

Sisäisen raportoinnin kehittäminen

Sonja Ojala

Opinnäytetyö

Kesäkuu 2017

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala
Tradenomi (AMK), liiketalouden tutkinto-ohjelma

Tekijä(t) Ojala, Sonja	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Kesäkuu 2017
	Sivumäärä 46	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojul- kaisulupa myön-
Työn nimi Sisäisen raportoinnin kehittäminen		
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma		
Työn ohjaaja(t) Erica Svärd		
Toimeksiantaja(t) Telkänhoiva Oy		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli Telkänhoiva Oy:n sisäisen raportoinnin kehittäminen. Opinnäytetyössä selvitettiin, miten Telkänhoiva Oy:n johtoryhmän jäsenet hyödyntävät raportointia ja mitä päätöksiä raporttien perusteella tehdään. Lisäksi selvitettiin, miten johtoryhmän jäsenet määrittävät hyvän raportin.</p> <p>Teoreettinen viitekehys muodostui talousjohtamisesta, talousviestinnästä, johdon laskentatoimesta ja raportoinnista. Tutkimusotteena opinnäytetyössä oli kvalitatiivinen tutkimus ja aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Haastattelut toteutettiin maaliskuuhuhtikuussa 2017. Analyysimenetelmänä opinnäytetyössä käytettiin teemoittelua.</p> <p>Johtoryhmän jäsenet hyödynsivät raportointia oman toiminnan johtamisessa eri verran. Osa piti nykyistä raportointijärjestelmää epäselvänä ja hankalana käyttää, eikä sen takia ole hyödyntänyt raportointia. Tuloksista tuli myös ilmi, että raportointia käytettiin oman toiminnan johtamisessa paljon. Raportoinnin perusteella tehtiin päätöksiä henkilöstöön ja hankintoihin sekä kehitettiin toimintaa. Raporttien perusteella tehtiin päätöksiä eniten henkilöstöön liittyen. Hyvä raportti määriteltiin selkeäksi, josta näkee helposti käyttäjälle oleelliset asiat. Tutkimusaineistosta tuli ilmi, että olisi toivottavaa, että raportti sisältäisi jonkunlaisen ennusteen tulevaisuuteen.</p> <p>Tulosten perusteella todettiin, että johtoryhmän jäsenen rooli organisaatiossa vaikuttaa siihen, mitä ja miten raportteja hyödynnetään. Tuloksista ilmeni, että jäsenten arki on niin kiireistä ettei raportointijärjestelmässä käydä tarpeeksi usein. Johtoryhmälle tulisi antaa koulutusta talousasioista ja järjestelmän käytöstä, jotta he löytävät tarvittavat tiedot nopeasti ja helposti. Tulosten perusteella saatiin arvokasta tietoa, jolla yrityksen sisäistä raportointia voidaan kehittää.</p>		
<p>Avainsanat (asiasanat) talousjohtaminen, raportointi, johdon laskentatoimi, talousviestintä</p>		
<p>Muut tiedot Liitteenä tutkimuksen teemahaastattelurunko.</p>		

Author(s) Ojala, Sonja	Type of publication Bachelor's thesis	Date June 2017 Language of publication: Finnish
	Number of pages 46	Permission for web publication: x
Title of publication Development of internal reporting		
Degree programme Business Administration		
Supervisor(s) Svärd, Erica		
Assigned by Telkänhoiva OY		
<p>Abstract</p> <p>The aim of the study was to develop Telkänhoiva Oy's internal reporting. The thesis examined how Telkänhoiva Oy's executive team members used reporting and what kinds of decisions they made based on the reports. In addition, the focus was on how the executive team members defined a good report.</p> <p>The theoretical framework of the thesis addressed financial management, financial communications, management accounting and reporting. The research approach was qualitative with a theme interview as a method. The interviews were conducted between March and April of 2017. The results were analysed by using thematic analysis.</p> <p>The members of the executive team utilized reporting in the management of their own operations to varying degrees. Some of them found the current reporting system unclear and difficult to use, and this was why they did not use reporting. According to the results, reporting was greatly used for the management of the team members' personal professional conduct. Based on reporting, decisions were made concerning the personnel and acquisitions and for developing personal professional conduct. The reporting-based decisions were mostly related to the personnel. A good report was defined to be clear so that the user could easily see the essentials. According to the results, it was hoped that a report would include some forecast for the future.</p> <p>Based on the results, it can be stated that the executive team members' role in organization had an impact on which reports were used and how they were used. The results also revealed that the members' days were so busy that they did not use the reporting system sufficiently often. The executive team should be further educated on economic affairs and on how to use the system so that they would find the required information easily and quickly. The results provided valuable information for the development of the company's internal reporting.</p>		
Keywords/tags (subjectshttp://vesa.lib.helsinki.fi/) Financial management, reporting, management accounting, financial communication,		
Miscellaneous Appendix: theme interview frame		

Sisältö

1 Johdanto	2
2 Tutkimusasetelma.....	3
2.1 Tutkimusongelma ja -kysymykset.....	3
2.2 Tutkimusmenetelmät	4
3 Talouden rooli johtamisessa.....	11
3.1 Talousjohtaminen	11
3.2 Johdon laskentatoimi.....	13
3.3 Talousviestintä	15
3.4 Raportointi.....	17
4 Tutkimustulokset	29
4.1 Raportoinnin hyödyntäminen.....	30
4.2 Raportin sisältö ja ulkomuoto.....	32
5 Johtopäätökset	33
6 Pohdinta	36
Lähteet	39
Liitteet	43
Liite 1. Teemahaastattelurunko.....	43
Kuviot	
Kuvio 1. Raportointitasot sisäisessä raportoinnissa.....	18

1 Johdanto

Sote- ja maakuntauudistus on isoimpia hallinnon ja julkisten palveluiden uudistuksia, joita on Suomessa tehty. Uudistus koskettaa satojen ihmisten työtä ja kaikkien suomalaisten palveluita. Tämän muutoksen myötä sosiaali- ja terveyshuollon rahoitus, ohjaus ja verotus muuttuvat. (Melville 2017, 8.) Tässä muutoksessa myös Telkänhoiva Oy on mukana.

Johdon raportoinnin ja liiketoiminnan ennustamisen kehittäminen ovat viime aikoina olleet yhtenä tärkeimmistä kehityskohteita monissa yrityksissä. Syynä tähän on jo pidempään jatkunut epävarma taloustilanne sekä monia toimialoja ravistelevat rakennemuutokset. Raportoinnin merkitys siis kasvaa jatkuvasti. (Lahti & Salminen 2014, 171.) Yrityksen avainhenkilöiden tulisi ymmärtää numerot ja niiden taustat, koska se luo vahvan pohjan toiminnan kehittämiseksi, kannattavalle kasvulle ja hallitulle riskinotolle (Partanen 2007, 12).

Tutkimuksen aihe syntyi toimeksiantajan ehdotuksesta, kun yrityksen johtoryhmällä ilmeni tarve kehittää sisäistä raportointiaan. Johtoryhmää voidaan pitää lukuisin perustein organisaation johtamisen tärkeimpänä ryhmänä. Johtoryhmällä on useilla eri tavoilla vaikutusta organisaation ihmisiin, toimintaan ja talouteen. Heillä on keskeinen rooli käytännön johtamisessa – eri aikavälien toiminnan suunnittelussa, organisoimisessa ja resursoimisessa, toteutuksen ohjauksessa ja valvonnassa sekä kehittämisessä. Johtoryhmän toiminnan tulee pääsääntöisesti kohdistua yksikön kokonaisjohtamiseen ja -kehittämiseen. (Mansukoski, Mitronen, Porenne & Salmimies 2008, 32–33.)

Sisäisen raportoinnin toimivuus on tärkeää, jotta johtoryhmä osaa hyödyntää raportointia päätöksenteossa entistä enemmän ja pystyy reagoimaan nopeasti muutoksiin. Tässä opinnäytetyössä selvitetään, miten he hyödyntävät raportointia toiminnassaan ja minkälaisia päätöksiä raporttien perusteella tehdään. Lisäksi tavoitteena on selvittää, mitä raportin tulisi sisältää ja millainen on raportin hyvä muoto. Tarkoituksena

on laatia tulosten pohjalta yritykselle raporttipohja, jossa on heidän tarvitsemat tiedot.

Aiheen tutkiminen on ajankohtainen tulossa olevan sote-uudistuksen vuoksi. Aiheesta tekee tutkimuksen arvoisen myös se, että tarve on tullut yrityksestä ja tulokset antavat toimeksiantajalle arvokasta tietoa. Raportoinnista ja sen kehittämistä on tehty useita tutkimuksia ja opinnäytetöitä, mutta kohdeyrityksessä tätä ei ole tutkittu aikaisemmin.

2 Tutkimusasetelma

Tässä luvussa kuvataan tutkimusongelma sekä siitä johdetut tutkimuskysymykset. Lisäksi luvussa kerrotaan tutkimusmenetelmistä, joita tutkimuksessa käytetään. Luvussa kerrotaan tutkimuksessa käytetystä tutkimusotteesta, aineistonkeruumenetelmästä, analyysimenetelmästä ja kuinka tutkimuksen luotettavuus varmistetaan. Tämän jälkeen perehdytään mitä tutkimuksia aiheesta on tutkittu aikaisemmin. Luvun lopussa esitellään tutkimuksen toimeksiantaja, Telkänhoiva Oy.

2.1 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Opinnäytetyö on tieteellinen työ ja siinä täytyy aina olla tutkimusongelma. Tutkimusongelman määrittäminen ja rajaaminen on oleellista, sillä tutkimusongelma ohjaa koko tutkimusprosessia. (Kananen 2015, 45.) Useat mielenkiintoiset ja hyödylliset tutkimusongelmat ovat liian vaikeita ja monimutkaisia, jotta tutkimuksen keinoin saataisiin tieteellisesti päteviä ja luotettavia vastauksia. Tutkimusaihetta valittaessa kannattaa miettiä tarkasti, ovatko tutkimusaihe ja tutkimukselle asetettu tavoite sellaisia, että tutkimushankkeella on realistiset mahdollisuudet onnistua. (Kauranen, Mustakallio & Palmgren 2006, 21.) Tutkimusongelman määrittelyssä tiivistyvät koko opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet. Tutkimusongelmaa ja aihetta valittaessa huomioon tulisi ottaa aineistonsaanti, aihealueen tuntemus, ongelman ratkaisuun tarvittavien menetelmien hallinta, ongelmien ratkaistavuus ja oma mielenkiinto ja moti-

vaatio. Näihin on syytä kiinnittää huomiota, jotta ongelma saadaan ratkaistuksi ja opinnäytetyö tehdyksi. (Kananen 2010, 41, 45–45.)

Kananen (2008, 51) neuvoo tutkimusongelman purkamista tutkimuskysymyksiiksi, sillä vastaamalla tutkimuskysymyksiin työn empiirisessä osassa, tulee samalla vastauksi myös tutkimusongelmaan. Kysymyksiin on aina helpompaa vastata kuin ongelmaan (Kananen 2015, 55). Tutkimusongelma ja siitä johdetut tutkimuskysymykset ovat työn kannalta ratkaisevia, sillä ne lupaavat tehdä tiettyjä asioita empiirisessä osuudessa (Kananen 2008, 51). Oikein asetetuilla kysymyksillä saadaan vastaus ongelmaan, mutta se edellyttää ongelman oikeaa täsmennystä ja kohdistusta oikeaan ongelmaan. Väärin asetettu ongelma ja siihen kohdistetut kysymykset voivat tuottaa oikeaa tietoa, mutta todellinen ongelma jää ratkaisematta. Tutkimuskysymykset ovat yleensä luonteeltaan sellaisia, joita ei voi esittää tutkittavalle. Tutkimuskysymykset ovat tutkijan työkaluja, mutta niiden avukseen tarvitaan tarkennettuja kysymyksiä joilla, tuotetaan itse aineisto. (Kananen 2015, 57–58.)

Tutkimusongelmana tässä opinnäytetyössä on Telkänhoiva Oy:n sisäisen raportoinnin toimimattomuus.

Tässä tutkimuksessa tavoitteena on vastata seuraavaan tutkimuskysymykseen:

- Mitä tietoja sisäisessä raportoinnissa tarvitaan?

Tutkimusongelman ratkaisemiseksi tarvitaan tietoja johtoryhmältä, mitä tietoja he haluavat sisäisestä raportoinnista löytyvän. Näitä tietoja lähdetään selvittämään tekemällä teemahaastattelu johtoryhmän jäsenille.

2.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusote

Tutkimusotteet jaotellaan kahteen kategoriaan: laadulliseen eli kvalitatiiviseen tai määrälliseen eli kvantitatiiviseen. Tutkimusotteen valintaan vaikuttaa tutkimusongelman luonne. (Kananen 2015, 63.) Laadullista tutkimusta pidetään aina kaikkien tutkimuksien ”äitinä”, sillä laadullinen tutkimus on aina uusien mallien ja teorioiden

pohjana. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään saamaan vastaus kysymykseen ”Mistä tässä on kyse?” Suoria yksityiskohtaisia kysymyksiä ei voida laatia, sillä ilmiö ei ole tuttu. Tutkimus tapahtuu luonnollisessa ympäristössä, aineisto kerätään vuorovaikutuksessa ja tutkija on aineistonkerääjä. (Kananen 2014, 16–18.)

Laadullinen tutkimus on kyseessä, kun pyritään ”löydöksiin” ilman tilastollisia menetelmiä tai muita määrällisiä keinoja. Siinä ei voida etukäteen päättää, kuinka paljon ja mitä tietoa kerätään vaan aineistoa kerätään niin paljon, että tutkimusongelma ratkeaa. Määrällisessä tutkimuksessa tutkimus perustuu lukuihin, kun taas laadullisessa tutkimuksessa käytetään sanoja ja lauseita. (Mts. 18–19.) Laadullinen tutkimus soveltuu parhaiten menetelmäksi, kun ilmiöstä ei ole entuudestaan tietoa, teorioita ja tutkimusta. Myös silloin kun ilmiöstä halutaan saada syvällisempää näkemystä tai luoda uusia teorioita ja hypoteeseja, on kvalitatiivinen tutkimus sopivin menetelmä. (Kananen 2010, 41.)

Tutkimusotteena tässä tutkimuksessa on kvalitatiivinen tutkimusote. Kvalitatiivinen tutkimusote soveltui tähän tutkimukseen hyvin, sillä tavoitteena oli selvittää, mitä tietoja sisäisessä raportoinnissa tarvitaan. Laadullinen menetelmä oli sopivin menetelmä, sillä tavoitteena oli saada syvälinen ymmärrys tutkittavasta kohteesta.

Aineistonkeruumenetelmät

Kanasen (2015, 65) mukaan laadullisen tutkimuksen aineistoja ovat erilaiset dokumentit, haastattelut, teemahaastattelut ja havainnoinnit. Yksi yleisimmistä tiedonkeruumenetelmistä laadullisissa tutkimuksissa on teemahaastattelut (Kananen 2014, 76). Kvalitatiivisessa haastattelussa ei ole tehty valmiita kysymyksiä tai vastauksia vaan haastattelu rakentuu eri teemojen ympärille. Teemojen avulla on tarkoitus saada tietoa, jota ei välttämällä teorian pohjalta pystytä selvittämään. (Yli-Luoma 2001, 34.)

Teemahaastattelussa ei ole tarkoitus kysyä suoria kysymyksiä vaan keskustella tutkittavasta ilmiöstä ja sitä kautta saada vastauksia (Kananen 2010, 53). Teemalla tarkoitetaan laajempaa kokonaisuutta kuin kysymys. Teema on aihe, josta tutkija ja haastateltava keskustelevat. Tutkijalla täytyy olla ennakkoon jonkinlainen näkemys ilmiöstä,

jotta hän voi laatia teemat. Aihe ja keskustelun eteneminen vastaajan ehdolla ovat tyypillisiä piirteitä teemahaastattelulle. Teemahaastattelu alkaa jostakin teemasta yleisellä tasolla ja etenee jokaisen teeman kohdalla yksityiskohtaisempiin kysymyksiin. Tutkijan tehtävä on välillä esittää tarkentavia kysymyksiä ja pitää keskustelu aihealueella. (Kananen 2014, 76–77.) Teemahaastattelussa käydään läpi kaikkien haastateltavien kanssa samat teema-alueet, mutta niiden järjestys ja laajuus vaihtelevat haastatteluittain. Haastattelijalla voi olla haastattelutilanteessa mukana teemarunko, jotta kaikki teemat käydään haastattelussa läpi. Hyvässä tutkimuksessa teemojen valintaan käytetään kolmea erilaista keinoa: luovaa ideointia eli ns. teemat muokataan intuition perusteella, kirjallisuuden perusteella eli mitä aiemmissa tutkimuksissa on tutkittu sekä teoriasta johtamalla. (Eskola & Vastamäki 2015, 29, 35, 37.)

Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä on haastava. Haastattelijalta vaaditaan taitoa ja kokemusta, jotta aineiston keruuta voitaisiin säädellä joustavasti tilanteen mukaan. Haastattelun luotettavuutta voi heikentää, jos esimerkiksi haastateltavalla on taipumus antaa sosiaalisesti toivottuja vastauksia. Lisäksi haastattelun sopiminen, haastateltavien etsiminen ja itse toteutus vievät aikaa. Haastatteluaineiston litterointi on myös työlästä. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 35.)

Haastattelut nauhoitetaan, sillä muistiinpanojen kirjoittaminen haastattelutilanteessa rikkoo aidon vuorovaikutuksen. Tutkijan tulee kiinnittää huomionsa koko haastattelun ajan haastateltavaan ja hänen tuottamaan vastausaineistoon ja sen analysointiin. Haastattelijalta edellytetään hyviä kuuntelijan taitoja, hän voi hienovaraisesti ohjata keskustelun kulkua, mutta ei missään tapauksessa asettaa sanoja haastateltavan suuhun. On tärkeää, että haastattelijalla on mahdollisimman neutraalina tilanteessa eikä ota kantaa vastauksiin. (Kananen 2014, 84–85.) Nauhoitus mahdollistaa tutkimustilanteeseen paluun, tulkin tarkistamisen ja syventämisen. On kuitenkin tärkeää, että haastattelijalla tarkistetaan teknisten välineiden toimivuuden, sillä havainnointi- ja haastattelutilanteet ovat ainutkertaisia. (Kananen 2008, 79.)

Aineistonkeruumenetelmä on tutkimuksessa teemahaastattelu. Teemahaastattelu valikoitui aineistonkeruumenetelmäksi, koska se soveltui parhaimmaksi menetel-

mäksi johtoryhmän mielipiteiden ja tarpeiden selvittämiseksi. Haastattelussa tutkijalla on mukana teemahaastattelurunko, jossa on kaikki läpi käytävät teemat. Teemahaastattelut tehdään Telkänhoivan palvelukodissa ja haastattelut nauhoitetaan puhelimella. Haastattelut nauhoitetaan, jotta tutkimustilanteeseen voidaan tarvittaessa palata ja syventyä myöhemmin.

Analyysimenetelmät

Haastattelun jälkeen aineisto kirjoitetaan puhtaaksi eli litteroidaan. Tutkija joutuu jo tässä vaiheessa ratkaisemaan, mitä kaikkea hän litteroi, sillä se on hidas työvaihe. Tallenteet ovat kuitenkin olemassa ja niihin voi aina palata tarpeen vaatiessa. (Kananen 2008, 80.) Litteroinnin jälkeen aineiston voi uudestaan järjestellä teemoittain, jolloin jokaisen teeman alla on kaikkien haastateltavien vastaukset tähän teemaan. Tämän jälkeen aineistoa aletaan analysoimaan teema kerrallaan. (Eskola & Vastamäki 2015, 42–43.)

Teemahaastatteluaineiston yksi analyysitapa on teemoittelu. Teemoittelulla tarkoitetaan luokittelua, mutta yleisemmällä tasolla. (Kananen 2008, 91.) Teemoittelu luo pohjan, jonka perusteella aineistoa voidaan myöhemmin tulkita, yksinkertaistaa ja tiivistää. Teemoittelu ei ole analyysin lopullinen tavoite vaan välivaihe analyysin rakentamiseen. Teemoittelulla tarkoitetaan sitä, että analysointivaiheessa tarkastellaan aineistosta nousevia piirteitä, jotka ovat yhteisiä usealle haastateltavalle. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 147–149, 173.)

Analyysimenetelmäksi tutkimuksessa valikoitui teemoittelu. Haastatteluaineisto litteroidaan sanatarkasti ja järjestellään teemoittain, jolloin jokaisen teeman alla on kaikkien haastateltavien vastaukset. Teemoittelu on luonnollinen valinta, kun aineistonkeruumenetelmänä käytetään teemahaastattelua. Teemoittelu sopii hyvin analyysimenetelmäksi, kun tarkoituksena on tuoda ilmi haastatteluissa haastateltavilta nousevia asioita.

Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen tulosten täytyy olla luotettavia. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden varmistaminen on hankalampaa kuin määrällisessä tutkimuksessa. Kvantitatiiviseen tutkimukseen on luotettavuuden varmistamiseksi kehitetty luotettavuusmittarit, tämä ei onnistu kvalitatiivisessa tutkimuksessa, sillä ihmistieteissä tutkimustilanteiden vakioiminen on lähes aina haastavaa. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuus on tutkijan arvioinnin ja näytön varassa. (Kananen 2014, 145–146.)

Reliabiliteetti ja valideetti ovat tieteellisen tutkimuksen yleiset luotettavuusmittarit. Kun puhutaan reliabiliteetista, tarkoitetaan tulosten pysyvyyttä eli jos tutkimus uusitaan saadaan samat tutkimustulokset. Tämä liittyy lähinnä tutkimuksen toteutusvaiheeseen. Valideetilla tarkoitetaan sitä, että mitataan oikeita asioita. Tämä liittyy tutkimusasetelmaan ja osittain myös siihen, että aineiston analyysi tehdään oikein. (Mts. 147.)

Laadullisella ja kvantitatiivisella tutkimuksella ovat erilaiset luotettavuuskriteerit. Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että tutkija varautuu jo työsuunnitteluvaiheessa tutkimuksen riskienhallintaan ja luotettavuustarkasteluun. Varautumalla näihin etukäteen päästään aina parempaan tulokseen kuin pohtimalla työn lopussa sitä, mitä tuli tehtyä ja miten luotettavuustarkastelu onnistuttaisiin hoitamaan jälkikäteen. (Mts. 151.)

Yleisinä luotettavuuskriteereinä laadullisessa tutkimuksessa käytetään vahvistettavuutta, arvioitavuutta/dokumentaatiota, tulkinnan ristiriidattomuutta, luotettavuutta tutkitun kannalta ja saturaatiota. Vahvistettavuudella tarkoitetaan sitä, että aineisto ja tulkinta luetaan henkilöllä, jota on haastateltu. Kun henkilö vahvistaa tutkijan tulkinnan ja tutkimustuloksen, todetaan tutkimuksen olevan luotettava tutkittavan kannalta. Dokumentaatio luo työlle uskottavuutta ja mahdollistaa lukijalle tutkijan ratkaisupolun tarkistamisen. Tulkinnan ristiriidattomuus voidaan varmistaa sillä, että toinen tutkija tulee samaan johtopäätökseen kirjoittajan kanssa. Saturaatiossa on kyse siitä, että eri lähteiden tarjoamat tutkimustulokset alkavat toistua. Kun vastauk-

set alkavat toistamaan itseään, on saavutettu saturaatio eli kylläntymispiste. (Mts. 151–154.)

Tämän tutkimuksen luotettavuus varmistetaan sillä, että aineisto ja tulkinnat luetaan henkilöllä ketä on haastateltu. Haastateltaville lähetetään sähköpostilla tulkinnat haastattelusta ja pyydetään vahvistusta. Viestissä pyydetään ottamaan myös yhteyttä, mikäli haastateltavaa on tulkittu väärin. Luotettavuuskriteerinä tutkimuksessa käytetään siis vahvistettavuutta.

Aikaisemmat tutkimukset

Liimatainen ja Mäkelä (2010) tutkivat opinnäytetyössään sähköistä raportointia yrityksen johdolle. Tavoitteena oli selvittää yritysjohton mielestä tärkeimmät mittarit sekä oleellisin tieto, jota he haluavat taloushallinnon raporteilta saada. Tutkimuksen tulosten mukaan tärkeimmiksi mittareiksi nousi tunnusluvut, kuten liikevaihto, henkilöstökulut ja tulos. Huomioitavaa on myös yritysjohtajien tarve saada ajankohtaisempaa tietoa, joten raportoinnin tulee olla nopeaa ja suhteellisen automatisoitua. (Liimatainen & Mäkelä 2010, 3, 60, 64.)

Lehtonen (2009) käsittelee opinnäytetyössään johdon laskentatoimea ja sen raportoinnin kehittämistä. Tutkimusongelmana oli, miten johdon raportointi on toteutettu toimeksiantajayrityksessä ja mitä kehitettävää siinä on. Tutkimustulosten mukaan johdon raportointi oli toteutettu toimivasti hyvän suunnittelun ansiosta. Kehittämiskohteeksi ilmeni pikaraportointi, jota pitäisi nykyaikaistaa, yksinkertaistaa ja nopeuttaa. (Lehtonen 2009, 2, 62.)

Peltoluoman (2011) opinnäytetyö käsittelee sisäisen raportoinnin kehittämistä päätöksenteon tueksi. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, voiko sisäistä raportointia kehittää päätöksenteon tueksi kohdeyrityksessä ja miten sitä tulisi kehittää, jotta siitä saataisiin tehokkaampaa, toimivampi kokonaisuus ja mielekkäämpi sen käyttäjille. Tutkimustuloksista selvisi, että sisäistä raportointia voi kohdeyrityksessä kehittää. Yrityksen tulisi tehdä sisäisen raportoinnin kehittämissuunnitelma, sillä suunnitelmaa kehittämiselle ei ole tehty. Raportoinnista ei ole annettu minkäänlaista koulutusta tai

yksityiskohtaista ohjeistusta. Raportoinnista tulisi tehdä kattavat ohjeet raporttien laatijoille. Raportoinnin mielekkyyden kannalta on tärkeää tehdä selväksi se, miten raportteja käytetään hyväksi, kuka niitä käyttää ja minne kaikki data täytetyistä raporteista kulkeutuu. (Peltoluoma 2011, 7, 52–54.)

Tuononen (2010) tutki opinnäytetyössään, miten taloudellista sisäistä raportointia kohdeyrityksessä voitaisiin kehittää johdon tarpeita vastaavaksi. Tavoitteena oli saada selville, mitä mieltä sisäisestä taloudellisesta raportoinnista oltiin, miten raportointia tulisi kehittää ja miten uudet raportointimallit toimivat käyttäjien mielestä. Tutkimustuloksista tuli ilmi, että kohderyhmä on kohtalaisen tyytyväinen senhetkiseen raportointiin. Johtoryhmään kuuluneiden henkilöiden alkukyselyn tulokset olivat paremmat kuin johtoryhmään kuulumattomien. Kehittämistyön tavoitteena oli kehittää raportointia tältä osin ja pyrkiä lisäämään taloudellista ennakoivaa informaatiota kuitenkin niin, että raportit pysyvät helppolukuisina, selkeinä ja nopeasti päivitettävänä. Toinen kyselykierros järjestettiin, kun uudistetut raportit olivat olleet käytössä noin kaksi kuukautta. Keskiarvot nousivat alkukyselyyn verrattuna, vaikka johtoryhmään kuulumattomien keskiarvosanat jäivät edelleen heikommaksi kuin johtoryhmän jäsenten. (Tuononen 2010, 2.)

Tämän tutkimuksen aihe on tällä hetkellä ajankohtainen ja tärkeä, koska tulossa oleva sosiaali- ja terveystalouden uudistus koskettaa myös palveluja tarjoavaa Telkänhoiva Oy:tä. Raportoinnissa on huomioitava entistä enemmän, millä tavoin sote-uudistus etenee ja millä tavoin se toteutetaan Keski-Suomessa.

Tutkimuskohde

Jyväskylän Sotainvalidien Asuntosäätiö on perustanut vuonna 2009 hoivapalvelujen tuottamista varten erillisen osakeyhtiön, Telkänhoiva Oy:n. Telkänhoiva Oy:n palveluihin kuuluu Telkänpesän asumispalvelut sekä kotihoitopalvelut Jyväskylän seudulla. Yritys tarjoaa ystävällistä kotihoitoa ja asumispalvelua yksityisesti, palvelusetelillä ja Jyväskylän kaupungin ostopalveluna. Yrityksessä työskentelee 100 työntekijää. (Yritys n.d.)

3 Talouden rooli johtamisessa

Tässä luvussa perehdytään tutkimukseen liittyvään teoriaan. Ensimmäisessä alaluvussa kerrotaan talousjohtamisesta, taloushallinnosta ja laskentatoimesta. Seuraavassa alaluvussa keskitytään johdon laskentatoimeen ja sen tehtäviin. Tämän jälkeen perehdytään talousviestintään, mitä se on ja mikä sen rooli on yritystoiminnassa. Luvun lopussa perehdytään raportointiin. Mitä on raportointi, mihin sitä tarvitaan, mitkä ovat sen tehtävät ja minkälainen on raportoinnin hyvä muoto.

3.1 Talousjohtaminen

Talousjohdon vaikuttamismahdollisuudet ovat erilaisia erityyppisissä päätöstilanteissa, organisaatiomuodoissa ja johtamisjärjestelmissä. Hierarkkisissa ja byrokraattisissa organisaatioissa laskentatoimen rooli on yleensä suurempi kuin luovissa asiantuntijaorganisaatioissa. Johdon informaationkeräämis- ja käyttötavoille sekä päätöstyyleillä on vaikutus siihen, miten talousjohdon viestintää toteutetaan ja kuinka se vastaa tarkoitustaan. (Partanen 2007, 136.) Taloudella on merkittävä rooli tuottaessaan strategista ja operatiivista tietoa johtamisen tueksi kaikille organisaatitasoille (Niskavaara, 2010, 9).

Taloushallinnon tulisi tuottaa informaatiota niin, että eri asiantuntijaryhmät tunnistavat sen merkityksen työnsä kehittämisessä ja pystyvät taloudellisen informaation avulla keskustelemaan toiminnan kehittämismahdollisuuksista toistensa mielipiteet ymmärtäen (Partanen 2007, 23). Taloushallintohenkilöstön rooli on osallistua yhä enemmän liiketoimintapäätösten tekemiseen. On siis tärkeää, että taloushallintohenkilöstö ymmärtää syvällisesti liiketoimintaa ja liiketoimintaympäristöä. (Järvenpää, Partanen & Tuomela 2003, 26.)

Lahti ja Salminen (2008, 14) määrittelevät taloushallinnon järjestelmäksi, jolla organisaatio seuraa taloudellisia tapahtumia siten, että se voi raportoida toiminnastaan sidosryhmilleen. Strategisen tason näkökulmasta taloushallinto voidaan nähdä yhtenä yrityksen tukitoimintona tai -prosessina. Taloushallinnon kokonaisuutta on helppoin käsitellä pienempinä osakokonaisuuksina, jotta sitä on mahdollista järkevästi

käsitellä ja konkretisoida. (Lahti & Salminen 2008, 14–15.) Niskavaaran (2010, 23) mukaan taloushallinto on yrityksen johtamisen tukitoiminto, jonka tehtävänä on muodostaa johtamista tukevia ja taloutta kuvaavia raportteja ja tunnuslukuja, osallistua yrityksen talouden johtamiseen ja valvontaan sekä konsultoida esimiehiä taloushallinnon näkökulmasta.

Organisaatioiden toiminta on usein hyvin yksilöllistä ja päätöksentekotilanteet erilaisia. Laskentatoimi tarjoaa apuvälineen näihin vaikeisiin ja nopeaa reagointia vaativiin päätöksentekotilanteisiin. Laskentatoimi on merkittävä kommunikoinnin väline niin suurissa kuin pienissäkin yrityksissä. Sitä voidaan luonnehtia prosessiksi, jossa kerätään, mitataan, tallennetaan ja kommunikoidaan informaatiota toiminnan ja päätöksenteon tueksi (Ikäheimo, Malmi & Walden 2016, 11–12). Lisäksi on tärkeää, että laskentatoimen tuottama tieto on relevanttia (Partanen 2007, 135).

Laskentatoimella on suorituksen mittaamisessa merkittävä rooli. Mitattavina kohteina voi olla sekä raha- että ei-rahamääräisiä kohteita. Rahamääräinen mittaaminen on esim. kannattavuuden mittaamista liikevoiton tai sijoitetun pääomantuoton muodossa. Ei-rahamääräinen mitattavuuden kohde on esim. asiakastyytyväisyyden seuranta. Tärkeää on sopia ensin, millä mittareilla suoritusta arvioidaan ja mikä on tavoite. Tämän jälkeen toteutetaan mittaustieto toteutuneesta suorituksesta ja vertaillaan tavoitteeseen. (Ikäheimo ym. 2016, 119.)

Laskentatoimi jaetaan ulkoiseen laskentatoimeen (financial accounting) ja sisäiseen laskentatoimeen (management accounting). Ulkoisesta laskentatoimesta käytetään myös nimitystä yleinen laskentatoimi ja sisäisestä laskentatoimesta johdon laskentatoimi. (Suomala, Manninen & Lyly-Yrjänäinen 2011, 9.) Laskentatoimen osa-alueet ovat kiinteästi sidoksissa toisiinsa. Laskentatiedon pohjana on molemmissa yrityksen taloudellisten tapahtumien kirjanpito, mutta toteutus on erilainen. (Niskavaara 2010, 24.) Kinnunen, Laitinen, Laitinen, Leppiniemi ja Puttonen (2007, 81) puhuvat ulkoisesta laskentatoimesta nimellä rahoituksen laskentatoimi. Rahoituksen laskentatoimi tarkastelee yrityksen ulkoista raportointia ja siihen vaikuttaa erilaiset ohjeet, suositukset ja lainsäädäntö. (Kinnunen ym. 2007, 81). Siksi rahoituksen laskentatoimi on

eri yrityksillä hyvin samankaltaista (Ikäheimo ym. 2016, 13). Tilinpäätös kuuluu rahoituksen laskentatoimen tuottamiin raportteihin. Taloudellinen tilanne sekä kassavirta antavat tietoa sekä johdolle, että ulkoisille sidosryhmille: omistajille, sijoittajille, toimittajille, asiakkaille, hallitukselle ja yhteiskunnalle. (Horngren & Oliver 2010, 2.)

3.2 Johdon laskentatoimi

Johdon laskentatoimi on määritelty monilla eri tavoilla. Kaikissa määritelmissä yhteistä näille on kuitenkin se, että tavoitteena on tuottaa merkityksellistä tietoa johdolle. (Madegowda 2007, 2.) Johdon laskentatoimi mittaa ja raportoi taloudellisen informaation lisäksi myös muunlaista informaatiota, joka on pääsääntöisesti tarkoitettu avustamaan johtoa päätöksentekoon liittyvissä kysymyksissä. (Kinnunen ym. 2007, 81.) Suomalain ja muiden (2011, 11) mukaan johdon laskentatoimen kokonaisuus rakentuu tekniikoista, resursoinnista ja läsnäolosta päätöksentekotilanteissa.

Johdon laskentatoimi tukee päätöksenteossa, ihmisten ohjaamisessa ja resurssien varmistamisessa. Strategisessa päätöksenteossa johdon täytyy päättää, mihin se pyrkii ja millä keinoin. Sen tuottamien tietojen ja lukujen avulla voidaan myös pyrkiä vaikuttamaan organisaation ulkopuolisten sidosryhmien päätöksentekoon. Voidaan siis sanoa, että johdon laskentatoimi tukee päätöksenteossa johdon omia päätöksiä, että muiden tekemiä päätöksiä. Johdon laskentatoimella on iso rooli, kun ihmisiä yritetään johtaa tavoitteiden avulla ja sen tehtävänä on myös varmistaa käytettävissä olevat tarpeelliset resurssit. (Ikäheimo ym. 2016, 118–119.)

Johdon laskentatoimi on laadullisen päätöksenteon sydämessä, koska se tuo esille oleellisinta informaatiota ja analyysiä yrityksen arvon lisäämisestä ja säilyttämisestä. Johdon laskentatoimi toimii lähteenä, analysointipaikkana, kommunikaatiokanavana ja päätöksenteolle oleellisen taloudellisen ja ei-taloudellisen tiedon ”käyttöpaikkana” yrityksen arvon lisäämiseksi ja säilyttämiseksi. (Introducing the global management accounting principles 2014.)

Johdon laskentatoimen tehtävät

Johtajat ovat vastuussa ulkoisille sidosryhmille, joten heidän täytyy suunnitella ja valvoa toimintoja huolellisesti (Horngren & Oliver 2010, 3). Ensisijaisesti johdon laskentatoimen tehtävänä on siis palvella johtoa toimintojen suunnittelussa, ohjaamisessa ja valvonnassa. Johdon laskentatoimen yhtenä tärkeimpänä tehtävänä on myös yrittää selvittää syitä ja seurauksia eri muuttujien välillä. (Madegowda 2007, 4, 7.) Suunnittelu tarkoittaa tavoitteiden määrittelyä ja päätöstä, kuinka ne saavutetaan. Laadittuja budjetteja verrataan todelliseen tilanteeseen, ja jos eroja havaitaan, pyritään syyt analysoimaan, jotta voidaan ryhtyä suunnittelemaan korjaavia toimia. (Horngren & Oliver 2010, 3.) Suunnittelussa apuna on vaihtoehtolaskelmat, joiden avulla vertaillaan eri toimintavaihtoehtoja ja tarkoituksena on löytää parhaimmat. Tavoitteiden suunnittelussa käytetään apuna tavoitelaskelmia, joista budjetit ovat niistä yleisimmät. Tarkkailulaskelmien avulla seurataan tavoitelaskelmissa olevien kannattavuus- ja tuottavuustavoitteiden toteutumista. Informointilaskelmien tehtävänä on tuottaa tietoa eri sidosryhmille ja vaikuttaa yrityksen toimintaympäristöön. (Eskola & Mäntysaari 2006, 9.)

Johdon laskentatoimen tulee auttaa yrityksen ja yhteisön strategian muodostamisessa ja kehittämisessä. Yritys tarvitsee tietoa omasta toiminnastaan voidakseen seurata, kehittykö yrityksen toiminta oikeaan suuntaan ja miten hyvin. Strategia määrittää oikean suunnan. Voidaankin sanoa, että yritys tarvitsee tietoa seuratakseen strategiansa toteutumista ja korjatakseen suuntaansa, mikäli se ei kulje kohti strategian mukaista toteutusta. Yrityksen omat strategiset lähtökohdat määrittävät seurannan tarpeen ja sisällön. Tekemisen jälkeen on seurattava, miten onnistuttiin. Johdon laskentatoimen haasteena on seuranta ja seurantatiedon analysointi erityisesti strategian toteutumisen kannalta. On tärkeää, että yritys kehittää seurantajärjestelmänsä omien strategisten tavoitteiden mukaiseksi. Nykypäivän tietojärjestelmät voivat kerätä ja tuottaa lähes rajattoman määrän informaatiota. Haastetta onkin siinä, että saadaan halutut tiedot informaatiomäärästä esille. (Vilkkumaa 2005, 49 –50, 423.)

3.3 Talousviestintä

Juholin (2006, 274) määrittää talousviestinnän viestinnäksi, joka on sisällöltään ta-
loudellista tai taloudelliselta kannalta kiinnostavaa. Talousjohtamisen kenttä kasvaa
ja monimutkaistuu koko ajan. Liiketoiminnan johtamisen tukena taloushallinnon täy-
tyy integroida erilaiset johdon laskentatoimen tekniikat yhtenäiseksi ohjausjärjestel-
mäksi. Taloushallinnon asiantuntijan tulee osata välittää informaatiota siten, että
viesti on vastaanottajalle ymmärrettävä. Talousviestinnässä on huomioon otettava
erityisesti informaation reaaliaikaisuus, ulkoympäristön analysointiin ja yrityksen
tulevaisuuden näkyisiin. Talousinformaation reaaliaikaisuuden lisäksi sen pitäisi olla
myös relevanttia, ymmärrettävää, luotettavaa ja esitystavaltaan selkeää. Talousvies-
tintä voi tarjota huomattavaa lisäarvoa sekä asiakkaille että yrityksen omistajille, kun
sitä hyödynnetään strategisessa johtamisessa, yrityksen kehittämissuunnitelman
laadinnassa ja arvioinnissa sekä operatiivisen tehokkuuden parantamisessa. Talous-
viestinnän tärkein tehtävä on epävarmuuden vähentäminen. Taloushallinnollisen
informaation tulisi aina liittyä tulevaisuuden ennakointi, jotta yrityksen tulosohjauk-
sessa ei tule yllätyksiä. (Partanen 2007, 11–12, 39.)

Talousviestinnän tehtävänä on tukea arvon tuottamista. Arvonluomistehtävät koh-
distuvat erityisesti strategioiden ja pitkän tähtäyksen suunnitteluun tukemiseen, re-
sursien allokointiin ja päivittäisen päätöksenteon ohjaukseen, kustannusjohtami-
seen ja -hallintaan, sekä toiminnan ohjaukseen ja suoritusmittaukseen. Talousviestintä
pyrkii suuntaamaan huomiota ja parantamaan toiminnan läpinäkyvyyttä ja näin
vaikuttamaan henkilöstön mielipiteisiin, asenteisiin, näkemyksiin ja toimintaan. Pe-
rimmiltään talousviestintä on siis vaikuttamista. (Partanen 2007, 27, 49.)

Linnan (2016) mukaan talousviestinnän kouluttajanakin toimiva Maija Harsu uskoo,
että jokaisen viestijän tulisi ymmärtää yrityksen strategian lisäksi myös talouden
olennaiset tunnusluvut. Kasvun ja kannattavuuden sekä omavaraisuus- ja velkaantu-
misasteen ymmärtäminen lisää viestijän oman varmuuden lisäksi, myös viestinnän
uskottavuutta. Talousraportoinnissa viestintä tuo lisäarvoa kun luvuille luodaan kon-
teksti. Tunnusluvut eivät itsessään kerro mitään, vaan niillä täytyy aina olla suhde

esim. tavoitelukuun. Luvut täytyy taustoittaa ja perustella, sillä ilman perusteluja lukuja on usein mahdoton ymmärtää. Vaikuttava talousviestintä on luotettavuuden lisäksi läpinäkyvää ja se keskittyy myös olennaisiin asioihin. Numerot ovat valtava viesti ja keino vaikuttaa. Onnistuneella talousviestinnällä voidaan tehdä muutoksia toimintaan. (Linna 2016.)

Sisäisen talousviestinnän käsitettä käytetään, kun puhutaan johdon laskentatoimesta viestinnällisestä näkökulmasta. Sisäinen talousviestintä tukee tuloksen tekoa, jatkuvaa parantamista ja kannattavaa kasvua. Onnistunut talousviestintä saa aikaan vuorovaikutusta, jolla on positiivinen vaikutus yrityksen taloudelliseen menestymiseen. Talousjohtamisen tavoitteiden täyttymiseksi, tulee talousviestinnässä kiinnittää huomiota eri vastaanottajaryhmiin, viestiin itsessään, viestintätilanteeseen sekä viestintäympäristöön ja kontekstiin. Näiden pohdinta voi aukaista uuden näkökulman johdon laskentatoimen käytäntöjen parantamiseen. (Partanen 2007, 19, 23.)

Talousviestinnän isoin haaste on suuren tietomäärän pelkistäminen vastaanottajaa kiinnostavaan muotoon. Tiedon yksityiskohtaisuus ja laajuus muuttuu luonnollisesti vastaanottajan mukaan. (Juholin 2006, 274.) Yrityksen johdon on kyettävä viestimään toiminnan pitkän ajan tavoitteet kaikille toimijoille. Kun jokainen toimija osaa vastata kysymyksiin: ”Mitä yrityksen pitkän aikavälin tavoitteet vaikuttavat minun käytännön työssäni? Ja mitä tekemällä ja miten toimimalla toteutan yrityksen tavoitteita?”, voidaan viestintää pitää onnistuneena. (Vilkkumaa 2010, 157.)

Lohtaja-Ahonen ja Kaihovirta-Rapo (2012, 11) määrittelevät viestinnän vuorovaikutukseksi, joka on ihmisten välistä toimintaa. Vuorovaikutus muodostuu sanallisesta ja sanattomasta viestinnästä. Puheen ja kirjoituksen lisäksi ihmiset lähettävät toisilleen viestejä katseella, ilmeillä ja eleillä tiedostaen tai tiedostamattaan. Yhteisöviestinnällä tarkoitetaan viestintää, jota tapahtuu yhteisön sisällä sekä yhteisön ja sen ulkopuolisen maailman välillä. Viestintää tapahtuu työpaikalla päivittäin: työntekijät keskustelvat puhelimesta, kopiokoneella ja palaverissa, ja lähettävät esimiehilleen ja alaisilleen sähköposteja, muistioita ja raportteja. Viestintä on johtamisen väline ja johtaminen on paljolti viestintää. Yrityksen liiketoiminnan kannalta suurin hyöty saa-

daan, kun yritysjohto suunnittelee liiketoiminnan rinnalla viestintää ja miettii mitä, miten ja milloin se viestii kohderyhmälleen. (Mts. 11, 14.)

Yhteisöviestintä voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Ulkoista viestintää käytetään uutisoinnissa ja suhdetoiminnassa asiakkaiden, median ja muiden ulkoisten sidosryhmien kanssa. Sisäisestä viestinnästä käytetään myös nimeä työyhteisöviestintä. Työyhteisöviestintä on koko henkilöstön eli työntekijöiden ja esimiesten keskinäistä viestintää, jota he käyttävät organisaationsa viestinnän foorumeilla. Työyhteisöviestintää vaaditaan liiketoiminnan onnistumiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen, sekä työn ilon synnyttämiseen. Ihminen muuttaa käyttäytymistään pitkällä aikavälillä halutessaan, tai lyhyellä aikavälillä, jos hänen on pakko tehdä niin. Muutoksen halu saadaan parhaiten, kun puhuja tai kirjoittaja osaa asettua kuulijan tai lukijan asemaan. Yritys saa suurimman hyödyn viestintätoiminnostaan, kun viestintävastava on osana johtoryhmää. Silloin johtoryhmä miettii myös, miten ja milloin se kertoo liikkeistään asiakkailleen, henkilöstölle ja muille kohderyhmille niin, että se tukee mahdollisimman tehokkaasti liiketoimintaa. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 13–14, 41, 88.)

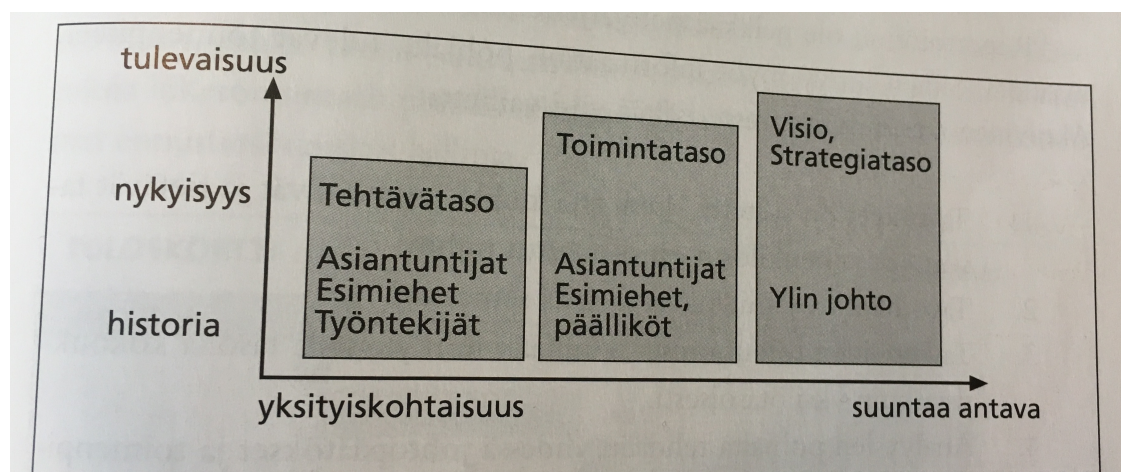
3.4 Raportointi

Sitä saa, mitä mittaa, toteaa Pellinen (2005, 67–68) puhuttaessa raportoinnista ja suoritusmittauksesta. Ilman jatkuvaa mittaamista ja raportointia monet nykypäivän itsestänselvyydet, eivät olisi useimmille ihmisille ollenkaan olemassa. Mittarit ja niiden tulosten raportointi ovat olennainen osa tavoitejohtamista silloin, kun niitä käytetään tavoitteen asettamisessa ja toiminnan tuloksellisuuden tarkkailussa. (Pellinen 2005, 68.)

Yritys tarvitsee tietoa sekä ulkoisesta ympäröivästä maailmasta että omasta toiminnastaan voidakseen harjoittaa tiedonjohtamista. Kun yritys osaa johtaa tiedon hyödyntämistä kilpailijaansa paremmin ja tehokkaammin, se tuo kilpailuetua. Oikean suunnan määrää yrityksen valitsema strategia. Yritys tarvitsee tietoa seuratakseen strategiansa toteutumista ja korjatakseen suuntaansa, mikäli se ei kulje kohti strategian mukaista toteutusta. (Vilkkumaa 2005, 423.)

Laadukas raportointi helpottaa johdon mahdollisuuksia oikeiden päätösten tekoon. Siitä ilmenee, miten yrityksellä on mennyt, miksi on mennyt näin ja mihin ollaan menossa, huomioiden sekä ulkoiset että sisäiset tekijät. Johdon raportoinnin kehittäminen on yrityksen menestymisen kannalta merkittävää. Yrityksen johtaminen perustuu päätöksiin ja päätöksenteko perustuu tietoa kattaviin raportteihin. (Viinikainen & Österberg 2016.). Raportoinnin tulee antaa monipuolinen kuva, jossa analysoidaan historiaa, nykyisyyttä ja tulevaisuutta jatkumona (Alhola & Lauslahti 2005, 173).

Yrityksen johdolla ja henkilökunnalla on erilaiset raporttitarpeet. Raportteja tuotetaan kolmelle eri tasolle: strategiselle tasolle eli ylimmälle johdolle, liiketoiminnan tasolle eli tulosyksiköiden tai toiminnoista vastaavalle johdolle ja operatiiviselle tasolle eli esimiehille ja työntekijöille. Alla olevassa kuviossa (ks. kuvio 1.) on havainnollistettu, kuinka raportointia toteutetaan organisaation eri tasoilla. Ylimmän johdon raportoinnin tavoitteena on tuoda esiin yrityksen kehityssuunta pitkällä tähtäimellä. Liiketoiminnan tason raportoinnin tavoitteena on tuottaa tietoa vastualueen taloudellisuudesta ja tehokkuudesta. Lisäksi sen pitää antaa ennakoivaa informaatiota mahdollisista korjaustoimenpiteistä. Operatiivisen tason raportoinnin tavoitteena on antaa työn suorittamisen kannalta oleellista tietoa. (Alhola & Lauslahti 2009, 319–320.)



Kuvio 1. Raportointitasot sisäisessä raportoinnissa (Alhola & Lauslahti 2009, 319).

Strategisen, liiketoiminnan ja operatiivisen tason ohella raportointi voidaan jakaa myös ulkoiseen ja sisäiseen raportointiin. Asiakkaat ja yhteistyökumppanit ovat ulkoisia sidosryhmiä. Sisäinen raportointi antaa tietoja yrityksen eri tasoilla toimiville toimihenkilöille, kuten yritystasolla johdolle, toimintotasolla esimiehille ja tehtävätasolla asiantuntijoille. Johtoa kiinnostava raportointi on koostavaa ja tulevaisuuspainotteista, kun taas asiantuntijatasolla raportointi sisältää yksityiskohtaisempaa tietoa, jossa analysoidaan nykytilaa ja lähitulevaisuuden näkymiä. (Alhola & Lauslahti 2005, 175.)

Sisäinen raportointi voidaan jakaa erilaisten käyttötarpeiden näkökulmasta kolmeen eri osa-alueeseen: talous- ja tulosraportointiin (Financial reporting), talousohjauksen raportointiin (Corporate/Enterprise Performance Management Reporting), liiketoimintatiedon hallintaan ja analysointiin (Business Intelligence (BI) ja Analytics). Raportoinnissa käytettävät teknologiset ratkaisuvaihtoehdot ohjaavat näitä luokitteluja omalta osaltaan. (Lahti & Salminen 2014, 177.)

Sisäisessä raportoinnissa taloudellista tulosta ja muita avainlukuja seurataan ja raportoidaan liiketoiminnan johtamisen ja sisäisen organisaatorakenteen näkökulmista (Lahti & Salminen 2014, 177–178). Sisäisen raporttien käytön pitäisi myös parantaa ennustettavuuden tarkkuutta, sillä se sallii johtajien pääsyn yhtiön viimeaikaisista tapahtumista koostettuun taloudelliseen informaatioon (Cassar & Gibson 2008).

Raportoinnin tehtävät

Yritysten on tiukkojen aikataulupaineidenkin alla pystyttävä keräämään tietoja yritykseen sijoitetuista tietolähteistä ja prosessoida, muotoilla ja jakaa tämä tieto nopeasti. Tietojen tulee lisäksi olla virheettömiä ja yhdenmukaisia, jotta päätöstentekijät pystyvät tekemään johtopäätöksiä taloudellisista tiedoista. (Riskien hallinta ja talousraportointi n.d.)

Ulkoisten raporttien tehtävänä on useimmiten täyttää yrityksen lakisääteisen raportoinnin tarpeet. Yleisimmät ulkoiset raportit ovat tilikohtaiset tuloslaskelma- ja tase-raportit sekä pää- ja päiväkirjaraportit. Ulkoiset raportit sisältävät myös viranomai-

silmoitukset. Vuonna 2013 Suomessa käynnistettiin talousraportoinnin automatisoinnin kehityshanke, jonka tavoitteena on se, että yritykset voivat automatisoida viranomaisille toimitettavien tietojen raportoinnin. Hankkeella on arvioitu saavan jopa 250 miljoonan euron vuotuiset säästöt pelkästään yritysten hallintotyössä. Parhaassa tapauksessa raportit valmistuvat automaattisesti tai ovat pääosin jatkuvasti reaaliaikaisesti ajan tasalla. (Lahti & Salminen 2014, 171–173.)

Alhola ja Lauslahti (2009, 316) määrittelevät raportoinnin tehtäväksi seurata, mihin suuntaan yritystoiminta on kehittynyt tai on kehittymässä, onko kannattavuus parantunut, onko asetetut tavoitteet saavutettu ja miksi sekä miten kannattavuus kehitty tulevaisuudessa. Kiteytettynä raportoinnin tehtävänä on siis analysoida, reagoida ja ennakoita. Raportoinnin rooli on katsoa menneisyyteen, nykyisyyteen ja tulevaisuuteen. Painopiste on siirtymässä yhä enemmän tulevaisuuden ennakointiin. Raportoinnista on tultava ilmi tärkeät liiketoiminnan johtamiseen liittyvät avainalueiden asiat ja tuettava operatiivisen työn suorittamista. (Alhola & Lauslahti 2009, 316.)

Raporttien muoto

Jokaisen yrityksen täytyy miettiä, millaisia raportteja ja kuinka usein se tarvitsee toimintansa ohjaamiseksi. Tarjontaa on nykypäivänä paljon, joten onkin tärkeää, että yritys osaa valita oleelliset seikat, jotka hyödyttävät päätöksenteossa. Yritysten tulisi pohtia raporttien tuottamisessa niiden tietosisältöä, tiheyttä, yksityiskohtaisuutta sekä niiden ulkoasua ja välitystapaa. Raportit tulisi nähdä yrityksen oppimiskeinoina ja toiminnan kehittämisvälineenä entistä parempaan suuntaan. (Syvänperä & Lindfors 2014, 77–78). Hyödyllinen raportti on paljon tärkeämpi kuin muodollinen raportti (Madegowda 2007, 5).

Valitettavan usein talouden raportit ovat vaikeita ja tylsiä luettavia. Raporttien tulisi olla enemmän analysoivia ja havainnollisia esim. grafiikan avulla. Monissa yrityksissä on otettu käyttöön niin sanottu liikennevaloportointi. Liikennevaloportoin avulla saa nopeasti hahmotettua kokonaiskuvan, millä osa-alueilla edetään suunnitelman mukaisesti ja millä osa-alueilla ollaan punaisella ja tarvitaan nopeasti korjaavia toimenpiteitä. (Niskavaara 2010, 167.)

Alhola ja Lauslahti (2009, 316) toteavat raportoinnin peruseriaatteiksi tiedon oikeellisuuden, oleellisuuden ja oikea-aikaisuuden. On tärkeää, että raportit sisältävät oikeaa tietoa, koska väärä tieto voi viedä yrityksen johtoa harhaan. Raportissa olevan tiedon oleellisuus on hyvä ottaa huomioon, sillä nykyisessä tietoa pursuavassa yhteiskunnassa kaikkea ei tarvitse raportoida. Vaikka raportit ovat sisällöllisesti oikeita ja toiminnan kannalta oleellista, ei se riitä vaan niiden pitää myös tulla oikeaan aikaan. (Mts. 316.)

Raporttien tietosisällön pohdinnassa on tärkeää huomioida, että kaikki budjetoidut osa-alueet ovat seurattavissa myös toteutumina. Yrityksen kannattaa myös miettiä, onko raporteissa eurojen lisäksi myös tunnuslukuja tai mittareita. Yksityiskohtaisuus riippuu siitä, mille organisaation tasolle raportti on tarkoitettu. Esimerkiksi yritysjohto tarvitsee kokonaisnäkemysten. Raporteissa olisi hyvä olla tilaa myös sanallisille kommentteille, jotta budjettipoikkeamien syiden analysointi ja johtopäätökset tulee dokumentoiduiksi. (Syvänperä & Lindfors 2004, 77.) Raporteista on tärkeää tunnistaa yrityksen saavutukset ja epäonnistumiset, vahvat ja heikot alueet sekä positiiviset ja negatiiviset näkymät. Raporttien lukumäärä, muoto ja sisältö vaihtelevat raportista toiseen. Johto tarkastelee jatkuvasti tai säännöllisin väliajoin raporttien pohjalta yrityksen suorituskykyä ja sen liiketoimintalinjaa tai osastoa, ja ryhtyy asianmukaisiin toimiin tai päätöksiin. (Madegowda 2007, 8.)

Raporttien ulkoasuksi voidaan valita numeroita taulukkomuodossa, graafinen esitysmuoto, mittaristomuoto tai tekstiä. Graafisen ja mittariston etuna on havainnollisuus, mutta se ei puolestaan kerro yksityiskohtia. Yksityiskohtia voidaan kuitenkin täydentää taulukkojen avulla. (Alhola & Lauslahti 2009, 325.) Grafiikka ei korvaa numeerisia raportteja, mutta esimerkiksi johtoryhmän kokouksissa ne toimivat havainnollistusapuna ja tukevat havaintojen viestimisessä (Järvenpää ym. 2010, 266).

IOMA (International Options Market Association) teki vuonna 2005 lukijoilleen kyselyn, jossa lukijat kertoivat edellisenä vuonna käyttämistään ideoista joista on ollut suurin vaikutus yrityksen arvoon. Kun lukijoilta kysyttiin parasta tapaa kehittää sisäistä taloudellista raportointia, esille nousi kolme päästrategiaa. Raportteja tulisi no-

peuttaa, tietojen tulisi olla hyödyllisempiä ja tekniikkaa tulisi osata hyödyntää. Yksi sisäisen raportoinnin keskeisimmistä tavoitteista on hälyttää johdolle ongelmista, joihin voidaan puuttua nopeasti. Siksi lisäämällä ajantasaisuutta raportteihin voidaan tuottaa merkittäviä hyötyjä. Kun ajantasaisuutta lisätään raportteihin, ei tulisi ajatella ylintä johtoa, vaan operatiivisia osastoja. Tämä siksi, koska työntekijät päivittäisessä työssään pystyvät toimimaan nopeammin jos jotakin tarvitsee olla tehtynä. Raporttien sisältöä mietittäessä jujuna on se, että täytyy päättää mitä tietoja raporteissa halutaan olevan ja mitkä jätetään ulkopuolelle. Usein johto ei edes tiedä mitä se haluaa tai mitä tietoja on saatavilla. Yksi vastaajista kertoi yrityksen laajentaneen raportointia alemman tason johtajille, joilla on nyt valtuudet parempaan valvontaan ja alhaisempiin liikekustannuksiin. Toinen vastaaja kertoi heidän alkaneen antaa osastojohdajille kustannustietoja, joita he eivät olleet saaneet aikaisemmin. Nyt he voivat hallita tehokkaammin kustannuksia. (Exclusive IOMA survey: Internal reporting is best way to boost corporate value 2005, 1, 3.)

Ad hoc -raporteilla tarkoitetaan satunnaisesta tarpeesta johtuvia raportteja. Usein raportti muodostetaan ainakin osittain manuaalisesti. (Lahti & Salminen 2014, 179.) Ad hoc -raportteja ei ole määritelty etukäteen, vaan ne tehdään tilanteen mukaan (Hovi, Hervonen & Koistinen 2009, 165). Mikäli samat ad hoc -raportit toistuvat kuu-kaudesta toiseen, suositeltavaa on muodostaa valmiita raportteja (Lahti & Salminen 2008, 153).

Raporttien jakelu

Raporttien jakelu on myös siirtynyt sähköiseksi. Sähköisen raportoinnin jakelukanavia ovat mm. raportointiportaalit, itsepalveluperiaate (antamalla pääsy taloushallintojärjestelmiin käyttäjäoikeuksien puitteissa) sekä jakamalla raportteja sähköpostilla. Raportteja käyttävät henkilöt voivat itse käydä lataamassa tarvitsemansa raportit tai tilata lähetettäväksi itselle tietyin väliajoin. Tällöin on tärkeää, että käyttäjällä on käyttötaitoa, jotta hänen luomansa raportit sisältävät ne tiedot, joita hän luulee niiden sisältävän. Sähköiset mediat mahdollistavat raporttien lukemisen paikasta ja ajasta riippumatta. (Lahti & Salminen 2008, 151.)

Yrityksen sisäiseen käyttöön laaditut raportit ovat useimmiten luottamuksellisia, ja ne ovat tarkoitettu vain yrityksen työntekijöiden käyttöön. Luottamuksellinen raportti voidaan jakaa koko henkilöstölle tai joskus vain johtoryhmälle. Luottamuksellista raporttia laatiessa, on hyvä miettiä etukäteen, miten toimia jos tapahtuu tietovuotoa. (Lohtaja-Ahonen & Rapo-Kaihovirta 2012, 112.)

Raportit voidaan luokitella staattisiin ja dynaamisiin raportteihin. Staattiset raportit haetaan aina tietyssä formaatissa ja tietyillä parametreilla, muuttuvan tekijän ollessa esim. raportointikuukausi ja haluttu seurantadimensio. Dynaamisissa raporteissa voidaan muokata raportteja tarpeen mukaan muuttuvien parametrien avulla. (Lahti & Salminen 2008, 152.)

Nykyaikaisessa integroidussa taloushallinnossa ei siirretä enää ulkoisen laskennan lukuja erikseen ulkoisen laskennan järjestelmästä sisäisen laskennan järjestelmään. Integroidussa ympäristössä on ainoastaan yksi laskentajärjestelmä. Jotta tehokas talousohjauksen raportointi onnistuu, yrityksellä ja konsernilla tulee olla kaikissa yksiköissään sama tilikartta ja dimensiot sekä näiden käyttöön liittyvä ohjeistus. Tunnusluvut tulisi määritellä niin, että kaikki tietävät mitä seurataan, mitä tunnuslukujen arvot tarkoittavat ja mitkä ovat tunnuslukujen tavoitearvot. On tärkeää, että lukujen ja raporttien valmistumisen aikataulut on sovittu ja kommunikoitu raporttien käyttäjille. Tehokkaassa talousraportoinnissa taloushallinto ja controllerit ovat kommentoineet raportille poikkeamia etukäteen siltä osin kun poikkeamien syyt ovat heidän tiedossaan. Näin ollen selvitystä ei tarvitse tehdä kunkin raportin käyttäjän erikseen. (Lahti & Salminen 2014, 178–179.)

Johdon raportointijärjestelmät

Nykyisin yrityksille on tarjolla monenlaisia raportointisovelluksia. Jokaiseen sovellukseen on kuitenkin valmistettava tieto ja määritettävä, mitä tietoa raportoidaan ja millä keinoin. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2010, 265.) Raportointiratkaisut ovat siirtymässä enemmän määrin selainkäyttöliittymiin. Nykypäivänä raportit tehdään ja julkaistaan pitkälti web-ympäristössä. (Hovi ym. 2009, 87.)

Järjestelmähankinnoissa otetaan tarpeiden lisäksi huomioon järjestelmässä käytetty teknologia, kokonaiskustannukset, alkuinvestointi, järjestelmän joustavuus, ylläpito ja kehitys sekä käytettävyys loppukäyttäjille. Hankinnat ovat siis koosta riippumatta suuria ja kauaskantoisia päätöksiä. Oikeilla järjestelmävalinnoilla voidaan vaikuttaa merkittävästi työn tehokkuuteen ja sujuvuuteen. (Lahti & Salminen 2008, 30.)

Raportointijärjestelmä tulee valita yrityksen omiin tarpeisiin ja lähtökotiin perustuen, jotta sillä saadaan apua päätöksentekoon ja liiketoiminnan kehittämiseen. Kuutioreportoinnin avulla johto voi analysoida ja vertailla tietoja ilman yritysohjelmiston asennusta. Tällä menetelmällä käyttäjä voi hakea tietoa monista eri tietojärjestelmistä samanaikaisesti, tuoda sen Excelliin analysoitavaksi ja lopputuloksena saa visuaalisesti näyttävät ja selkeät raportit. (Business Intelligence mahdollistaa paremmat päätökset n.d.)

Tietotekniikan kehittyessä alkoi erilaisten johdon MIS-järjestelmien (Management Information Systems) kehitys (Hovi ym. 2009, 10). MIS-järjestelmät antavat päätöksentekijöille tarvittavia tietoja tehokkaaseen päätöksentekoon. Järjestelmä tuottaa, käsittelee, varastoi ja kehittää tietoa organisaation sisältä ja ulkoa. MIS-järjestelmä sisältää ajankohtaista tiedon raportointia johdon eri tasoille. (Minimol & Sarngadharan 2009, 32). Minimolin ja Sarngadharan (2009, 34) mukaan Jerome Kanter totesi MIS-järjestelmän auttavan johtoa tekemään, toteuttamaan ja valvomaan päätöksiä. Yleensä on myös mahdollista saada helposti erikoisraportteja järjestelmästä. MIS-järjestelmän päätarkoituksena on antaa palautetta johdolle heidän omista suorituksistaan, ylin johto voi seurata yritystä kokonaisuutena. (Management Information Systems (MIS) n.d.)

Tietojen hyödyntäminen analyysissä ja raporteissa vaatii oman tietokannan, joka on tätä varten suunniteltu ja rakennettu. Tietovarasto (Data Warehouse) on useiden käyttäjäryhmien yhteiskäytössä oleva tietokanta, jonka avulla eri operatiivisen järjestelmien tietoja pystytään integroida ja yhdenmukaistaa tukemaan Business Intelligence -käyttöä. (Hovi ym. 2009, 14, 23).

Raportoinnin toteutus

Alhola ja Lauslahti (2009, 316) kertovat raportoinnin olevan osa yrityksen ohjausjärjestelmää. Sen avulla kohdistetaan organisaation energia oikeisiin asioihin. Raportoinnin roolin painopiste on yhä enemmän siirtymässä seurannasta tulevaisuuden ennakkointiin. Yritys voi toteuttaa raportoinnin raporttien, mittaristojen ja tunnuslukujen avulla. (Mts. 316.)

Aktiivinen raportointiprosessi muodostuu viidestä vaiheesta:

1. Kaikki ymmärtävät ja tietävät asetetut tavoitteet ja sitoutuvat niihin.
2. Tavoitteet ovat mitattavia ja niitä tarkkaillaan.
3. Tavoitteiden toteutumista seurataan yleisellä tasolla kokouksissa kuin myös yksilötasoisesti.
4. Analyysien perusteella tehdään yhdessä johtopäätökset ja toimenpideehdotukset.
5. Toimenpiteiden onnistumista seurataan ja mahdollisesti suoritetaan korjaavia toimia.

(Alhola & Lauslahti 2005, 175–176.)

Seurantaraportit ovat apuvälineitä, jotka edistävät yritystoiminnan valvontaa ja auttavat tunnistamaan toimintoja, jotka eivät suju suunnitelmien mukaisesti. Yritys tarvitsee ajantasaisen ja luotettavan seurantajärjestelmän, jotta se onnistuu tavoitteissaan koskien kannattavuutta, maksukykyisyyttä ja vakavaraisuutta. Seurannalla varmistetaan, että toiminta vastaa suunnitelmia ja että asetetut tavoitteet täyttyvät. Tavoitteiden asettaminen kuuluu aina seurantajärjestelmään. (Syvänperä & Lindfors 2004, 76, 78.)

Mittaristoratkaisujen suosio on kasvanut vähitellen viime vuosien aikana. Suosio on perustunut siihen, että yrityksillä on tarve saada entistä valmiimpaa ja luotettavampaa informaatiota nopeammin. Huomioon on otettava kuitenkin, että ilman tehokasta tietojen integrointia ja onnistunutta tietovarastoarkkitehtuuria on turha haaveilla useista tietolähteistä rakentuvasta mittaristoratkaisusta. (Hovi ym. 2009, 96–97.)

Balanced Scorecardin eli tasapainotetun mittariston suorituksia mitataan neljästä eri näkökulmasta: taloudellisesta, asiakas-, sisäinen prosessi- sekä oppimis- ja kasvunäkökulmasta. Tasapainotetun mittariston yleisessä esitystavassa yrityksen tai strategisen liiketoimintayksikön visio ja strategia on sijoitettuna mittariston ytimeen. Tämän avulla organisaation tavoitteet pyritään saavuttamaan. (Järvenpää, Partanen & Tuomela 2003, 196–197.)

Tunnusluvut tiivistävät tilinpäätösinformaation helpommin arvioitavaan ja ymmärrettävään muotoon. Kokonaisuutta voi olla vaikea hahmottaa, sillä tuloslaskelma ja tase sisältävät runsaasti numeroaineistoa, mikä vaikeuttaa päätelmien tekemistä. Hyvä tunnusluku määritellään sellaiseksi, joka mittaa ominaisuutta jota halutaankin mitata ja sen arvon pitäisi pystyä laskemaan luotettavasti, helposti ja eri vuosilta samansisältöisenä. Mahdollisuuksien mukaan tunnuslukujen tulisi reagoida yrityksen toiminnassa tapahtuviin muutoksiin mahdollisimman nopeasti ja näkyvästi, jotta muutostoimet huomattaisiin käynnistää pikaisesti. (Syvänperä & Lindfors 2014, 97.)

Raportit auttavat yritystä seuraamaan menestystä. Erilaisilla tunnusluvuilla on raporteissa suuri rooli, tunnusluvut kuvaavat toiminnan onnistumista kompaktissa muodossa. Tunnuslukuja voidaan hyödyntää johtamisen apuvälineenä. Yrityksen tulee valita toimintansa kannalta parhaimmat tunnusluvut, joita seurataan pitkäaikaisesti. Tunnuslukujen tulisi olla yksinkertaisia, helposti ymmärrettäviä ja luotettavia. Lisäksi niiden tulisi täydentää toisiaan, jotta yrityksen toiminnasta voidaan nopeasti muodostaa kokonaisnäkemys. (Eskola & Mäntysaari 2006, 124.)

Taloudellisuuden näkökulmasta euroihin perustuvat tunnusluvut ovat edullisesti saatavilla, koska rahamääräisiä tietoja joudutaan joka tapauksessa rekisteröimään kirjanpitoa varten. Tietty raakadata on siis valmiina analysointia ja tunnuslukujen laskentaa varten. Helppo ja edullinen mitattavuus ei saa kuitenkaan olla strategista merkittävyyttä tärkeämmässä roolissa. (Järvenpää ym. 2003, 186.)

Yrityksen menestystä analysoitaessa käytetään erilaisia tunnuslukuja. Yritys voi ulkoistaa analysoinnin tai yrityksen sisällä toimiva henkilö voi analysoida yrityksen tunnuslukuja. Kun yrityksen sisällä oleva henkilö tekee analysointeja, hänellä on usein

käytössä paljon enemmän tietoa, jotka voivat vaikuttaa lopputulokseen. Tunnuslukuja on paljon, ja niitä on rakennettu myös tiettyjä tarkoituksia varten. On tärkeää ymmärtää, että erilaisille yrityksille sopii erilaiset tunnusluvut. (Alhola & Lauslahti 2005, 153–154).

Alhola ja Lauslahti (2005, 154) nostavat kolme asiakokonaisuutta tunnuslukuanalyysissä esille. Nämä asiakokonaisuudet ovat maksuvalmius, vakavaraisuus ja kannattavuus. Näillä kolmella kuvataan yleisesti myös yrityksen taloudellista suorituskykyä ja siten ne ovat taloudellisen suorituskyvyn perustekijöitä. Kannattavuus, vakavaraisuus ja maksuvalmius ovat kiinteässä yhteydessä toisiinsa. Sillä vaikka yritys on kannattava, on sillä oltava myös maksuvalmiutta selviytyä esim. palkoista ja laskuista. Jos yrityksellä on lyhytaikainen maksuvalmiuskriisi, voidaan se hoitaa esimerkiksi nopealla lainanotolla. Tällöin esille nousee yrityksen vakavaraisuus, sillä suuresti velkaantuneen yrityksen on vaikea saada lisälainaa. (Mts. 154–155.)

Yritystoiminnan tulee olla taloudellisessa mielessä kannattavaa, jotta se antaa yritykselle mahdollisuuden toiminnan jatkamiseen. Kannattavuus voi merkitä eri tarkastelijoille eri tasoista toiminnan tulosta. Tärkeintä onkin, että yrityksen toimitusjohtaja määrittelee itselleen, mitä kannattavuus hänelle merkitsee. (Vilkkumaa 2010, 5.) Alhola ja Lauslahti (2005, 163) kertovat, että kannattavuudella tarkoitetaan yleensä yrityksen voitontuottokykyä. Peruskäsitteenä kannattavuus merkitsee sitä, että yrityksen liikevaihto on suurempi kuin sen vastaavan ajanjakson kulut eli tulot ovat suuremmat kuin menot. Kun tilinpäätöstä analysoidaan ja hyödynnetään, käytetään kannattavuudesta hieman täsmällisempää käsitettä. Tällöin yrityksen toiminta on kannattavaa, jos käytetyn tunnusluvun arvo on asetetulla tasolla. Hyvän kannattavuuden kautta voidaan pitää huolta myös maksuvalmiudesta ja vakavaraisuudesta. (Vilkkumaa 2010, 44).

Maksuvalmiudella eli likviditeetillä tarkoitetaan sitä, että yrityksellä on jatkuvasti rahaa tai rahaksi muutettavia varoja nopeasti erääntyvien maksujen katteeksi. Periaatteessa maksuvalmius kertoo, miten yritys selviytyy nopeasti erääntyvistä veloistaan eli rahoitustilanteesta lyhyellä aikavälillä. Nopeasti likvidoitavia varoja verrataan

nopeasti erääntyviin velkoihin. Tasetta katsellessa, voidaan huomio kiinnittää esimerkiksi taseen vastaavien Rahat ja pankkisaamiset –kohtaan sekä toisaalta lyhytaikaiseen vieraspääomaan. Maksuvalmiutta tarkastellaan Quick ratio- ja Current ratio -tunnuslukujen avulla. (Alhola & Lauslahti 2005, 156.)

Vilkkumaan (2010, 50) mukaan vakavaraisuus on oman pääoman suhde koko pääomaan. Alhola ja Lauslahti (2005, 160) puolestaan tarkoittavat vakavaraisuudella oman pääoman tai vieraan pääoman suhdetta koko pääomaan. Vakavaraisuuden aste riippuu yrityksen oman ja vieraan pääoman suhteesta. Vakavaraisella yrityksellä on suurempi osa kokonaispääomasta omaa pääomaa. Hyvä vakavaraisuus antaa suojaa huonon ajan varalle ja mahdollisuuden yrityksen itsenäisiin päätöksiin. Vakavaraisuus on pitkän aikavälin tunnusluku, eli sillä tarkoitetaan yrityksen kykyä selviytyä sitoumuksistaan pitkällä aikavälillä. (Syvänperä & Lindfors 2014, 115–116.) Omavaraisuusaste (%) ja velkaantumisaste (%) ovat vakavaraisuuden tunnuslukuja (Alhola & Lauslahti 2005, 160).

Taloudellisten mittareiden rinnalle on viime vuosina noussut myös ei-taloudelliset mittarit. Ei-taloudelliset mittarit liittyvät henkilöstöön ja asiakkaisiin. Henkilöstön työtyytyväisyysmittarit, sairauspoissaolojen määrä ja henkilöstön koulutuspäivien määrä ovat esimerkkejä henkilöstöön liittyvistä mittareista. Asiakkaisiin liittyviä mittareita ovat asiakastytyväisyys, reklamaatioiden määrä ja asiakasvaihtuvuus. (Eskola & Mäntysaari 2006, 124.)

Raportoinnin kehittäminen

Tietotekniikan kehittyminen on mahdollistanut yhdessä uusien raportointiajatusten kanssa uusia mahdollisuuksia raportoinnin kehittämiseksi. Kehittynyt tietotekniikka mahdollistaa raportoinnin joustavuuden ja räätälöinnin entistä paremmin. Globaalit ohjelmistotoimittajat ajavat yritysten raportointia voimakkaasti samoihin ohjelmistopuitteiden tarjoamiin muotteihin. (Järvenpää ym. 2003, 163–164).

Raportoinnin kehittämisessä tulee lähteä liikkeelle perusasioiden kuntoon laittamisesta ennen kuin otetaan käyttöön uudet raportointityökalut. Tällöin vähintäänkin

operatiiviset talousprosessit ja toimintatavat, järjestelmäintegraatiot sekä laskentarakenteet tulisi kehittää sellaiseksi, että luvut ovat oikein ja on vain yksi totuus ja yhden luvut samasta asiasta. Sisäisen laskenta ja ulkoinen laskenta on tällöin mahdollisimman tiivistä integroitu. (Lahti & Salminen 2014, 172.)

Raportoinnin kehittämisessä voidaan lähteä liikkeelle muutamien avainkysymysten avulla: Mitä tietoa raportoidaan? Millaisia ominaisuuksia tiedolta odotetaan? Milloin raportoidaan? Miten raportoidaan? (Järvenpää ym. 2010, 264.) Kun raportointia kehitetään, tulisi johdolta ja asiantuntijoilta kysyä nykyisestä raportoinnista onko raportointi kattavaa, voidaanko niihin luottaa, onko raportointi oikea-aikaista ja löytyykö raporteista ristiriitaisuuksia. Kehittämisessä on hyvä selvittää eri osapuolten kanssa, mistä mahdolliset ristiriitaisuudet johtuvat ja mistä ollaan samaa ja mistä eri mieltä, tehdä kustannus- ja hyötyanalyysi, priorisoida raportoinnin parantaminen, nostaa esille uusittavat tärkeimmät raportit ja ei niin tärkeät raportit ja tehdä suunnitelma raportoinnin uusimisesta. (Hovi ym. 2009, 146.) Käymällä raporttien loppukäyttäjien kanssa heidän raportointitarpeet läpi, voidaan tarpeettomat raportit tämän jälkeen poistaa (Lahti & Salminen 2008, 150). Raportointia tulisi tarkastella myös eri käyttäjäryhmien näkökulmasta, sillä johdolla ja asiantuntijoilla on erilaiset tarpeet. Myös käyttöoikeuksia on hyvä pohtia, kenellä on oikeudet mihinkin tietoihin. (Hovi ym. 2009, 165.)

4 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitellään tutkimustulokset. Luvun alussa kerrotaan tutkimuksen toteutuksesta. Mistä opinnäytetyön tutkimusprosessi alkoi ja kuinka se eteni. Tämän jälkeen kerrotaan tutkimuksen tulokset. Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastatteluja ja haastattelut tehtiin Telkänhoiva Oy:n Telkänpesäpalvelutalossa sekä yksi haastattelu puhelimitse. Haastatteluaineisto saatiin haastatteleamalla Telkänhoiva Oy:n johtoryhmän jäseniä. Johtoryhmään kuuluu viisi jäsentä. Haastatteluaineisto litteroitiin sanatarkasti ja tämän jälkeen aineisto teemoiteltiin.

Tutkimuksen toteutus

Tämän opinnäytetyön tutkimusprosessi alkoi tutkimusongelman määrittämisellä ja ongelman selvittämiseksi määritettiin tutkimuskysymys. Tämän jälkeen pohdittiin tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen rakenne. Pääaihealueeksi valikoitui talousjohtaminen, johdon laskentatoimi, talousviestintä ja raportointi. Näihin aihealueisiin perehdyttiin pääasiassa kirjallisuuden avulla.

Teoriaan perehtymisen jälkeen alkoi teemahaastattelurungon suunnittelu. Teemojen avulla pyrittiin saamaan vastauksia siihen, kuinka raportointia hyödynnetään oman toiminnan johtamisessa ja päätöksenteossa. Lisäksi selvitettiin, mitä asioita raportoinnista hyödynnetään eniten. Yhtenä teemana oli johtoryhmän työskentely raportoinnin näkökulmasta sekä raportoinnin kokonaismerkitys johtoryhmän työskentelyssä. Haastateltavia pyydettiin kuvailemaan, millainen on hyvä raportti ja mitä lukuja tai tietoja siitä tulisi löytyä sekä mikä on sopiva raportoinnin aikaväli. Lisäksi haastateltavilta kysyttiin, mitä muuta he haluaisivat tuoda esille. Tällä pyrittiin siihen, että haastateltavat voivat ilmaista ajatuksiaan raportointiin liittyen teemojen ulkopuolelta.

Teemahaastattelut suoritettiin kolmena päivänä Telkänhoiva Oy:n Telkänpesäpalvelutalossa. Haastattelut käytiin maaliskuun vaihteessa. Jokainen teemahaastattelu toteutettiin yksilöhaastatteluna ja haastattelut nauhoitettiin puhelimella. Yksi haastattelu tehtiin puhelimitse, koska haastateltava oli kiireinen, eikä hän ehtinyt tavata kasvotusten. Haastateltavat olivat innostuneita haastattelusta ja halusivat kehittää yrityksen sisäistä raportointia. Johtoryhmän jäsenten arki on kiireistä, mutta heiltä löytyi silti aikaa haastatteluun. Yhteistyö ja viestintä heidän kanssaan sujui mutkattomasti.

4.1 Raportoinnin hyödyntäminen

Johtoryhmän näkemykset raportoinnin hyödyntämisestä oman toiminnan johtamisessa erosivat toisistaan. Tutkimuksessa tuli ilmi, että jos raportit olisivat selkeämpiä, raportointia hyödynnettäisiin oman toiminnan johtamisessa enemmän. Tällä hetkellä

raportoinnin hyödyntäminen on vähäistä, sillä järjestelmä on laaja ja sieltä tarvittavat tiedot koetaan vaikeasti löydettäviksi. Tutkimuksessa tuli ilmi, että omalla osaamattomuudella voi olla myös merkitystä tähän. Olisi toivottavaa, että raportoinnissa näkyisi paljonko on tietyn yksikön hoitopuoli tarkasti, jotta henkilöstön määrään voidaan reagoida välittömästi. Tutkimuksessa tuli myös ilmi, että raportointia käytetään oman toiminnan johtamisessa paljon. Taloutta seurataan reaaliajassa lähes joka päivä. Päätöksiä tehdään molempiin suuntiin raporttien perusteella: kun liikevaihto laskee, täytyy rekrytointikuluja pienentää ja kun taas yritys menee ylöspäin ja kehittyy, silloin rekrytoidaan lisää henkilökuntaa ja tehdään hankintoja.

Raportointia hyödynnetään kun katsotaan paljonko hoitomaksuja on tullut suhteessa hoitomenoihin. Raporttien perusteella tehdään ensisijaisesti päätöksiä henkilöstön palkkaamiseen liittyen. Henkilöstökulut ovat yrityksen suurin menoerä, muut kulut on pyritty saamaan minimiin, joten henkilöstökulut ovat ne, joita pystytään vaihtelevaan. Raportoinnin perusteella tehdään päätöksiä rekrytoidaanko henkilökuntaa lisää vai supistetaanko. Hankinnat ovat toinen menoerä, jota seurataan raporttien perusteella. Jos raporteista ilmenee, että tarvikkeiden hankintaan on mennyt suuri summa rahaa, mietitään mistä se johtuu, ja pystytäänkö sitä vähentämään. Raporttien perusteella vertaillaan eri palveluja ja mietitään onko järkevämpää ulkoistaa joku palvelu vai tuottaa itse. Raporttien perusteella myös kehitetään toimintaa, eli jos joku palvelu ei toimi, täytyy miettiä mitä voidaan tehdä toisin vai keksitäänkö uusi palvelu.

Johtoryhmässä käydään kuukausi jälkikäteen tuloksia läpi, kun kuukauden tulos on valmistunut. Ennakoitavuus puuttuu tällä hetkellä, eli johtoryhmässä on keskitytty siihen miten on mennyt. Jokaisella johtoryhmän jäsenellä on oikeudet taloudenhallintajärjestelmään. Tutkimuksessa tuli kuitenkin ilmi, että arki on niin kiireistä, joten järjestelmää ei hyödynnetä tarpeeksi paljoa. Raportoinnin kokonaismerkitystä johtoryhmän työskentelyssä pidetään tärkeänä. Lukujen tulisi olla oikein ja ajantasaiset, jotta päätöksiä pystytään tekemään nopeasti ja ne perustuvat oikeisiin lukuihin. Tällä hetkellä raportoinnin paikka ei ole kuitenkaan niin suuri. Johtoryhmässä käsitellään myös paljon muuta kuin raportointia.

4.2 Raportin sisältö ja ulkomuoto

Tuloksista nousi esille, että ensisijaisesti on tärkeää, että raportti sisältää oikeat asiat. Raportin tulisi sisältää oikeat ja ajantasaiset luvut, jotta päätökset perustuvat oikeisiin lukuihin. Raportista tulisi nähdä nopeasti ja vaivattomasti halutut asiat. Raportista olisi toivottavaa nähdä selkeämmin paljonko hoitopuoli taloittain on, sillä joka yksiköllä on oma vastaavahenkilö joka seuraa taloa. Raportista olisi toivottavaa nähdä, mikä on asukasmäärään kohden optimaalinen henkilökuntamäärä. Asukasmäärä vaihtelee, joten raportin pitäisi olla ajantasainen, jotta pystytään reagoimaan henkilöstöllä. Henkilöstökulut tulisi olla myös helposti ja selkeästi näkyvillä, jotta henkilöstömäärään voidaan reagoida nopeasti. Yrityksen raportointijärjestelmässä henkilöstökulut koostuvat useista eri kuluista ja niistä puuttuu mm. lomapalkat. Raportissa henkilöstökulut olisivat selkeästi esillä, jolloin näkisi milloin voi rekrytoida lisää henkilökuntaa ja milloin vähentää. Raportista olisi hyvä nähdä paljonko kuukausittain on mennyt rahaa henkilöstön sairasajanpalkkoihin, jolloin se avaisi sitä, miten henkilöstömenot jakaantuvat. Raportissa kulkisi automaattisesti myös lomapalkat, koska palkkojen merkitys tulokseen on valtava.

Raportissa olisi eriteltynä taloittain hoitopuolen tulot ja menot. Raportista tulisi siis ilmi jokaisen yksikön kannattavuus. Raportista tulisi nähdä myös paljonko on esim. kotihoidon yksityinen tulo ja paljonko tuottaa palveluseteli. Tutkimusaineistosta tuli ilmi, että raportin olisi toivottavaa sisältävän myös jonkunlaisen ennusteen. Ennusteesta näkisi, että jos näin jatketaan, seuraavassa kuussa tulos on näin ja loppuvuonna näin. Raportissa tulisi näkyä poistojen määrät, jotta voidaan miettiä onko yrityksellä varaa ostaa esim. oma auto. Raportista tulisi nähdä myös henkilökunnan kilometrit ja bensakulut, jotta päätös auton hankinnasta voidaan tehdä. Raportin olisi toivottavaa sisältävän myös jonkunlaisen tarvikekustannusarvion, jossa näkyisi kuukausittain hoitotarvikkeisiin menevä summa. Raportin tulisi sisältää niin isoja kuin pieniäkin asioita, jotta oikeita päätöksiä pystytään tekemään. Raportin tulisi sisältävän kuitenkin vain käyttäjän tarvitsevat tiedot.

Ulkomuodoltaan raportissa olisi hyvä olla tekstien lisäksi lukuja tai kaavioita/pylväsdiagrammeja selkeyttämään tietoja. Niiden avulla pystyttäisiin helposti vertaamaan eri kuukausia. Pylväsdiagrammin taustalla voisi olla ennustekäyrä loppuvuoteen. Raportista tulisi ajantasaisesti nähdä paljonko tuloja vielä puuttuu, jotta tämän kuukauden henkilöstökulut katetaan. Visuaalisen raportin avulla henkilökunnalle pystytään esittämään selkeästi missä ollaan menossa. Tutkimuksessa tuli ilmi, että sähköinen järjestelmä on todettu toimivaksi ja on kätevää kun raportin saa yhdellä napin painamisella sähköpostiin lähetettäväksi johtoryhmälle tai hallitukselle. Nyky-päivänä järjestelmän tulisi olla myös mobiililaitteelle sopiva, jotta se on käytettävissä missä ja milloin vain.

Johtoryhmän jäsenet olivat yksimielisiä siitä, että raportoinnin aikaväli on kuukausi. Muutoksia tapahtuu nopeasti ja niihin tulisi myös pystyä reagoimaan nopeasti. Tällä alalla puoli vuottakin on pitkä aika ja sen aikana voi tapahtua mitä vaan.

5 Johtopäätökset

Tässä luvussa esitetään tutkimustuloksista johdetut johtopäätökset. Luvussa käydään läpi, mitä johtopäätöksiä tutkimustuloksista nousi esille ja mitä ne merkitsevät tutkimusongelman kannalta. Luvun lopussa kerrotaan tutkijan kehitysehdotukset. Tutkimuksen tavoitteena oli kehittää Telkänhoiva Oy:n johtoryhmän sisäistä raportointia. Tavoitteena oli selvittää, miten johtoryhmän jäsenet hyödyntävät raportointia toiminnassaan ja minkälaisia päätöksiä raportoinnin perusteella tehdään. Lisäksi tavoitteena oli selvittää, mitä raportin tulisi sisältää sekä millainen on raportin hyvä muoto. Tutkimusongelmana oli toimeksiantajayrityksen sisäisen raportoinnin toimimattomuus.

Raportoinnin hyödyntäminen

Tutkimuksessa selvisi, että johtoryhmän jäsenet käyttävät raportointia oman toiminnan johtamisessa eri verran. Nykyistä järjestelmästä saatavaa raporttia osa johtoryhmästä piti epäselvänä ja liian laajana omaan päivittäiseen työhön. Tuloksista tuli

myös ilmi, että raportointia hyödynnetään paljon oman toiminnan johtamisessa. Tämän perusteella voidaan todeta, että johtoryhmän jäsenen rooli organisaatiossa näyttää määrittävän sitä, mitä ja miten raportteja hyödynnetään. Raportin toivottiin olevan selkeämpi ja sieltä pitäisi löytää tarvittavat asiat nopeammin ja helpommin. Arki on jokaisella johtoryhmän jäsenellä kiireistä, joten olisi tärkeää, että he löytävät tarvittavat tiedot nopeasti. Tuloksista tuli ilmi, että järjestelmän henkilöstökuluista puuttuu erilaisia varauksia. Tästä voidaan päätellä, että tämä vaikeuttaa käyttäjää tekemään päätöksiä, kun raportissa olevaan tulokseen ei voi suoraan luottaa.

Aineistosta selvisi, että johtoryhmän jäsenillä on erilaisia tarpeita raportoinnista. Tästä voidaan päätellä, että yksi raportti ei sovi kaikille. Johtoryhmän jäsenten työnkuvat vaihtelevat ja toisen työnkuvaan kuuluu talous enemmän kuin toisen. Tämä tuo haasteen myös raportointiin, koska osa johtoryhmästä tarvitsee enemmän tietoja kuin toiset. Tutkimustulosten perusteella voidaan myös päätellä, että johtoryhmän jäsenet hallitsivat raportointiohjelman käyttöä eri verran. Tutkimusongelman ratkaisemisen kannalta olisi tärkeää, että jokainen johtoryhmän jäsen perehdytetään järjestelmän käyttöön ja jokaiselle määritellään oman työn kannalta oleellinen raporttipohja. Yrityksen toiminnan kannalta olisi tärkeää, että raportti vastaisi käyttäjän tarpeisiin.

Johtoryhmä piti raportoinnin kokonaismerkitystä johtoryhmän työskentelyssä hyvin tärkeänä. Tällä hetkellä raportoinnin kokonaismerkitys johtoryhmän työskentelyssä on kuitenkin ollut vähäinen. Tämän perusteella voidaan todeta, että johtoryhmän ajatukset eivät kohtaa toiminnan kanssa. Yhtenä syynä tähän voi olla se, että johtoryhmän jäsenten arki on kiireistä eikä aikaa raporttien perehtymiseen ole. Tuloksista nousi esille, että raportoinnin luvut tulisi saada oikein ja ajantasaisesti, jotta muutoksiin pystytään reagoimaan nopeasti. Tämä voi olla myös syynä siihen, ettei raportoinnin kokonaismerkitys ole tällä hetkellä suuri jos siihen ei voi luottaa. Kun raportointi on ajantasaista, tulisi johtoryhmässä käydä enemmän raportointia läpi.

Raportin sisältö ja muoto

Tuloksista selvisi, että henkilöstökulut ovat selkeästi yrityksen suurimmat kulut. Raportissa tulisi olla selkeästi nähtävissä henkilöstön kokonaiskustannukset ajantasai-

sesti, jotta raportin perusteella pystytään reagoimaan nopeasti muuttuviin tilanteisiin. Raportista tulisi nähdä kaikki kustannukset kerralla eikä käyttäjän tarvitsisi miettiä puuttuuko tästä esim. lomapalkkavaraus. Yrityksen asukasmäärä (asiakkaat) vaihtelee ja henkilökunta täytyy sopeuttaa sen mukaiseksi. Koska henkilöstökulut ovat yrityksen suurin menoerä, voidaan tehdä johtopäätös, että sillä on suuri merkitys myös tulokseen. Tästä syystä on erittäin tärkeää, että henkilöstökulut ovat raportissa oikein ja ajantasaiset.

Tuloksista tuli ilmi, että raportoinnin olisi toivottavaa sisältää jonkunlaisen tulevaisuuden ennusteen. Tällä hetkellä yrityksessä on katsottu vain menneisyyden lukuja ja pohdittu miten on mennyt. Menneisyyteen ei pysty vaikuttamaan, joten olisi hyvin tärkeää, että raportoinnissa olisi myös ennakointia. Ennusteesta tulisi ilmi, mitä muutoksia pitäisi tehdä, jotta luku on jatkossa eri.

Tuloksista ilmeni, että ulkomuodoltaan raportin tulisi olla selkeä. Raportti sisältäisi sekä tekstiä että visuaalista havainnollistusta vaikkapa kuvioiden tai pylväsdiagrammien avulla, mikä helpottaisi raportin sisällön hahmottamista ja selventäisi asiaa. Tämä on hyvin tärkeää, jotta hoitohenkilökunnalle pystytään esittämään missä ollaan menossa.

Kehitysehdotukset

Kehitysehdotukseni on, että johtoryhmän jäsenille annetaan koulutusta talousasioista ja järjestelmästä. Järjestelmä pitää saada käyttäjille tutuksi, jotta sitä voidaan hyödyntää työssä. Olisi hyvä, jos jokaiselle johtoryhmän jäsenelle pystyisi rakentamaan oman raporttipohjan, jossa olisi jokaisen oman työn kannalta oleellimmat luvut ja tiedot. Jokaisen johtoryhmän jäsenen pitäisi pystyä määrittelemään ne asiat, joita hän haluaa raportin sisältävän. Johtoryhmän jäsenet tarvitsevat eri asioita raportoinnista, joten on tärkeää, että jokainen osaa määritellä oman työnsä kannalta oleellimmat tiedot. Raportoinnissa tulisi olla tulevaisuuden ennusteita, koska se on toiminnan kannalta hyvinkin tärkeää.

6 Pohdinta

Tutkimuksen tavoitteenani oli selvittää toimeksiantajalle heidän sisäisen raportointinsa tarpeet. Lopputuotoksena piti olla raportointimalli. Tutkimuksessa tuli kuitenkin ilmi, että nykyistä raportointijärjestelmää pidetään hyvin sekavana ja liian laajana kokonaisuutena, jota ei osata hyödyntää. Mielestäni johtoryhmälle täytyy ensin antaa koulutusta järjestelmästä ja talousasioista ja sen jälkeen vasta miettiä mallia. Järvenpään (2010, 35) ja muiden mukaan erilaisten raporttien tuottamista ei ole järkevää aloittaa ennen kuin päätöstentekijöiden tietotarpeet ymmärretään syvällisesti.

Vaikka lopputuotoksena piti olla kuukausittainen raporttimalli ja tässä ei onnistuttu, tuo tutkimus silti yritykselle arvokasta tietoa. Tutkimuksen avulla saatiin selvitettyä mitä täytyy tehdä, jotta yritys saa sisäisen raportoinnin toimivaksi. Tutkimustulokset tuovat myös luultavasti toimeksiantajalle muutakin hyödyllistä tietoa, koska tätä aihetta ei ole yrityksessä aikaisemmin tutkittu.

Tutkimusmenetelmät soveltuivat tähän tutkimukseen hyvin. Kun halutaan tietää mitä joku ajattelee jostakin asiasta, kaikkein helpointa on kysyä sitä häneltä itseltään (Eskola & Vastamäki 2015, 27). Teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmänä oli siis parhain tapa selvittää johtoryhmän mielipiteet. Yksi haastattelu tehtiin puhelimitse, sillä haastateltava oli kiireinen ja myös haastattelut piti saada mahdollisimman nopeasti tehtyä. Jos aikataulu olisi ollut vapaampi, myös tämä yksi haastattelu olisi varmasti pystytty tekemään tavallisesti. Oman haasteensa haastatteluihin toi se, että haastattelija asui Vaasassa ja haastattelut tehtiin Jyväskylässä. Teemoittelu analyysimenetelmänä toi haastetta. Haastatteluaineistoista tuli ilmi erilaisia näkemyksiä, jolloin oli haastavaa teemoitella ja kirjoittaa tutkimustuloksia aineistosta. Koska haastateltavia oli vain viisi, tuli haastatteluista ilmi erilaisia näkemyksiä. Haastateltavia ei kuitenkaan olisi voinut ottaa enempää, sillä johtoryhmässä ovat vain nämä viisi jäsentä.

Lahti ja Salminen (2008, 30) totesivat, että järjestelmähankinnoissa otetaan tarpeiden lisäksi huomioon käytettävyys loppukäyttäjille.

Haastatteluja tehdessä yllätykseksi tuli se, miten yrityksen raportointijärjestelmä koettiin sekavaksi ja vaikeasti käytettäväksi. Mielestäni on ensiarvoisen tärkeää, että kun yritykseen tulee uusi järjestelmä, sen ominaisuudet opetetaan kaikille käyttäjille.

Viinikaisen ja Österbergin (2016) mukaan laadukas raportointi auttaa johtoa oikeiden päätösten teossa. Raporteissa olevien tietojen tulisi olla virheettömiä ja yhdenmukaisia, jotta päätöstentekijät pystyvät tekemään johtopäätöksiä taloudellisista tiedoista. (Riskien hallinta ja talousraportointi n.d.) Yrityksen johtaminen perustuu päätösten tekoihin ja päätöstenteko perustuu raportteihin (Viinikainen & Österberg 2016). Tutkimustuloksista tuli ilmi, että raporteista puuttuu erilaisia varauksia, jotka käyttäjän täytyy osata itse lisätä. Raportit tulisi olla oikein ja ajantasaiset, jotta raportointia voidaan käyttää apuna päätöksenteossa.

Alholan ja Lauslahden (2005, 173) mukaan raportoinnin tulisi antaa yritykselle monipuolinen kuva, jossa analysoidaan menneisyyttä, nykytilaa ja tulevaisuutta. Tulevaisuuteen suuntautuvan tiedon tarkoituksena on varmistaa, että toimet ovat riittäviä tulevaisuuden haasteissa (Järvenpää ym. 2010, 42). Yllätykseksi tuli se, että yrityksen tämän hetkessä raportoinnissa ei ole tulevaisuuden ennakointia lainkaan.

Niskavaaran (2010, 167) mukaan jokaisen esimiehen tulisi ennen kokouksia paneutua raportteihin huolella ja analysoida oman yksikön saavutuksia sekä pohtia mahdollisia korjaavia toimenpiteitä. Seurantapalavereissa ei tulisi keskittyä budjettipoikkeamien selittelyihin, vaan korjaaviin toimenpiteisiin sekä tulevaisuuden ennakointiin. Toteutuneisiin tietoihin ei voi enää vaikuttaa, vaan niistä voidaan ottaa enää vain oppia. (Mts. 167.) Tämä neuvo olisi hyvä ottaa käyttöön myös toimeksiantajayrityksessä. Aika raportteihin perehtymiseen tulisi löytyä myös kiireisen arjen keskellä.

Tutkimuksen tutkimusongelmana oli kohdeyrityksen sisäisen raportoinnin toimimattomuus. Tähän näen suurimpana syynä sen, että johtoryhmän jäsenet eivät osaa hyödyntää nykyistä raportointijärjestelmää. Raportointijärjestelmää pidetään sekavana ja tarvittavat tiedot on vaikea löytää.

Jatkotutkimusta voisi tehdä Telkänhoiva Oy:n sisäisen raportoinnin hyödyntämiseen, kun johtoryhmää on koulutettu talousasioista sekä järjestelmän käytöstä. Jokaisen esimiehen tulisi ymmärtää oman yksikön keskeiset talouteen vaikuttavat elementit, mutta myös koko yrityksen näkökulma (Niskavaara 2010, 171). Toinen kiinnostava aihe jatkotutkimukselle olisi tutkia raportoinnin ennakoitavuuden vaikutusta tulokseen. Tutkimuksessa voisi seurata, miten käyttäjät hyödyntävät ennakointia päätöksenteossa ja minkälaista hyötyä sen avulla saavutetaan.

Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen toteutus pyrittiin suunnittelemaan huolellisesti sekä yksityiskohtaisesti ja tämän jälkeen toteuttamaan suunnitelman mukaisesti. Tällä tavalla pyrittiin vahvistamaan hyvä tieteellinen käytäntö. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus tarkastelu eroaa määrällisen tutkimuksen vastaavasta, joten reliabiliteetti- ja validiteettikäsitteitä ei voida sellaisenaan soveltaa kvalitatiiviseen tutkimukseen (Kananen 2015, 352). Tutkimuksen luotettavuus varmistettiin lähettämällä haastatteluaineistosta ilmi tulleet tulkinnat haastateltaville sähköpostitse. Kaikilta viideltä haastateltavalta tuli vahvistus tulkintojen oikeellisuudesta, joten tällä on vältetty väärin tietojen ja tutkimustulosten esittäminen. Tutkimuksen luotettavuus siis varmistettiin vahvistettavuudella. Yksi haastattelu tehtiin puhelimitse haastateltavan kiireellisyyden vuoksi. Tämän haastattelun tutkimustulokset voisivat olla erilaiset, jos haastattelu olisi tehty kasvokkain. Silloin haastattelijalla olisi voinut suhtautua haastatteluun erilailla ja haastattelusta olisi voinut tulla ilmi eri asioita.

Lähteet

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

Alhola, K. & Lauslahti, S. 2009. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. Helsinki: WSOY.

Business Intelligence mahdollistaa paremmat päätökset. N.d. Artikkelin EmCe-yrityksen verkkosivuilla. Viitattu 24.3.2017.
<https://www.emce.fi/ratkaisut/raportointi/>.

Cassar, G. & Gibson, B. 2008. Budgets, internal reports and manager forecast accuracy. Article in Contemporary Accounting Research. Viitattu 10.3.2017.
https://www.researchgate.net/publication/228171560_Budgets_Internal_Reports_and_Manager_Forecast_Accuracy.

Eskola, A. & Mäntysaari, A. 2006. Menestys. Kannattavuuden hallinnan perusteet. Helsinki: Otava.

Eskola, J. & Vastamäki, J. 2015. Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Julkaisussa Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Toim. R. Valli & J. Aaltola. 4. uud. p. Jyväskylä: PS-Kustannus, 27–44.

Exclusive IOMA survey: Internal reporting is best way to boost corporate value. 2005. Julkaisussa IOMA's report on financial analysis, planning & reporting, 1, 3. Viitattu 6.3.2017.
<http://ezproxy.jamk.fi:2048/login?url=http://search.proquest.com.ezproxy.jamk.fi:2048/docview/203152141?accountid=11773>.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Horngrén, C. & Oliver, S. 2010. Managerial Accounting. Boston: Pearson.

Hovi, A., Hervonen, H. & Koistinen, H. 2009. Tietovarastot ja business intelligence. Jyväskylä: WSOYpro/Docendo.

Ikäheimo, S., Malmi, T. & Walden, R. 2016. Yrityksen laskentatoimi. 6. uud. p. Helsinki: Talentum.

Introducing the global management accounting principles. 2014. Julkaisussa Executive summary global management accounting principles. Raportti 24.10.2014. Viitattu 10.3.2017.

<http://www.cgma.org/content/dam/cgma/resources/reports/downloadabledocuments/principles-executive-summary-1.pdf>.

Juholin, E. 2006. *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. 4. uud. p. Helsinki: Inforviestintä.

Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen J. 2010. *Talousohjaus ja kustannuslaskenta*. Helsinki: WSOYpro.

Järvenpää, M., Partanen, V., & Tuomela, T. 2001. *Moderni taloushallinto -haasteet ja mahdollisuudet*. 2. p. Helsinki: Edita.

Kananen, J. 2008. *Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet*. Jyväskylä: Jyväskylän Ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2010. *Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

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

Kananen, J. 2015. *Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kauranen, I., Mustakallio, M. & Palmgren, V. 2006. *Tutkimusraportin kirjoittamisen opas opinnäytetyön tekijöille*. Espoo: Teknillinen korkeakoulu.

Kinnunen, J., Laitinen, E., Laitinen, T., Leppiniemi, J. & Puttonen, V. 2007. *Avain laskentatoimeen ja rahoitukseen*. Helsinki: KY-palvelu.

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

Lahti, S. & Salminen, T. 2014. *Digitaalinen taloushallinto*. Helsinki: Talentum.

Lehtonen, E. 2009. *Johdon laskentatoimi ja sen raportoinnin kehittäminen. Case: Osuuskauppa Hämeenmaa. Opinnäytetyö, AMK. Lahden ammattikorkeakoulu, liiketalouden koulutusohjelma*. Viitattu 25.2.2017. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-200912087398>.

Liimatainen, M. & Mäkelä, K. 2010. *Sähköinen taloushallinnon raportointi yrityksen johdolle. Opinnäytetyö, AMK. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, liiketalouden koulutusohjelma*. Viitattu 25.2.2017. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2010061812381>.

Linna, E. 2016. *Hyvä talousviestintä on yhteispeliä*. Artikkelit Viestijät.fi-sivustolla 22.2.2016. Viitattu 27.3.2017. <http://viestijat.fi/hyva-talousviestinta-on-yhteispelia/>.

Lohtaja-Ahonen, S. & Kaihovirta-Rapo, M. 2012. *Tehoa työelämän viestintään*. 2.uud.p. Helsinki: Sanoma Pro.

- Madegowda, J. 2007. Management Accounting. Mumbai: Himalaya Publishing House.
- Management Information Systems (MIS). N.d. Määrittely Inc.-sivustolla. Viitattu 28.3.2017. <http://www.inc.com/encyclopedia/management-information-systems-mis.html>.
- Mansukoski, S., Mitronen, L., Porenne, P. & Salmimies, P. 2008. Käytännön johtoryhmätyöskentely. 2.p. Helsinki: Talentum.
- Melville, T. 2017. Mitä kuuluu sote?. Keski-Suomen Sairaanhoidopiirin henkilöstö- ja sidosryhmälehti, 1/2017, 8–9.
- Minimol, M. & Sarngadharan, M. 2009. Management Information System. Mumbai: Himalaya Publishing House.
- Niskavaara, E. 2010. Yritystaloutta esimiehille. Helsinki: WSOYpro.
- Partanen, V. 2007. Talousviestintä johtamisen tukena. Helsinki: Talentum.
- Pellinen, J. 2005. Talousjohtaminen. Helsinki: Talentum.
- Peltoluoma, J. 2011. Sisäisen raportoinnin kehittäminen päätöksenteon tueksi. Case: Finnfeeds Finland Oy, Naantalin tuotantolaitos. Opinnäytetyö, AMK. Turun ammatti- korkeakoulu, tuotantotalouden koulutusohjelma. Viitattu 25.2.2017. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201102252632>.
- Riskien hallinta ja talousraportointi. N.d. Termin selitys InfoBuildin verkkosivuilla. Viitattu 28.3.2017. http://www.infobuild.fi/termi_talousraportointi.php.
- Syvänperä, O. & Lindfors, H. 2014. Pk-yrityksen budjetointi ja raportointi käytännön- läheisesti. 4. uud. p. Helsinki: Kauppakamari.
- Tuononen, M. 2010. Sisäisen taloudellisen raportoinnin kehittäminen Räjähdelaitok- sessa. Opinnäytetyö, AMK. Seinäjoen ammattikorkeakoulu, yrittäjyyden ja liiketoi- mintaosamisen koulutusohjelma. Viitattu 14.3.2017. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2010092713244>.
- Vilkkumaa, M. 2005. Talouden apuvälineet johdolle. Helsinki: Yrityskirjat.
- Vilkkumaa, M. 2010. Yrityksen menestyksen mittarit. Tunnusluvut, yrityksen hinnan määrittäminen & tilinpäätösanalyysi. Helsinki: Yrityskirjat.
- Viinikainen, M. & Österberg, O. 2016. Raportti auttaa menestymään. 31.3.2016. Ta- lentum lehtiarkisto. Viitattu 2.3.2017. <http://lehtiarkisto.talentum.com.ezproxy.jamk.fi:2048/lehtiarkisto/search/show?eid=2943181>.
- Yli-Luoma, P. 2001. Ohjeita opinnäytetyön tekemiseen. Sipoo: IMDL.

Yritys. N.d. Telkänhoivan verkkosivuilla. Viitattu 14.2.2017.
<http://www.telkanhoiva.fi/>, Yritys.

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelurunko

- Miten hyödynnät raportointia oman toiminnan johtamisessa?
- Kuvaile johtoryhmän työskentelyä raportoinnin näkökulmasta
 - millaisia toimintaa ohjaavia päätöksiä raporttien perusteella tehdään
- Mikä on raportoinnin merkitys kokonaisuutena johtoryhmän työskentelyssä
- Mitä asioita raportoinnista hyödynnät eniten?
- Mitä lukuja/tietoja raportoinnista tulisi löytyä?
- Kuvaile millainen on hyvä raportti?
 - ulkomuoto; teksti, kuviot, kaaviot, mittarit
- Mikä on sopiva raportoinnin aikaväli?
- Onko jotain muuta mitä haluaisit tuoda esille?