kovinkaan suuren osan controllereista työnkuvaan. Tärkeimpinä tehtävinä nähdään raportointi, kehittäminen, ennustaminen, budjetointi ja analysointi.

Granlundin ja Lukan (1997, 234-236) mukaan suomalaisissa yrityksissä johdon laskentatoimi ja rahoituksen laskentatoimi muodostavat usein yhden kokonaisuuden, jossa käytetään samoja arvotusperiaatteita. Aiemmin johdon ja rahoituksen laskentatoimi ovat olleet selkeämmin erillisiä toisistaan, mutta yrityksissä on havaittu yhtenäistämisen tekevän laskentatoimesta yksinkertaisempaa. Esimerkiksi raporttien tuottaminen yhtenäisiksi nähdään kustannustehokkaampana, kun arvotusperiaatteet ovat yhtenevät. Laskentaperiaatteet noudattavat usein IFRS-standardia ja rahoituksen laskentatoimen kautta periaatteet tulevat usein myös johdon laskentatoimeen. Suomalaisissa yrityksissä raportoidaan usein taloudellisten mittarien lisäksi ei-taloudellisia mittareita, kuten asiakastyytyväisyys ja toiminnan ja prosessien laatu. Tämä on johtanut lisääntyneeseen tulokorttien käyttöön, mikä puolestaan on laajentanut johdon laskentatoimen vastuualuetta.

Suomalaisissa yrityksissä budjetointi nähdään keskeisimpänä osa-alueena niin johdon laskentatoimessa kuin raportoinnissakin. Kaikki johdon laskentatoimen rutiinitehtävät hoidetaan budjetoinnin kautta. (Granlund & Lukka 1997, 233) Myös Järvenpää et al. (2001, 163) korostavat budjetin merkitystä suomalaisissa yrityksissä. Budjetti nähdään taloushallinnon kulmakivenä. Hyvönen (2005, 117) puolestaan nostaa budjetoinnin ohelle hyödyllisimmiksi käytännöiksi johdon laskentatoimessa myös perinteiset taloudelliset mittarit sekä suoritekohtaisen laskennan.

Raporttien tekeminen tapahtuu Suomessa Granlundin ja Lukan (1997, 233) mukaan yleensä sujuvasti ja ajallaan. Tämä johtuu siitä, että suomalaiset nähdään luotettavina työntekijöinä, jotka pitävät lupauksensa ja tekevät työnsä sovitussa aikataulussa. Muutenkin suomalaisia pidetään hyvin työorientoituneina, tehokkaina ja vastuuntuntoisina. Vaikka suomalaiset ovatkin usein hiljaisia ja hieman epäsosiaalisia, suullinen kommunikaatio nähdään hyvin tärkeänä johdon laskentatoimessa kirjallisen kommunikoinnin lisäksi. Lepistö et al. (2016, 80) näkevät, että Suomessa controllereilla on suuri vaikutusvalta yrityksissä nimenomaan suullisen kommunikaation kautta. Siksi myös sosiaaliset taidot nähdään tärkeänä osana controllerin työtä.

### 3. Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen empiiristä osuutta, eli laadullista tapaustutkimusta kohdeyrityksessä. Ensimmäisenä kerrotaan taustatietoja kohdeyrityksestä ja sen raportoinnista. Seuraavaksi kerrotaan tutkimusmenetelmästä, yrityksen valitsemisesta sekä aineiston hankinnasta ja käsittelystä. Tämän jälkeen edetään tutkimustuloksiin ja viimeisenä esitetään joitakin konkreettisia kehitysehdotuksia yrityksen johdon raportoinnin kehittämiseksi.

#### *3.1 Taustatietoja kohdeyrityksestä*

Kohdeyritys on pieni suomalainen konsultointialan yritys. Sen liikevaihto oli vuonna 2017 noin kuusi miljoonaa euroa ja henkilöstöä sen palveluksessa on noin 45 henkilöä. Yritys toimii pääasiassa Suomen markkinoilla. Sen päätoimialana on konsultointi muun muassa tietovarastointiin, Business Intelligenceen, raportointiin ja analytiikkaan liittyen. Konsultoinnin lisäksi se suunnittelee erilaisia tietotekniikkaan liittyviä ratkaisuja ja myy erilaisia liiketoiminnan ohjaukseen ja laskentaan tarkoitettuja ohjelmistoja.

Yrityksessä on viiden hengen johtoryhmä, jonka tehtävänä on seurata koko yrityksen ja johtajien omien tiimien laskutusta ja kannattavuutta. Lisäksi yrityksessä on noin 40 konsulttia, jotka kuuluvat kaikki johonkin tiimeistä. Konsultit seuraavat omaa laskutustaan ja muiden konsulttien laskutusta satunnaisesti. Yrityksessä on myös taloushallinto, joka koostuu kahdesta henkilöstä ja ulkopuolisesta talousjohtajasta. Taloushallinto ja talousjohtaja seuraavat yrityksen kaikkea raportointia.

Konsulttien laskutusta seurataan viikoittain Visma Severa -ohjelmiston avulla, mutta muuten raportointisykli on kuukauden mittainen. Joka kuukausi tehdään kuukausittainen tuloslaskelma, muutaman viikon sisällä kuun vaihteesta. Tämän jälkeen noin kahden viikon kuluessa tehdään konsulttien kannattavuuslaskelmat. Näissä tehdään paljon myös manuaalista työtä, sillä konsulteilla on erilaisia bonusmalleja, jotka tulee ottaa huomioon kuukausittaisissa kannattavuuslaskelmissa. Yrityksessä on käynnissä sisäisen raportoinnin kehittämishanke, joka on tähän mennessä kestänyt noin kuusi kuukautta. Kehityshanketta tehdään yhdessä sellaisten konsulttien kanssa, joilla ei ole tällä hetkellä laskutettavaa työtä. Päävastuussa hankkeesta on toinen

taloushallinnon osajista. Tällä hetkellä kehittämisen kohteena on raportoinnin automatisointi ja PowerBI-ohjelmiston monipuolisempi käyttöönotto.

### ***3.2 Tutkimusmenetelmät***

Tutkimus toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Eskolan ja Suorannan (1998, 11) mukaan laadullinen tutkimus ajatellaan aineiston kuvaamisena ei-numeraalisesti. Se vastaa kysymyksiin ”miten?”, ”millainen?” ja ”miksi?”. Tarkoituksena on ymmärtää mitä ihmiset tarkoittavat, sen sijaan, että keskityttäisiin siihen mitä he sanovat. (Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen 2016, 85) Laadullisessa tutkimuksessa halutaan kuvata tosielämän tapahtumia mahdollisimman laaja-alaisesti. Todellinen elämä nähdään moninaisena, ja useiden asioiden nähdään muokkaavan toisiaan. Siksi ajatellaan, että asioille löydetään monen suuntaisia suhteita. Tarkoituksena ei ole niinkään todentaa jo olemassa olevia väittämiä, vaan selvittää ja löytää faktoja. (Hirsjärvi et al. 2009, 161) Se on siis hypoteesitonta, eli tutkijalla ei ole ennalta päätettyjä ja lukkoon lyötyjä ennakko-olettamuksia tutkimuksen kohteesta tai tuloksista, joita hän pyrkii todistamaan. Tutkijan tulee kuitenkin tiedostaa omat ennakkoajatuksensa, joita jokaisella ihmisellä on omien kokemuksiansa pohjalta. Tutkimuksen edetessä tutkija voi saada aineiston pohjalta uusia näkökulmia asiaan. (Eskola & Suoranta 1998, 16)

Eskola ja Suoranta (1998, 12, 15) kertovat laadullisen tutkimuksen olevan usein aineistolähtöinen, eli sen teoreettinen osuus voidaan muodostaa empiirisen aineiston pohjalta. Aineisto voidaan kerätä esimerkiksi haastatteluiden tai havainnointien, kuten omaelämäkertojen, kirjojen tai päiväkirjojen pohjalta. Hirsjärvi et al. (2009, 164) lisäävät tähän, että tutkimuksen kohteen rajaus tehdään tarkoituksellisesti eikä satunnaisotannalla. Tutkimuksen tuloksia ei ole tarkoitus pystyä yleistämään suuremmalle joukolle, vaan jokaista tutkittavaa ilmiötä käsitellään ainutkertaisena. Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä myös, että tutkimussuunnitelma muokkaantuu tutkimuksen aikana joustavasti tilanteiden mukaisesti.

Tutkimusstrategiana oli tapaustutkimus. Sillä tarkoitetaan empiiristä tutkimusta, jossa tutkitaan tiettyä ilmiötä sen omassa ympäristössä. Ilmiön tulee tapahtua nykyajassa ja todellisessa elämässä. Usein tutkittavana on vain yksi tapaus, mutta myös useampaa tapausta on mahdollista tutkia samassa tutkimuksessa. Tutkimuksen kohteeksi voidaan valita esimerkiksi mahdollisimman tyypillinen ja edustava tapaus, tai ainutkertainen ja poikkeava tapaus. (Eskola & Suoranta

1998, 49) Hirsjärvi et al. (2009, 134-135) kertovat myös, että tapaus keskittyy yleensä joko yksilöön, ryhmään tai yhteisöön. Tarkoituksena on kerätä tapauksesta mahdollisimman tarkkaa ja intensiivistä tietoa. Usein tapaustutkimuksessa ollaan kiinnostuneita erilaisista prosesseista. Laineen, Bambergin ja Jokisen (2015, 10, 12) mukaan aineiston tulisi olla mahdollisimman monipuolinen ja perusteellinen. Tutkimuksen päämääränä on ymmärtää tapausta.

Laadullinen tutkimus sopi tähän tutkimukseen erittäin hyvin, koska tarkoituksena oli tutkia ei-määrällisesti sitä, miten raportointi toimii kohdeyrityksessä ja millaisia kehityskohteita raportoinnissa on. Aineisto kerättiin haastatteluilla, mikä on laadulliselle tutkimukselle ominaista. Tutkimuksessa ei ole tarkoituksena todistaa tiettyjä ennalta määriteltyjä hypoteeseja, eikä tutkimuksen tuloksia ole tarkoitus yleistää muihin yrityksiin. Tutkijalla on omat ennakko-oletuksensa tutkimuksen tuloksesta. Oletuksena on, että varsinkin pienissä yrityksissä johdon laskentatoimen raportoinnissa on haasteita ja kehityskohtia ja että raportointi nähdään yritykselle tärkeänä asiana. Koska kyseessä on yksittäinen ja rajattu ilmiö, jota tutkitaan sen omassa ympäristössä, tapaustutkimus on sopiva tutkimusstrategia. Tutkimuksessa pyritään saamaan mahdollisimman yksityiskohtaista tietoa ja se keskittyy tiettyyn yhteisöön.

### ***3.3 Yrityksen valinta sekä aineiston hankinta ja käsittely***

Tutkimuksen suunnitteluvaiheessa päätettiin, että siihen halutaan mukaan yksi pieni suomalainen yritys, josta saadaan useampi johdon laskentatoimen raportteja käyttävä henkilö vastaamaan haastattelulomakkeeseen. Mikäli tällaista yritystä ei olisi saatu osallistumaan tutkimukseen, mukaan olisi otettu useampi yritys, joista jokaisesta olisi ollut mukana vain yksi vastaaja. Sopivan yrityksen etsintä aloitettiin hakemalla Amadeus-yritystietokannasta yrityksiä, jotka täyttävät kirjanpitolain edellytykset pienyrityksestä ja joiden kotipaikka on joko Lappeenrannassa tai pääkaupunkiseudulla. Kirjanpitolain (KPL, 1336/1997) 1 luvun 4a §:n 1 momentin mukaan pienyritys on kirjanpitovelvollinen, jolla sekä viimeisellä että sitä edellisellä tilikaudella ylittyy enintään yksi seuraavista raja-arvoista tilinpäätöspäivänä: 1) taseen loppusumma 6 000 000 euroa; 2) liikevaihto 12 000 000 euroa; 3) henkilöstömäärä keskimäärin 50 henkilöä. Amadeus-tietokannassa yritysten viimeisimmät ilmoitetut tiedot olivat osasta yrityksiä vuodelta 2016, mutta vuoden 2017 tiedot tarkistettiin tällaisissa tapauksissa Kauppalehden yritystiedoista.

Kriteerit täyttävistä yrityksistä valittiin kahdeksan yritystä, jotka koettiin kiinnostaviksi, ja toimiala sellaiseksi, että yrityksessä todennäköisesti käytettäisiin johdon laskentatoimen raportointia. Nämä yritykset olivat muun muassa asianajotoimistoja, tilitoimistoja, konsulttiyrityksiä, patenttialan yrityksiä sekä tasehallintayrityksiä. Tarkoituksena oli lähettää yrityksiin yksi kerrallaan sähköpostia, mutta koska ensimmäinen lähestytty yritys suostui lähtemään mukaan tutkimukseen, oli se siis ainoa yritys, johon otettiin yhteyttä.

Aineisto päädyttiin keräämään sähköisellä haastattelulomakkeella, koska se nähtiin helppona tapana haastateltavia ajatellen. Näin vastaajat pystyvät vastaamaan haastattelukysymyksiin ajasta ja paikasta riippumatta. Sähköinen haastattelulomake on myös nopeampi tapa kuin tavalliset haastattelut kasvotusten tai puhelimitse. Vastaajien ei tarvitse siis käyttää haastatteluun yhtä paljon aikaa kuin tavallisessa haastattelussa. Myös aineiston käsitteleminen ja analysoiminen on nopeampaa sähköisen lomakkeen ansiosta. Lisäksi vastaajat pysyvät anonyymeina sähköistä lomaketta käytettäessä, mikä lisää todennäköisesti vastausten rehellisyyttä. Vastausten tulkinta ja selkeys ovat myös parempia sähköisen haastattelulomakkeen ansiosta, koska vastaaja pystyy itse heti tarkistamaan vastauksensa oikeellisuuden ja ymmärrettävyyden.

Aineisto kerättiin Google Forms -työkalun avulla. Vastaajille lähetettiin maaliskuussa 2019 linkki sähköiseen kyselylomakkeeseen, jossa oli 24 kysymystä (Liite 2). Haastattelu oli puolistrukturoitu, eli sen kysymykset olivat kaikille vastaajille samat, ja osa kysymyksistä oli sellaisia, joihin oli valmiit vastausvaihtoehdot, kun taas osaan vastattiin omin sanoin. Aiheet käsitelivät tärkeimpiä teoreettisessa viitekehityksessä käsiteltyjä teemoja. Kysymykset oli jaoteltu teemoittain neljään osioon; ensimmäisessä osiossa selvitettiin taustatietoja ja yleisiä asioita johdon raportoinnista ja toisessa puolestaan raporttien sisältöä ja laatua. Kolmas osio käsiteli johdon raporteja päätöksenteon osana ja neljäs raportoinnin kehittämistä. Kysymyksistä 10 oli avoimia ja 13 monivalintakysymyksiä. Avoimilla kysymyksillä kartoitettiin aluksi pohjatietoja yrityksen raportoinnista ja vastaajan raporttien käytöstä ja lopuksi niiden avulla selvitettiin raportoinnin kehittämisen tarvetta ja kehitysideoita. Monivalintakysymyksillä puolestaan kartoitettiin enimmäkseen raportoinnin sisältöön ja laatuun liittyviä asioita sekä raporttien osuutta päätöksenteossa. Jokaisen osion lopussa oli vielä mahdollisuus antaa vapaasti lisätietoja osion kysymyksiin. Google Formsissa vastaukset tulee automaattisesti käsiteltyä anonyymisti.

Haastattelulomake lähetettiin sähköisesti kolmelle yrityksen työntekijälle tai johtohenkilölle. Kun yrityksen osallistumisesta tutkimukseen sovittiin, vastauksia kyselyyn pyydettiin kaikilta, jotka käyttävät työssään johdon laskentatoimen raportteja. Myöhemmin, kun yrityksen edustajalta pyydettiin lisätietoja yrityksen raportoinnista (Liite 3), kävi ilmi, että näiden kolmen vastaajan lisäksi, osaa raporteista käyttävät työssään myös esimerkiksi konsultit. Voidaan kuitenkin ajatella, että kolme haastatteluun osallistunutta henkilöä ovat yrityksen sisäisen raportoinnin merkittävimpiä käyttäjiä. Koska kaikki kolme henkilöä vastasivat haastattelulomakkeen kysymyksiin, aineisto voidaan nähdä melko kattavana kyseisen tapauksen tutkimiseen. Haastatteluaineiston lisäksi yrityksen yhteyshenkilöltä saatiin lisätietoa yrityksen organisaatorakenteesta ja yleistietoa raportointiprosessista.

Aineiston keräämisen jälkeen oli vuorossa tutkimustulosten analysointi. Tuloksia analysoitiin peilaten niitä samalla teoreettiseen viitekehykseen. Vastauksia analysoitiin vain sanallisesti, sillä vastaajien pienen lukumäärän ja vastausten yksimielisyyden takia graafisilla esityksillä ei koettu saatavan lisäarvoa tutkimukseen. Avointen kysymysten analysoinnissa käytettiin myös suoria lainauksia. Tutkimustuloksissa eri henkilöiden vastaukset on yksilöity numeroinnilla.

### ***3.4 Tutkimustulokset***

Haastattelulomakkeen ensimmäisen osion teemana olivat taustatiedot ja yleiset asiat johdon raportoinnista. Jokainen kolmesta vastaajasta kertoo käyttävänsä johdon raportteja työssään päivittäin. Vastaaja 1 käyttää työssään laskutus- ja tulosraportointia, vastaaja 2 kannattavuus- ja myyntiraportteja ja vastaaja 3 henkilöstö- ja ennusteraportteja. Huomionarvoista tässä on se, että jokainen vastaaja käyttää työssään eri raportteja. Tärkeimmiksi raporteiksi vastaaja 1 näkee laskutus- ja tulosraportit ja vastaaja 2 puolestaan kuukausittaisen kokonaismyynnin sekä liiketoiminta-aluekohtaisen kannattavuuden. Vastaaja 3 pitää tärkeimpänä henkilöstöraportteja, ennusteraportteja ja budjettia. Raportteja saadaan Visma Severa-, PowerBI- ja Microsoft Excel-ohjelmien kautta.

Vastaajat 2 ja 3 tuottavat itse raportteja työssään. Vastaaja 2 kertoo tuottavansa Excel-pohjaisia raportteja ja vastaaja 3 ennuste- ja budjettiraportteja. Vastaaja 1 saa vakioraportteina laskutusraportteja, vastaaja 2 liiketoiminnan kuukausiraportteja, tilinpäätösraportteja ja ennusteita sekä vastaaja 3 henkilöstöraportteja. Kaikki vastaajat kertovat käyttävänsä lisäksi ad hoc -raportteja.

Vastaajat 1 ja 3 tarvitsevat ad hoc -raportteina erilaisia Excel-raportteja ja vastaaja 2 konsulttitasoisia kannattavuusraportteja sekä laskutusraportteja. Vastaaja 1 hyödyntää raportointia tiimin johtamiseen ja kannattavuuden seuraamiseen, vastaaja 2 käyttää raportteja apuna rekrytointipäätöksissä ja vastaaja 3 tiedolla johtamisessa.

Raportit painottuvat yrityksessä siis suunnittelu- ja tarkkailuraportteihin. Toteutusvaiheen raportteja, kuten laatumittareita, vastaajat eivät mainitse käyttävänsä tai tuottavansa. Tästä voidaan päätellä, että suunnittelu ja tavoitteiden toteutumisen seuranta nähdään yrityksissä tärkeämpänä, kuin toteutusvaiheen seuranta. Raportointi vaikuttaa myös keskittyvän lähinnä taloudellisiin enemmän kuin ei-taloudellisiin mittareihin. Tämä on aiemman kirjallisuuden mukaan epätyypillistä suomalaiselle yritykselle. Yrityksessä on selkeä jaottelu vakio- ja ad hoc -raportteihin, joista jälkimmäisiä tuotetaan satunnaisesti. Raportteja hyödynnetään monipuolisesti toiminnan ohjaamisen eri osa-alueisiin; voidaan nähdä, että rekrytointipäätökset ovat osa suunnitteluvaihetta, tiimin johtaminen sekä tiedolla johtaminen toteutusvaihetta ja kannattavuuden seuranta tarkkailuvaihetta. Budjetointia ei nosteta vastauksissa muita raportteja merkittävämäksi. Tämän takia voidaan olettaa, ettei sitä nähdä yrityksessä taloushallinnon kulmakivenä, kuten se usein teoreettisen viitekehyksen mukaan suomalaisissa yrityksissä nähdään.

Haastattelulomakkeen toisen osion teemana oli raporttien laatu ja sisältö. Kaikki vastaajat pitivät raportteja ulkoasultaan ja sisällöltään selkeinä. Raporttien kautta saadun informaation määrän kokemisessa puolestaan on hajontaa. Vastaaja 1 kokee saavansa sopivasti informaatiota ja vastaaja 3 puolestaan liian vähän. Vastaaja 3 ajattelee informaation määrän olevan melko sopiva tällä hetkellä, mutta hän näkee kuitenkin, että asiaa voisi kehittää. Raporttien koetaan yksimielisesti tulevan ajallaan, ja tarpeeksi usein. Lisäksi kaikki vastaajat ovat sitä mieltä, että raportit ovat helposti saatavilla ja luotettavia. Vastauksissa koskien raporttien tarkkuuden sopivuutta on kuitenkin hieman hajontaa. Vastaajat 1 ja 3 kokevat tarkkuustason olevan sopiva, mutta vastaaja 2 näkee sen vain enimmäkseen sopivana. Hänen mielestään joissain raporteissa on parantamisen varaa tarkkuustasossa.

Raportointi vaikuttaa olevan hyvin onnistunutta ulkomuodon ja luettavuuden osalta. Aiemman kirjallisuuden perusteella tämä on tärkeä osa raportointia, sillä olennaisten asioiden tulee tulla selkeästi ilmi raporteista ja lukijan tulee pystyä ymmärtämään raportin sisältö. Raportit ovat siten myös havainnollistavia, eli vastaanottajat pystyvät helposti ottamaan tiedon vastaan, jäsentelemään sitä ja muistamaan sen. Yrityksen raportoinnissa ei myöskään vaikuta olevan



ongelmaa raportoinnin oikea-aikaisuuden suhteen eli raportit ovat siten tarpeeksi tuoreita. Tällöin yrityksessä pystytään reagoimaan poikkeamiin ripeästi. Raporttien saapuminen liian myöhään nähdäänkin aiemman kirjallisuuden pohjalta yhtenä raportoinnin haasteista. Aiemman kirjallisuuden pohjalta voidaan kuitenkin myös huomata, että suomalaisten työntekijöiden tunnollisuuden takia, raportit tuotetaan suomalaisissa yrityksissä useimmiten ajallaan. Näin tapahtuu vastausten perusteella myös kohdeyrityksessä. Siellä raportit saadaan suurelta osin tietokoneohjelmistojen kautta, mikä varmasti auttaa osaltaan raporttien oikea-aikaisuudessa. Myös teoreettisessa viitekehyksessä mainittu vaatimus tarpeeksi tiheästä raportointitahdista näyttää toteutuvan yrityksessä. Lisäksi aiemmassa kirjallisuudessa esitettiin johdon informaation vaatimuksiksi hyvä saatavuus, luotettavuus sekä olennaisuus ja sopiva laajuus. Yrityksessä raporttien saatavuus ja tiedon luotettavuus nähdään yksimielisesti hyvänä, mikä on erittäin tärkeää toimivan raportoinnin kannalta.

Vastaajat vaikuttavat saavan enimmäkseen sopivan tarkkaa tietoa, mikä tarkoittaa, että se on olennaista ja mukaan on otettu sopivan paljon asioita. Mikäli tarkkuus olisi vastaajien mielestä epäsopiva, olisi raporteissa kerrottu mittareista liian yksityiskohtaisesti tai liian epätarkasti. Vastaajan 2 mielestä joissakin raporteissa olisi parannettavaa tarkkuustasossa. Hän ei kuitenkaan erittele mistä raporteista on kyse, tai että onko kyse liian yksityiskohtaisesta vai liian epätarkasta tiedosta. Teoreettisessa viitekehyksessä informaation liian suuri määrä nähdään yhtenä suurimpana ongelmana raportoinnissa. Kohdeyrityksessä tätä ongelmaa ei kuitenkaan vaikuta juurikaan olevan, sillä kukaan vastaajista ei maininnut asiaa. Vastaaja 3 koki tiedon määrän sitä vastoin liian vähäiseksi. Vastaaja 2 kirjoitti määrän olevan suhteellisen sopiva, mutta näki kuitenkin aina olevan kehittymismahdollisuuksia. Hän ei valitettavasti kuitenkaan kertonut, tulisiko hänen mielestään raporttien määrää nostaa vai laskea. Tietokoneohjelmistojen ja varsinkin BI-ratkaisujen voidaan nähdä vaikuttavan raporttien suhteellisen sopivaan määrään yrityksessä, koska näiden avulla voidaan helpottaa olennaisten asioiden ja poikkeamien esille nostamista, esimerkiksi visuaalisten esitysten avulla.

Kolmantena teemana haastattelulomakkeessa oli johdon raportointi osana päätöksentekoa. Kaikki kolme vastaajaa kokevat saavansa juuri sellaista tietoa, mitä he tarvitsevat työssään. He kaikki myös näkevät raportoinnin erittäin tärkeänä ja hyödyllisenä osana päätöksentekoaan. Vastaajat 1 ja 3 kokevat saavansa raporteista kaiken informaation mitä työssä tarvitaan. Vastaaja 3 kertoo tarvitsevansa lisäksi myös esimerkiksi markkinatietoa. Hän ei kuitenkaan kerro,

millä keinoin hän hankkii tietoa, ja että kaipaisiko hän, että markkinatietoa saisi nimenomaan johdon raporttien kautta.

Yrityksessä ei siis vaikuta olevan ongelmaa sen suhteen, että laskentahenkilöiden ja johdon käsitysten välillä olisi eroavaisuuksia johdon informaatiotarpeen suhteen. Myöskään ongelmaa halutun, saadun ja tarvittun informaation eroavaisuudessa ei vaikuta olevan (Kuvio 4). Raportoinnin pitäminen erittäin tärkeänä ja hyödyllisenä päätöksenteon kannalta, on linjassa teoreettisen viitekehyksen kanssa, sillä aiemmassa kirjallisuudessaakin korostetaan johdon laskentatoimen raporttien tärkeyttä johdon päätöksenteossa. Vastaava ongelma siitä, kuinka yrityksessä kaivataan tietoa myös yrityksen ulkopuolelta, nähtiin myös aiemmissa tutkimuksissa. Johdon on näissä aiemmissakin tutkimuksissa huomattu kaipaavaan lisää informaatiota yrityksen ulkopuolisista tekijöistä, kuten asiakkaista tai kilpailijoista. Tässä huomataan myös, että informaatiotarpeet vaihtelevat käyttäjittäin, ja että raportoinnin tulisi olla käyttäjälähtöistä.

Viimeisessä osiossa teemana oli raportoinnin kehittäminen. Ensimmäisenä kysyttiin raportoinnin nykytilaa yrityksessä. Kaikista vastauksista on havaittavissa, että raportoinnin taso on kohtalaisen hyvä, mutta myös kehittämistä kaivataan.

Vastaaja 1: *”Ihan hyvä, mutta aina tarvitaan kehittämistä.”*

Vastaaja 2: *”Kohtuullisen hyvä, meillä on sisäisen raportoinnin kehityshanke menossa.”*

Vastaaja 3: *”Hyvällä tasolla.”*

Suurimmiksi ongelmiksi tämän hetkessä raportoinnissa nähdään resurssipuute, raporttien porautumisen heikkous ja raporttien käytettävyyden parantaminen. Vastauksista voidaan kuitenkin huomata, että ongelmia tuntuu olevan melko vähän, ja niitä ei todennäköisesti koeta kovin suurina.

Vastaaja 1: *”Välillä resurssipuute.”*

Vastaaja 2: *”Kaikki porautumiset eivät ole parhaassa kunnossa.”*

Vastaaja 3: *”Raporttien käytettävyyttä voi aina parantaa.”*

Kysyttäessä toimivimmista asioista koskien tämänhetkistä raportointia, vastaajat mainitsivat tarkkuuden, ajantasaisuuden, monipuolisuuden ja datan laadun. Vastaajan kertoma ”tarkkuus” voidaan ymmärtää joko sopivana tarkkuustasona, tai täsmällisenä tietona.

Vastaaja 1: *”Tarkkuus ja ajantasaisuus.”*

Vastaaja 2: *”Raporttien monipuolisuus, lähdedata alkaa myös olla melko hyvässä kunnossa.”*

Vastaaja 3: *”Tarkkuustaso, datan laatu.”*

Viimeisenä kysyttiin, miten vastaajat kehittäisivät raportointia. Kaikilla vastaajilla oli jokin ajatus kehityskohdista, mutta kukaan ei nähnyt näitä olevan kovinkaan paljoa.

Vastaaja 1: *”Henkilökohtaista kannattavuusraportointia konsulttitasolla.”*

Vastaaja 2: *”Meillä on hanke menossa, kehitämme mm. porautumista ja kk-tason tase-  
raportointia.”*

Vastaaja 3: *”Raporttien käytettävyys.”*

Aiemman kirjallisuuden pohjalta nähtiin, että johtajat pitävät raportointia yhtenä tärkeimpänä kehityskohtana yrityksissä. Tämä on huomattavissa myös kohdeyrityksen haastattelujen perusteella. Vaikka raportoinnin nähdään olevan suhteellisen hyvällä tolalla, pidetään sen kehittämistä kuitenkin tärkeänä. Yrityksessä onkin meneillään johdon raportoinnin kehittämishanke. Resurssipuutetta ei nähdä aiemmassa kirjallisuudessa tyypillisenä ongelmana raportoinnissa. Teoreettisessa viitekehyksessä mainitaan kuitenkin, että raportoitavan tiedon tulee tuottaa sen kustannuksia suurempi hyöty yritykselle. Voidaan siis ajatella, että mikäli jotain raportointia ei tehdä kustannussyistä, tulisi sen kustannuksien ja hyödyn suhdetta pohtia. Mikäli raportti nähdään tarpeeksi arvokkaana yritykselle, siihen kannattaisi panostaa rahallisesti. Myös porautumisten heikkoudesta mainitaan ongelmissa. Tällä tarkoitetaan teoreettisessa viitekehyksessä mainittua drill downia. Yrityksessä ei siis ole aina mahdollista päästä porautumaan syvällisesti asioihin raporttien takana. Raporttien käytettävyyden parantamisella voidaan tarkoittaa useampaa eri asiaa. Vastaaja 3 ei valitettavasti kuitenkaan kerro tarkemmin, mitä hän tällä tarkoittaa. Kyse voi olla esimerkiksi tiedon epätarkkuudesta, epäolennaisesta tai vääränlaisesta tiedosta tai epäselkeästä raportista. Saattaa olla, että raportit sisältävät täsmällistä tietoa ja ovat selkeitä, mutta niiden sisältö ei ole juuri kyseiselle vastaajalle käyttökelpoista.

Asioista, jotka ovat toimivia kohdeyrityksen tämän hetkessä raportoinnissa, tuli esille monia aiemmassa kirjallisuudessaakin tärkeiksi nostettuja seikkoja. Monien eri lähteiden mukaan tärkeimpiä ominaisuuksia raportoinnissa nähdään olevan tiedon laatu, ajantasaisuus ja raporttien laajuus ja tarkkuustaso. Kuten aiemmin todettiin, raportoinnin kehittäminen nähdään kohdeyrityksessä tärkeänä, vaikka varsinaisia kehityskohtia onkin vastaajien mukaan vähän. Kehityskohdat eivät varsinaisesti vastaa aiemmissa tutkimuksissa esiintyneitä suurimpia ongelmia ja kehitysmahdollisuuksia. Tämä voi johtua siitä, että yrityksessä on jo valmiiksi käytössä monia erilaisia teknologisia ratkaisuja, joiden avulla raportointi on saatu hyvälle tasolle. Nähtävissä on kuitenkin, että yrityksessä kaivataan käyttäjälähtöistä henkilökohtaisesti räätälöityä raportointia. Tämä voidaan huomata siitä, että jokaisen vastaajan kehitystoiveet eroavat toisistaan, ja aiemmista kysymyksistä on käynyt ilmi, että jokainen vastaaja käyttää eri raportteja. Porautuminen ja raporttien käytettävyys tulivat esille myös tässä kysymyksessä, joten niiden kehittäminen nähdään selvästi tärkeänä.

### ***3.5 Kehitysehdotukset***

Tulosten pohjalta voidaan esittää muutamia kehitysehdotuksia kohdeyrityksen johdon laskentatoimen raportointiin. Yrityksessä on meneillään oma sisäisen raportoinnin kehityshanke, jonka pohjalta yritys saa varmasti yksityiskohtaisempia ja konkreettisempia kehitysehdotuksia. Tästä huolimatta myös ulkopuolisen tutkijan tekemiä havaintoja ja kehityskohtia voidaan mahdollisesti käyttää tukemaan kehitysprosessia.

#### **1. Raportointitarpeiden kartoittaminen**

Yrityksen raportoinnissa on nähtävissä, että jokainen vastaaja käyttää työssään eri raportteja. Siksi kaikille ei välttämättä ole selvää, mitkä kaikki raportit todellisuudessa ovat tärkeitä liiketoiminnan ja päätöksenteon kannalta. Tämän asian kehittämiseksi jokaisen raporttien käyttäjän kanssa tulisi keskustella henkilökohtaisesti siitä, mitä raportteja hän tarvitsee työssään. Tällöin saattaisi tulla esille sellaisia raporttitarpeita, joita ei ole ennen yleisesti huomattu. Lisäksi saatettaisiin huomata, että kaikkia nykyisiä raportteja ei välttämättä tarvita ollenkaan, tai että ainakaan jokainen käyttäjä ei tarvitse niitä. Tällöin voitaisiin säästyä turhien raporttien tuottamiselta, ja turhan informaation saamiselta. Esimerkiksi vastaajien kertomat kehityskohdat, kuten raporttien käytettävyys ja konsulttitasoinen henkilökohtainen kannattavuusraportointi, tulisivat varmasti nopeasti

korjatuiksi, jos näistä raportointitarpeista keskusteltaisiin henkilökohtaisesti. Nyt voidaan huomata, että eräs vastaajista kertoo saavansa tarvittaessa konsulttitasoisia kannattavuusraportteja. Toinen vastaaja puolestaan toivoo ylipäänsä saavansa kyseisiä raportteja. Henkilökohtaisilla keskusteluilla voitaisiin nopeasti huomata, että näitä kaivattuja raportteja on saatavilla, mutta ilmeisesti niitä ei ole päätyntä kaikille henkilöille, jotka niitä tarvitsevat. Myös ongelma siitä, että osa vastaajista kokee saavansa liian vähän informaatiota raporttien kautta, voisi olla helposti korjattavissa henkilökohtaisten keskustelujen kautta.

## **2. Raportoinnin tilan kartoittaminen**

Raportoinnin tilasta tulisi keskustella säännöllisesti raporttien käyttäjien kesken, vaikka raportointi vaikuttaakin nyt olevan melko toimivaa. Näin nähtäisiin mahdollisimman nopeasti, mikäli raportointi ei vastaa enää käyttäjien tai ylipäänsä yrityksen tarpeita. Myös uudet raportointitarpeet huomattaisiin nopeasti. Tällöin näihin puutteisiin tai uusiin tarpeisiin voitaisiin reagoida mahdollisimman nopeasti.

## **3. Raportoinnin tärkeyden määrittäminen**

Vaikka jokainen vastaaja kertoo pitävänsä raportointia erittäin tärkeänä ja hyödyllisenä osana päätöksentekoaan, vastauksista nähdään kuitenkin myös, että raportointiin ei välttämättä ole aina tarpeeksi resursseja. Koska raportointia pidetään yrityksessä niin suuressa arvossa, tulisi siihen panostaa hieman enemmän, ettei resurssipula olisi jatkossa enää ongelmana.

## **4. Raporttien tuottamisen tehostaminen**

Resurssipulan ehkäisemisessä on myös tärkeää, että yritys keskittyy jatkossakin käyttämään erilaisia ohjelmistoja raporttien tuottamisessa, jotta tuottamisprosessi on mahdollisimman tehokas. Kysymyksiä herättää kuitenkin, onko useamman eri ohjelman käyttäminen tehokkain mahdollinen tapa tuottaa ja hankkia raportteja. Tehokkainta voisi olla käyttää vain yhtä ohjelmaa, jonka avulla saataisiin tuotettua kaikki raportit. Voisi myös olla järkevää pohtia, voitaisiinko manuaalista työtä vähentää raporttien tuottamisessa.

## **5. Ei-taloudellisten mittarien mukaan ottaminen**

Vaikka vastauksista on nähtävissä, että sisäinen raportointi on yrityksessä hyvällä tasolla, voisi raportoinnin avulla seurata myös ei-taloudellisia mittareita, esimerkiksi Balanced Scorecardin avulla. Ei-taloudellisia mittareita voisivat olla asiakkaisiin liittyvät mittarit, kuten asiakastyytyväisyys, palvelun laadun taso, negatiivisten asiakaspalautteiden määrä ja markkinaosuus. Myös työntekijöiden kehittämiseen ja oppimiseen tulisi kiinnittää huomiota, esimerkiksi seuraavien henkilöstöön liittyvien mittareiden avulla: henkilöstön tyytyväisyys, pysyvyys ja tuottavuus. Mittarit tulee olla valittu niin, että ne tukevat yrityksen strategiaa ja tavoitteita. Kun yrityksessä seurataan tasapainotetusti mittareita, jotka kertovat suoriutumisesta eri näkökulmista, saadaan muodostettua helposti kuva yrityksen koko liiketoiminnasta ja sen suorituskyvystä. Tätä kautta voidaan saada parannettua yrityksen kannattavuutta ja kasvatettua liiketoimintaa.

## 4. Yhteenveto ja johtopäätökset

Työssä oli tavoitteena selvittää aiemman lähdekirjallisuuden ja empiirisen tutkimuksen avulla pienen suomalaisen konsultointialan yrityksen johdon laskentatoimen raportoinnin nykytilaa ja sen kehittämismahdollisuuksia. Lisäksi haluttiin selvittää johdon laskentatoimen raportoinnin tärkeyttä ja merkitystä yrityksessä sekä raportoinnin avulla haluttua informaatiota. Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena sähköisellä haastattelulomakkeella kohdeyrityksessä. Lopuksi aineisto analysoitiin ja sen avulla tehtiin kehitysehdotuksia yrityksen käyttöön. Tässä luvussa käsitellään haastattelujen perusteella muodostettuja vastauksia tutkimuskysymyksiin ja muita vastausten perusteella tehtyjä johtopäätöksiä. Johtopäätösten lopussa on yhteenveto teoreettisesta viitekehystä suhteessa empirian tuloksiin (Taulukko 2). Lisäksi luvussa tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta sekä mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

### 4.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin ja johtopäätökset

Ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä oli ”Kuinka tärkeäksi johdon raportointi koetaan yrityksessä? Mikäli se koetaan tärkeäksi, minkä takia?”. Aineiston pohjalta nähdään selvästi, että johdon raportointi nähdään tärkeäksi yrityksessä, sillä siellä on meneillään johdon raportoinnin kehittämishanke. Lisäksi jokainen vastaaja kertoo käyttävänsä raportteja jokapäiväisessä työssään ja pitää raportointia hyvin tärkeänä osana päätöksentekoaan ja työskentelyään. Raportteja käytetään muun muassa tiimin johtamiseen, kannattavuuden seurantaan, rekrytointipäätösten tekemiseen ja tiedolla johtamiseen, eli monipuolisesti eri talousohjausprosessin vaiheisiin.

Toisena tutkimuskysymyksenä oli puolestaan ”Millaista tietoa johdon raportoinnin tulisi tuottaa yritykselle?”. Vastauksista kävi ilmi muun muassa seuraavat tarpeet: tietoa laskutuksesta, tuloksesta, kannattavuudesta, myynneistä, henkilöstöstä, budjetista sekä tulevaisuuden ennusteista. Tiedon haluttiin myös olevan tarkkuustasoltaan sopivaa, ajantasaista, monipuolista sekä laadukasta.

Kolmas tutkimuskysymys oli ”Millaisena yrityksen johdon raportoinnin nykytila nähdään?”. Aineiston pohjalta voidaan huomata, että johdon raportoinnin nykytila nähdään olevan melko hyvällä tasolla. Vastaajat ovat tyytyväisiä raporttien ulkoasuun, sisällön selkeyteen, ajantasaisuuteen, saantitiheyteen, saatavuuteen ja luotettavuuteen. Hajontaa on puolestaan informaation määrän sopivana kokemisessa ja tarkkuustason sopivuudessa, mutta näissäkin enemmistö pitää

tilannetta suhteellisen hyvänä. Liian vähäistä informaation määrä voidaan pitää hieman huolestuttavana asiana, sillä se voi hankaloittaa päätöksentekoa ja johtamista. Myös tarkkuustason epäsopivuus voi vaikeuttaa työskentelyä ja päätöksentekoa. Mikäli raporttien informaatio on liian tarkkaa, voi olennaista tietoa hukkuu raporttiin, ja puolestaan jos tieto on liian epätarkkaa, voi päätöksiä olla vaikeaa tai jopa mahdotonta tehdä tällaisen tiedon pohjalta. Vastaajat näkevätkin, että kehitettävää on aina, ja siinä tärkeänä osana pidetään yrityksessä käynnissä olevaa sisäisen raportoinnin kehityshanketta. Jokainen vastaaja näkee joitakin ongelmia tämän hetkessä raportoinnissa, mutta nämä ongelmat eivät vaikuta olevan kovin perustavanlaatuisia, vaan ennemminkin melko pieniä ja suhteellisen helposti korjattavissa olevia. Raportoinnin hyvän nykytilan voidaan nähdä olevan ainakin osittain sen ansiota, että yrityksessä hyödynnetään erilaisia ohjelmistoja raporttien tuottamisessa. Näiden avulla saadaan varmasti tehokkuusetuja, ja on todennäköistä, että BI-ratkaisujen käytön ansiosta yrityksessä ei ole liian informaatiomäärän ongelmaa. Ohjelmistot myös vaikuttavat hyvin todennäköisesti ainakin raporttien selkeyteen, ajantasaisuuteen, saatavuuteen ja luotettavuuteen. Myös aiemmassa kirjallisuudessa erilaiset tietotekniset ratkaisut nostettiin tärkeimpään rooliin raportoinnin kehittämisessä.

Neljäntenä tutkimuskysymyksenä oli ”Millaisia johdon raportoinnin kehittämismahdollisuuksia yrityksessä nähdään?”. Jokaisella vastaajalla oli joitain näkemyksiä kehitettävistä asioista, mutta tässäkin on huomattavissa, että kehitettäviä asioita ei ollut kovinkaan paljon. Vastaajat toivoivat esimerkiksi henkilökohtaista kannattavuusraportointia konsulttitasolla, raporttien käytettävyyden parantamista, porautumisen kehittämistä sekä kuukausitason taseraportoinnin kehittämistä. Teoreettisessa viitekehyksessä yhtenä ongelmana nähtiin nimenomaan tiedon joustamattomuus, ja että sitä tulisi pystyä räätälöimään jokaisen käyttäjän tarpeisiin. Vastauksista voidaan huomata juuri tällaisen käyttäjälähtöisen raportoinnin tarve. Kehityskohdat olivat muilta osin hyvin erilaisia kuin teoreettisessa viitekehyksessä.

Ylipäänsä aineistosta on nähtävissä, että raportointi on yrityksessä hyvällä tasolla. Jokainen raporttien käyttäjä kuitenkin hyödyntää työssään eri raportteja, mistä voi seurata, että henkilöt eivät tiedä toistensa raportointitarpeita. Joitain raportteja ei siis välttämättä nähdä niin olennaisina, koska henkilö itse ei käytä niitä, mutta siitä huolimatta joku muu saattaa kokea ne hyvin tärkeinä. Raportteja saadaan kolmen eri ohjelmiston kautta, joten voi olla, että tästä aiheutuu ylimääräistä työtä. Tehokkaampaa voisi olla, jos käytössä olisi vain yksi ohjelma, josta raportteja saadaan. Yrityksessä käytetään selkeästi enemmän taloudellisten mittareiden, kuin ei-taloudellisten mittareiden seuranta. Ottamalla mukaan raportointiin ei-taloudellisia mittareita,



kuten asiakastyytyväisyys ja työtyytyväisyys, saatettaisiin saada aikaan kilpailuetua ja parempaa kannattavuutta. Suunnittelu- ja tarkkailuvaiheiden raportoinnin nähdään olevan yrityksessä tärkeämpiä kuin toteutusvaiheen raportoinnin, sillä toteutusvaiheessa ei toimintaa seurata esimerkiksi laadun tarkkailulla. Jokainen vastaaja kokee saavansa juuri omassa työssään tarvitsemaansa tietoa, mutta osa kokee tarvitsevänsä tämän lisäksi muutakin informaatiota. Informaation tarve vaihtelee siten käyttäjäkohtaisesti ja tässäkin voidaan huomata tarve räätälöidylle ja käyttäjälähtöiselle raportoinnille.

Verrattuna aiempien tutkimusten tuloksiin, yrityksen sisäinen raportointi tuntuu olevan selvästi paremmalla tasolla kuin monessa muussa yrityksessä. Kohdeyrityksessä ei myöskään vaikuta olevan monia johdon raportoinnin yleisiä ongelmia, kuten liiallista informaation määrää, liian myöhään saapuvia raportteja tai ongelmaa siitä, että raportointi ei tukisi liiketoiminnan prioriteetteja. Raporttien selkeyden tai informaation laadun kanssa ei ole ollut niin ikään ongelmia eikä yrityksessä olla haluttomia muuttamaan totuttuja toimintatapoja. Yrityksessä päinvastoin pyritään löytämään parempia toimintatapoja sisäisen raportoinnin kehityshankkeen avulla. Kehityshankkeessa on mukana konsulttien lisäksi myös taloushallinnon työntekijä, mikä vastaa teoreettisessa viitekehityksessä mainittua controllerien muuttunutta työnkuvaa. Yhtenä tärkeimpänä muuttuneena työtehtävänä mainitaan juuri muutosprosesseissa avustaminen.

Yrityksen raportoinnissa on siis nähtävissä hyvin paljon sellaisia ominaisuuksia, joita onnistuneelta ja toimivalta raportoinnilta edellytetään. Raportointia pidetään tärkeänä ja siihen panostetaan kehittämällä sitä. Havaitut ongelmat vaikuttavat vähäisiltä ja suhteellisen helposti korjattavissa olevilta. Kehityskohtia nähdään olevan jonkin verran, mutta raportoinnista voidaan saada vieläkin toimivampaa melko yksinkertaisilla keinoilla. Raporttien käyttäjien kanssa tulisi keskustella henkilökohtaisesti jokaisen tarpeista raportointiin liittyen ja ylipäänsä raportoinnin tilaa tulisi kartoittaa säännöllisesti. Raportointiin tulisi kenties panostaa enemmän rahallisesti, ettei se kärsisi resurssien puutteesta. Raporttien tuottamista voisi tehostaa panostamalla yhteen toimivaan ohjelmistoon, jonka avulla saataisiin kaikki raportit. Lisäksi raportoitaviin mittareihin voisi ottaa myös ei-taloudellisia mittareita. Kehitysehdotusten avulla yrityksen johto voi saada konkreettisia ideoita sisäiseen raportointiinsa ja mahdollisesti saada parannettua sen tilaa entisestään. Ulkopuolinen tutkija saattaa nähdä asiat eri näkökulmasta kuin mistä ne nähdään

yrityksen sisällä, joten tutkimus saattaa antaa yritykselle ideoita, joita johto ei välttämättä olisi itse ajatellut.

Taulukko 2 Teoreettinen viitekehys täydennettynä empirian tuloksilla

Teoreettinen viitekehys	Kohdeyritys
Johdon laskentatoimi ja raportointi yleisesti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Raportointi nähdään hyvin tärkeänä osana päätöksentekoa</li> <li>• Informaatiota päätöksenteon avuksi saadaan tarpeeksi nopeasti</li> </ul>
Raporttien jaottelu ja erilaiset raportit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Käytettyjä raportteja: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Laskutusraportit</li> <li>• Tulosraportit</li> <li>• Kannattavuusraportit</li> <li>• Myyntiraportit</li> <li>• Henkilöstöraportit</li> <li>• Ennusteraportit</li> <li>• Budjetti</li> </ul> </li> <li>• Vakioraportteja</li> <li>• Ad hoc –raportteja</li> <li>• Raportit painottuvat suunnittelu- ja tarkkailuraportteihin</li> </ul>
Johdon laskentatoimen informaatio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informaation määrän ja tarkkuustason kokemisessa hajontaa</li> <li>• Informaatio koetaan luotettavana</li> <li>• Tiedon koetaan olevan juuri sellaista, mitä vastaajat tarvitsevat työssään <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lisäksi kaivataan markkinatietoa</li> </ul> </li> <li>• Raporttien lähdedata nähdään laadukkaana</li> </ul>
Raportointiprosessi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Raportointisykli kuukauden mittainen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Muutaman viikon sisällä kuun vaihtumisesta: kuukausittainen tuloslaskelma</li> <li>• Tästä noin kahden viikon kuluessa: konsulttien kannattavuuslaskelmat</li> </ul> </li> <li>• Konsulttien laskutusta seurataan viikoittain</li> </ul>
Raportin luettavuus, ulkomuoto ja jakelu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yleisesti ulkoasu ja sisältö selkeitä</li> <li>• Raportit tulevat ajallaan ja tarpeeksi usein</li> <li>• Raportit helposti saatavilla <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visma Severa</li> <li>• PowerBI</li> <li>• Microsoft Excel</li> </ul> </li> </ul>
Raportoinnin ongelmat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resurssipuute</li> <li>• Raporttien porautuminen osittain huonoa</li> <li>• Raporttien käytettävyydessä nähdään parannettavaa</li> </ul>
Raportoinnin kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kehityskohtia nähdään yleisesti olevan vain vähän: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konsulttitasoisen henkilökohtaisen kannattavuusraportoinnin tuottaminen</li> <li>• Porautumisen kehittäminen</li> <li>• Kuukausitason taseraportoinnin kehittäminen</li> <li>• Raporttien käytettävyyden parantaminen</li> </ul> </li> </ul>
Johdon laskentatoimi ja raportointi Suomessa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tyypillistä suomalaiselle yritykselle: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Raportoinnissa luotetaan teknologiaan</li> <li>• Raportointi tapahtuu ajallaan, mikä on tyypillistä suomalaisille</li> </ul> </li> <li>• Epätyypillistä suomalaiselle yritykselle: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ei-taloudellisia mittareita ei raportoida</li> <li>• Budjetointia ei mainita erityisen tärkeänä osana raportointia</li> </ul> </li> </ul>

## ***4.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi ja jatkotutkimusmahdollisuudet***

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida sen validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa on tutkittu juuri sitä mitä oli tarkoituskin tutkia. Reliabiliteetti puolestaan tarkoittaa tutkimuksen toistettavuutta. Mikäli tutkimus on reliabeli, tutkimus voidaan toistaa useamman eri tutkijan toteuttamana ja päätyä silti samaan lopputulokseen. (Hirsjärvi et al. 2009, 231)

Tutkimus on pyritty toteuttamaan alusta loppuun asti siten, että sen validiteetti ja reliabiliteetti säilyvät mahdollisimman korkeina. Validiteettia on saattanut heikentää hieman se, että haastattelut toteutettiin sähköisellä lomakkeella eikä kasvotusten. Tästä johtuen on mahdollista, että haastateltavat eivät ole ymmärtäneet kysymystä siten, kuin tutkija on sen tarkoittanut. Tällöin mittari ei välttämättä vastaa tutkijan kuvittelemaan todellisuutta (Hirsjärvi et al. 2009, 231-232). Haastattelulomakkeen alussa kuitenkin kerrottiin tarkasti, millaisia raportteja kysymyksissä tarkoitetaan, joka vähensi väärinymmärrysten mahdollisuutta. Lisäksi kysymykset oli muotoiltu yleiskielellä, eikä taloustermejä ollut käytetty. Kasvotusten haastattelussa kysymyksiin olisi saatettu saada myös hieman monipuolisempia vastauksia. Sähköinen vastaaminen on toisaalta puolestaan myös voinut nostaa validiteettia, sillä se mahdollistaa anonyymin vastaamisen, jolloin vastaajat uskaltavat helpommin vastata totuudenmukaisesti kysymyksiin. Tämän avulla tutkimuksella oli mahdollista saada tarpeeksi syvällistä ja monipuolista tietoa tutkittavasta tapauksesta. Myös suurelta osin avoimet kysymykset vaikuttivat tähän positiivisesti.

Reliabiliteettia nostaa se, että työssä on kerrottu tarkasti kaikista tutkimusprosessin vaiheista. Tämän takia toisen tutkijan olisi helppo toteuttaa tutkimus uudestaan. Mikäli tutkimuksessa on tehty päätelmiä asioista, joita vastaajat eivät ole suoraan sanoneet, nämä päätelmät on perusteltu huolellisesti. Reliabiliteettia saattaa puolestaan laskea se, että vastaajat ovat esimerkiksi saattaneet vastata haastattelukysymyksiin kiireessä, jolloin vastaukset eivät välttämättä ole yhtä laajoja, kun jonain vähemmän kiireisenä hetkenä. Tulosten analysoinnissa vastauksia on peilattu teoreettiseen viitekehykseen, siltä osin, kun aiempaa kirjallisuutta on löydetty vastaukseen liittyen. Tämä nostaa tutkimuksen luotettavuutta. Yleisesti voidaan todeta, että tutkimuksen luotettavuus on vähintäänkin tyydyttävällä tasolla.

Mahdollisia jatkotutkimusaiheita tutkimukseen liittyen voitaisiin tehdä esimerkiksi vertaamalla sisäisen raportoinnin tasoa useammassa saman kokoluokan yrityksessä, esimerkiksi eri

toimialoilla. Lisäksi voitaisiin tutkia, mitä yrityksessä on tehty, jotta yrityksen raportointi on saatu näin hyvälle tasolle. Koska yrityksessä on käynnissä sisäisen raportoinnin kehittämishanke, olisi mielenkiintoista tutkia sisäisen raportoinnin tasoa myös tämän hankkeen päättymisen jälkeen. Näin olisi mahdollista verrata, onko hanke tuottanut edelleen parannuksia raportoinnin tasoon. Myös tämän tutkimuksen kehitysehdotusten toteuttamisen jälkeen voitaisiin verrata raportoinnin tilaa tämän hetkiseen tilaan. Lisäksi olisi kiinnostavaa tutkia, kuinka paljon raportoinnin kehittämishankkeella tai tämän tutkimuksen kehitysehdotusten toteuttamisella olisi vaikutusta esimerkiksi yrityksen kannattavuuteen.

## Lähdeluettelo

Alhola K. (2016) Toimintolaskenta. 5. p. Helsinki, Alma Talent.

Alhola, K. & Lauslahti, S. (2002) Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. 1.-2. p. Helsinki, WSOY.

Alhola, K. & Lauslahti, S. (2005) Taloutta johtamista varten: esimiehille ja asiantuntijoille. Helsinki, Edita Prima Oy.

Axson, D. (2010) Best Practices in Planning and performance management. Radically rethinking management for a volatile world. 3. p. Hoboken, John Wiley & Sons.

Bruns, W. & McKinnon, S. (1993) Information and Managers: A Field Study. *Journal of Management Accounting Research* 5, 84-108.

Böer, G. (2000) Management Accounting Education: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Issues in Accounting Education* 15, 2, 313-334.

DeCoster, D. & Rhode, J. (1971) The Accountant's Stereotype: Real or Imagined, Deserved or Unwarranted. *The Accounting Review* 46, 4, 651-664.

Drucker, P. (1995) The information executives truly need. *Harvard Business Review* 73, 1, 54-62.

Drury, C. (2011) Cost and Management Accounting: an Introduction. 7. p. Andover, South-Western Cengage Learning.

Edmunds, A. & Morris, A. (2000) The problem of information overload in business organisations: a review of the literature. *International Journal of Information Management* 20, 1, 17-28.

Granolund, M. & Lukka, K. (1997) From Bean-Counters to Change Agents: The Finnish Management Accounting Culture in Transition. *The Finnish Journal of Business Economics* 3, 46, 213-255.

Granolund, M. & Malmi, T. (2004) Tietotekniikan mahdollisuudet taloushallinnon kehittämisessä. Helsinki, WSOY.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009) Tutki ja kirjoita. 15. p. Helsinki, Tammi.

Hyvönen, J. (2005) Adoption and benefits of management accounting systems: Evidence from Finland and Australia. *Advances in International Accounting* 18, 97–120.

Ikäheimo S., Laitinen, E., Laitinen, T. & Puttonen, V. (2014) Yrityksen taloushallinto tänään. Vaasa, Vaasan Yritysinformaatio Oy.

Jyrkkiö, E. & Riistama, V. (2004) Laskentatoimi päätöksenteon apuna. Helsinki, WSOY.

Järvenpää, M., Lämsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. (2013) Talousohjaus ja kustannuslaskenta. 2. p. Helsinki, Sanoma Pro Oy.

Järvenpää, M., Tuomela, T-P., Partanen, V., & Tuomela, T-S. (2001) Moderni taloushallinto: haasteet ja mahdollisuudet. Helsinki, Edita.

Kaarlejärvi, S. & Salminen, T. (2018) Älykäs taloushallinto: automaation aika [e-kirja]. [Viitattu 5.3.2019]. Vaatii käyttöoikeuden. Saatavilla [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.cc.lut.fi/teos/BADBEXDTEB#kohta:\(\(c4\)lyk\(\(e4\)s\(\(20\)taloushallinto\(\(20\)\(\(2013\)\(\(20\)Automaation\(\(20\)aika](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.cc.lut.fi/teos/BADBEXDTEB#kohta:((c4)lyk((e4)s((20)taloushallinto((20)((2013)((20)Automaation((20)aika)

Kinnunen, J., Leppiniemi, J., Martikainen, T. & Virtanen, K. (2000) Yrityksen taloushallinnon perusteet. Keuruu, KY-palvelu Oy.

Koskela, M., Leppiniemi, J., Puttonen, V. & Virtanen K. (1998) Johdanto laskentatoimeen ja rahoitukseen. Keuruu, KY-palvelu Oy.

- Lahti S. & Salminen T. (2008) Kohti digitaalista taloushallintoa. Helsinki, WSOY.
- Lahti, S. & Salminen T. (2014) Digitaalinen taloushallinto. [e-kirja]. [Viitattu 27.01.2019].  
Vaatii käyttöoikeuden. Saatavilla <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.cc.lut.fi/teos/HADBFXJTFF#kohta:1>
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (2015) Tapaustutkimuksen taito. 3. p. Helsinki, Gaudeamus.
- Lepistö, L., Järvenpää, M., Ihantola, E-M., & Tuuri, I. (2016) The Tasks and Characteristics of Management Accountants: Insights from Finnish Recruitment Processes. *Nordic Journal of Business* 65, 3-4, 76-82.
- Lewis, C. (1993) A source of competitive advantage? *Management Accounting* 71, 1, 44.
- Lindfors, H. & Syvänperä, O. (2014) Pk-yrityksen budjetointi ja raportointi käytännönläheisesti. 4. p. Helsinki, Helsingin seudun kauppakamari.
- Mendoza, C. & Bescos, P-L. (2001) An Explanatory Model of Managers' Information Needs: Implications For Management Accounting. *The European Accounting Review* 10, 2, 257-289.
- Mäkinen, L. & Vuorio, B. (2002) Taloushallinnon nettivallankumous. Helsinki, Kauppakaari.
- Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. (2005) Johdon laskentatoimi. 6. p. Helsinki, Edita.
- Partanen, V. (2007) Talousviestintä johtamisen tukena. Helsinki, Talentum Media Oy
- 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, 257-290.
- Puusa, A., Reijonen, H., Juuti, P. & Laukkanen, T. (2016) Akatemiasta markkinapaikalle: johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina. 6. p. Helsinki, Alma Talent.

Rikhardsson, P. & Yigitbasioglu, O. (2018) Business Intelligence & Analytics in Management Accounting Research: Status and Future Focus. *International Journal of Accounting Information Systems* 29, 37-58.

Simpson, C.W. & Prusak, L. (1995) Troubles with Information Overload – Moving from Quantity to Quality in Information Provision. *International Journal of Information Management* 15, 6, 413–425.

Stocks, M. & Harrell, A. (1995) The impact of an increase in accounting information level on the judgment quality of individuals and groups. *Accounting, Organizations and Society* 20, 685-700.

Suomala, P., Lyly-Yrjänäinen J. & Manninen, O. (2011) Laskentatoimi johtamisen tukena. Helsinki, Edita Prima Oy.



# LIITTEET

## LIITE 1

### Haastattelulomakkeen saate

Hei,

teen kauppatieteiden kandidaatintutkielmaa Lappeenrannan teknillisessä yliopistossa johdon laskentatoimen raportoinnin kehittämistä. Työn tavoitteena on selvittää yrityksenne johdon laskentatoimen raportoinnin nykytilaa ja sen kehityskohteita, sekä antaa kehitysehdotuksia.

Toivoisin, että vastaisitte oheiseen kysymykseen mahdollisimman kattavilla vastauksilla, jotta yrityksenne johdon raportoinnista saadaan muodostettua luotettava kuva. Vastaamalla kyselyyn olette mukana selvittämässä raportoinnin nykytilaa ja kehittämässä sitä entistä toimivammaksi ja käyttäjälähtöisemmäksi.

Vastaukset tullaan käsittelemään luottamuksellisesti ja anonyymisti. Vastaaminen vie aikaasi vain noin 10-20 minuuttia. Vastausaika kyselyyn päättyy sunnuntaina 24.3.2019.

Pääsette vastaamaan kyselyyn oheisen linkin kautta:

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSexvnfUiDvmaIuRdhQI2ekqGCiTFRxDnTjuyBW9cII4wIV4TQ/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSexvnfUiDvmaIuRdhQI2ekqGCiTFRxDnTjuyBW9cII4wIV4TQ/viewform?usp=sf_link)

Suuri kiitos jo etukäteen vaivannäöstänne!

Ystävällisin terveisin

Jenni Dahlberg

## LIITE 2

### Haastattelukysymykset

## Johdon laskentatoimen raportointi ja sen kehittäminen

Johdon raportoinnilla tarkoitetaan tässä erilaisia

1) säännöllisiä raportteja, kuten:

-budjetointiin ja ennustamiseen liittyvää raportointia

-tuloseraportointia (ei kuitenkaan tilinpäätöstä)

-kustannuseurantaan liittyvää raportointia

-hankintoihin tai investointeihin liittyvää raportointia

-asiakaskannattavuusraportit

-henkilöstöraportit

2) tilannekohtaisia (ad hoc-) raportteja, kuten

-tilannekohtainen kustannus- ja tuloseraportointi

\*Pakollinen

## Taustaa/yleisiä asioita johdon raportoinnista

---

1. Kuinka usein käytät johdon raportteja työssäsi? \*

*Merkitse vain yksi soikio.*

- Päivittäin
- Useamman kerran viikossa
- Muutamia kertoja kuukaudessa
- Satunnaisesti
- Muu: \_\_\_\_\_

2. Mitä johdon raportteja käytät työssäsi? \*

---

---

---

---

---

3. Mitä kautta saat tarvitsemasi raportit? \*

---

---

---

---

---

**4. Mitkä raportit ovat tärkeimpiä työssäsi? \***

---

---

---

---

---

**5. Miten hyödynnät raportointia työssäsi?**

---

---

---

---

---

**6. Tuotatko itse raportteja? \***

*Merkitse vain yksi soikio.*

- Kyllä
- En
- Muu: \_\_\_\_\_

**7. Mitä raportteja tuotat?**

*Vastaa tähän, mikäli vastasit edelliseen kysymykseen myöntävästi*

---

---

---

---

---

**8. Millaisia vakioraportteja saat työssäsi? \***

---

---

---

---

---

**9. Millaisia ad hoc -raportteja käytät työssäsi?**

---

---

---

---

---

10. Tähän voit kirjoittaa halutessasi vielä lisätietoja tämän osion kysymyksiin

---

---

---

---

---

## Raporttien sisältö ja laatu

11. Ovatko raportit mielestäsi ulkoasultaan ja sisällöltään selkeitä? \*

Merkitse vain yksi soikio.

- Kyllä  
 Ei  
 Muu: \_\_\_\_\_

12. Koetko saavasi liikaa tai liian vähän informaatiota raporttien kautta? \*

Merkitse vain yksi soikio.

- Liian vähän  
 Liikaa  
 Muu: \_\_\_\_\_

13. Tulevatko raportit ajallaan? \*

Merkitse vain yksi soikio.

- Kyllä  
 Ei  
 Muu: \_\_\_\_\_

14. Saatko raportteja tarpeeksi usein? \*

Merkitse vain yksi soikio.

- Kyllä  
 En  
 Muu: \_\_\_\_\_

15. Ovatko raportit helposti saatavilla? \*

Merkitse vain yksi soikio.

- Kyllä  
 Ei  
 Muu: \_\_\_\_\_



22. Onko raporteista hyötyä päätöksenteossasi? \*

*Merkitse vain yksi salko.*

- Kyllä  
 Ei  
 Muu: \_\_\_\_\_

23. Saatto raporteista kaiken työssäsi tarvitsemasi informaation? \*

*Merkitse vain yksi salko.*

- Kyllä  
 En  
 Muu: \_\_\_\_\_

24. Tähän voit kirjoittaa halutessasi vielä lisätietoja tämän osion kysymyksiin

---

---

---

---

---

## Raportoinnin kehittäminen

25. Millaisena koet raportoinnin nykytilan työssäsi? \*

---

---

---

---

---

26. Mitkä koet suurimmiksi ongelmiksi tämänhetkisessä raportoinnissa? \*

---

---

---

---

---

27. Mitkä asiat ovat toimivia raportoinnissa tällä hetkellä? \*

---

---

---

---

---

28. Miten kehittäisit raportointia? \*

---

---

---

---

---

29. Tähän voit kirjoittaa halutessasi vielä lisätietoja tämän osion kysymyksiin

---

---

---

---

---

## **LIITE 3**

### **Yleiset lisäkysymykset yrityksen edustajalle**

- Millainen organisaatorakenne/johtoryhmä yrityksessä on?
- Onko ylimmän johdon lisäksi vielä päällikkö-/esimiestaso?
- Kenelle raportoidaan mistäkin asioista? Myös eri johtajien/päälliköiden tehtävistä voi kertoa hieman.
- Olivatko nämä kyselyyn vastanneet henkilöt ainoat, jotka käyttävät sisäistä raportointia?
- Millainen on raportointisykli, onko se kytköksissä kuukausittaiseen tuloraportointiin?
- Miten raportointiprosessi toimii käytännössä?
- Hieman pääasioita sisäisen raportoinnin kehittämishankkeesta? Kuinka pitkä prosessi on kyseessä, miten toteutetaan, mitkä ovat suurimmat kehityskohteet yms.
- Muita ns. yleisiä asioita, joita tulee mieleen yrityksenne sisäisestä raportoinnista?