



LASKENTAJÄRJESTELMIEN KEHITTYMINEN

Taloushallinnon analyysityökalun toimivuus käytännössä

Pekka Korhonen

Opinnäytetyö
Marraskuu 2007



JYVÄSKYLÄN
AMMATTIKORKEAKOULU

liiketalous

Tekijä(t) KORHONEN, Pekka	Julkaisun laji Opinnäytetyö	
	Sivumäärä 78	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus <input type="checkbox"/> Salainen _____ saakka	
Työn nimi LASKENTAJÄRJESTELMIEN KEHITTYMINEN – Taloushallinnon analyysityökalun toimivuus käytännössä		
Koulutusohjelma Liiketalous		
Työn ohjaaja(t) VÄRRE, Timo		
Toimeksiantaja(t) Jyväskylän ammattikorkeakoulu / liiketalous		
Tiivistelmä Yrityksen laskentajärjestelmällä on hyvin tärkeä osa yrityksen toiminnassa. Hyvällä, tehokkaalla ja oikein käytetyllä laskentajärjestelmällä työntekijöille ja johdolle saadaan tuotettua yrityksen toiminnan tuloksellisessa ohjaamisessa tarvittavaa informaatiota ja raportteja. Laskentajärjestelmät kehittyvät jatkuvasti ja ovat nykyään usein osa yrityksen kokonaisvaltaista toiminnanohjausjärjestelmää, varsinkin suurilla yrityksillä. Tutkimuksen tavoitteena oli testata yritysten laskentajärjestelmien nyky- ja tavoitetilaa analysoiva työkalu käytännössä. Työkalu on kehitetty osana Jyväskylän ammattikorkeakoulun liiketalouden koulutusalan LIITOS - hanketta. Tutkimus sisältää piirteitä, jotka voidaan liittää kvantitatiiviseen ja myös kvalitatiiviseen tutkimukseen. Teoreettisessa viitekehyksessä käydään läpi yrityksen informaatiojärjestelmiä, laskentajärjestelmän piirteitä, raportointia ja sen merkitystä sekä toiminnanohjausjärjestelmän tarkoitusta ja toimintaa. Tiedonkeruumenetelmänä tutkimuksen empiriaosaan on käytetty kyselylomakehaastatteluja. Vastaukset on saatu henkilökohtaisissa haastatteluissa ja sähköpostilla. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että analyysityökalu toimii käytännössä ja sillä saadaan luotettavia tuloksia. Osalla vastanneista yrityksistä laskentajärjestelmä vastasi jo heidän tavoitteilaansa, osalla havaittiin taas aika suuriakin puutteita ja kehittämistarpeita. Tutkimuksella saatiin myös joitakin ehdotuksia, joilla työkalua voidaan kehittää vielä edelleen.		
Avainsanat (asiasanat) Laskentajärjestelmät, tietojärjestelmät, raportointi, toiminnanohjaus		
Muut tiedot		

Author(s) KORHONEN, Pekka	Type of Publication Bachelor´s Thesis	
	Pages 78	Language Finnish
	Confidential <input type="checkbox"/> Until _____	
Title DEVELOPMENT OF THE ACCOUNTING SYSTEMS – The use of an analysis tool in practice.		
Degree Programme Business Administration		
Tutor(s) VÄRRE, Timo		
Assigned by Jyväskylä University of Applied Sciences / Business Administration		
Abstract The accounting system has a very important role in running the business. If the accounting system is good, efficient and correctly used, it provides valuable and important information and reports for the employees and the management of the company. Accounting systems are developing all the time and today they often are a part of Enterprise Resource Planning (ERP) systems, especially in big companies. The objective of this research was to test in practice the tool which analyses the current and the aimed state of financial administration. The tool was developed as a part of the LIITOS project by the Jyväskylä University of Applied Sciences, School of Business Administration. The research contains features from both quantitative and qualitative research methods. The theoretical framework deals with the information and accounting systems, reporting and its importance as well as the aims and the functions of ERP. The information for the research was collected through questionnaires which were answered by email or in personal interviews. As a result of the research, it can be said that the analysis tool works in practice and it gives reliable results. In some of the companies which took part in the research the system met their needs, whereas some companies had quite many development needs. The research gave also some suggestions for the further development of the analysis tool.		
Keywords Accounting systems, information systems, reporting, ERP		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO.....	3
1.1 Tutkimusongelma ja tavoitteet	3
1.2 Tutkimuksen rakenne.....	4
2 INFORMAATIOJÄRJESTELMÄT	5
2.1 Informaatiojärjestelmän yleinen kuvaus	5
2.2 Johdon informaatiojärjestelmä	8
2.3 Yrityksen tavallisimmat informaatiojärjestelmät.....	9
3 YRITYKSEN LASKENTAJÄRJESTELMÄT	11
3.1 Laskentatoimen tieto- ja informaatiojärjestelmä	11
3.2 Laskentajärjestelmien viimeaikainen kehitys	13
3.3 Laskentajärjestelmän rakenne	14
3.4 Laskentajärjestelmälle asetettavat vaatimukset.....	16
4 RAPORTOINTI.....	18
4.1 Raportoinnin tehtävät.....	18
4.2 Raporttien laatiminen	21
4.3 Raportoinnin muutokset.....	24
5 TOIMINNANOHJAUSJÄRJESTELMÄ.....	25
5.1 Toiminnanohjausjärjestelmän määritelmä ja tarkoitus	25
5.2 Toiminnanohjausjärjestelmän rakenne	25
5.3 Toiminnanohjausjärjestelmän käyttö taloushallinnossa	27
5.4 Toiminnanohjausjärjestelmän kehityshistoria.....	27
6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	29
6.1 Yritys A	31
6.2 Yritys B	32
6.3 Yritys C	33
6.4 Yritys D	34
6.5 Yritys E	34
6.6 Yritys F.....	36
6.7 Yritys G	37
6.8 Yritys H	38
6.9 Yritys I.....	39
6.10 Yritys J	40
6.11 Yritys K	41
6.12 Yritys L.....	41
6.13 Yritys M.....	43
6.14 Yritys N	43

6.15 Yritys O	44
6.16 Yritys P	44
6.17 Yritys Q	45

7 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET47

7.1 Yhteenveto.....	47
7.2 Johtopäätökset.....	49

LÄHTEET53

LIITTEET.....55

Liite 1. Kyselylomake yrityksille.....	55
Liite 2. Yrityksen taustatiedot.....	58
Liite 3. Malliraportti yritykselle.....	59
Liite 4. Kuvio yritys A.....	60
Liite 5. Kuvio yritys B.....	61
Liite 6. Kuvio yritys C	62
Liite 7. Kuvio yritys D	63
Liite 8. Kuvio yritys E.....	64
Liite 9. Kuvio yritys F.....	65
Liite 10. Kuvio yritys G	66
Liite 11. Kuvio yritys H	67
Liite 12. Kuvio yritys I.....	68
Liite 13. Kuvio yritys J	69
Liite 14. Kuvio yritys K.....	70
Liite 15. Kuvio yritys L.....	71
Liite 16. Kuvio yritys M.....	72
Liite 17. Kuvio yritys N	73
Liite 18. Kuvio yritys O	74
Liite 19. Kuvio yritys P.....	75
Liite 20. Kuvio yritys Q.....	76
Liite 21. Kaikki yrityksissä havaitut puutteet.....	77

KUVIOT

KUVIO 1. Informaatiojärjestelmän toiminta.....	6
KUVIO 2. Liiketoimintaympäristön muutosten vaikutuksia informaatiotarpeisiin	6
KUVIO 3. Informaatiojärjestelmien jako neljään tasoon.	7
KUVIO 4. Yleiskuva laskentajärjestelmästä prosessina.	14
KUVIO 5. Raportointi aikajanalla	19
KUVIO 6. ERP -järjestelmän perusrakenne.....	26
KUVIO 7. Toiminnanohjausjärjestelmien kehityshistoria ja toiminnallisuuden kehittyminen.	29
KUVIO 8. Yritysten lukumäärä jokaista puutteellista tasoa kohden.	48
KUVIO 9. Jokaisella tasolla esille tulleiden puutteiden lukumäärä.	48
KUVIO 10. Havaittujen puutteiden määrä jokaisessa yrityksessä.	49

1 JOHDANTO

Yritys tarvitsee paljon erilaista informaatiota omasta toiminnastaan, taloudestaan ja ympäristöstään pärjätäkseen yhä kovenevassa kilpailussa yritysmaailmassa. Suurilla yrityksillä on usein kattavia ja osittain monimutkaisiakin järjestelmiä joilla vaadittavia tietoja rekisteröidään, käsitellään ja raportoidaan. Pienillä yrityksillä järjestelmät voivat taas olla hyvinkin yksinkertaisia. Laskentajärjestelmä on olennainen osa yrityksen kokonaisinformaatiojärjestelmää. Se täydentää ja sivuaa muiden järjestelmien tuottamaa tietoa.

Laskentatoimi on mukana lähes kaikessa yrityksen toiminnassa ja on näin avainasemassa yrityksen tarvitsevan informaation tuottamisessa. Melkein kaiken tiedon yrityksessä voi muuttaa luvuiksi. Lukujen tulkinta ja vertailu on yleensä helpompaa, kuin sanallisten esitysten. Laskentatoimi tuottaa raportteja niin työntekijöille, johdolle, kuin myös ulkoisille sidosryhmille.

Yritykset ovat alkaneet siirtyä yhä useammin käyttämään myös toiminnanohjausjärjestelmiä. Näiden järjestelmien avulla yritysten liiketoimintaprosessit voidaan integroida aina vain tehokkaammin toimiviksi kokonaisuuksiksi yritysten sisällä, ja nykyään verkostoitumisen myötä, myös yritysten välillä. Toiminnanohjausjärjestelmän avulla toimintaan haetaan lisää tehokkuutta ja halutaan myös lisätä tiedon luotettavuutta, jotta sitä voitaisiin käyttää paremmin hyödyksi yrityksen toiminnassa.

1.1 Tutkimusongelma ja tavoitteet

Pk-yritykset ovat ratkaisevassa asemassa Keski-Suomen maakunnan menestymiseen. Pk-yritysten on oltava kilpailukykyisiä globalisoituvassa toimintaympäristössä, jotta maakunta voi menestyä. Maakunnan aluekehittäjien keskuudessa pk-yritysten kehittäminen on priorisoitu korkealle. Samaan aikaan on kuitenkin huolestuneena havaittu, ettei maakunnasta ole aina löytynyt tuloksellisen kehitystyön edellyttämää osaamista ja välineitä. (Heiskanen 2006, 2.)

Jyväskylän ammattikorkeakoulun liiketalouden yksikössä on etsitty ratkaisuja yritysten kehittämisen haasteisiin. Liiketalouden osaamiskeskittymä -hanke on ollut kolmevaiheinen. Ensimmäinen vaihe oli nimeltään Seireeni, jossa tutkittiin maakunnan pk-yritysten kehittämistarpeita. Osaamiskeskittymätyön toisessa vaiheessa innovoitiin välineitä ja ratkaisuja yritysten kehittämistarpeisiin. LIITOS -hanke on osaamiskeskittymätyön kolmas vaihe. Siinä tuoteistetaan edellisten työvaiheiden oivalluksia ja innovaatioita. Hankeen tavoitteena on rakentaa erilaisia, toisiaan tukevia liiketoiminnan kehittämisen tuotteita ja palveluita. (Mts. 2.)

Tämä tutkimus kuuluu osana edellä mainittuun Jyväskylän ammattikorkeakoulun liiketalouden koulutusyksikön LIITOS -hankkeeseen. Tutkimuksen tavoitteena oli testata liiketalouden koulutusyksikössä kehitetty taloushallinnon tilaa kuvaava analyysityökalu käytännössä ja näin tutkimusongelmaksi muodostui: Toimiiko yrityksen taloushallinnon nyky- ja tavoitetilaa analysoiva työkalu käytännössä? Tutkimuksessa on piirteitä sekä kvalitatiivisesta, että kvantitatiivisesta tutkimusotteesta.

1.2 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen ensimmäisen luvun muodostaa johdanto-osa, jossa esitellään tutkimusongelma, tutkimustavoitteet ja kerrotaan tutkimuksen rakenne.

Luvut 2 – 5 muodostavat työn varsinaisen viitekehyksen. Luvussa 2 käsitellään yrityksen informaatiojärjestelmiä, luvussa 3 yrityksen laskentajärjestelmää, luvussa 4 raportointia ja sen merkitystä yritykselle ja luvussa 5 toiminnanohjausjärjestelmää.

Luvut 6 -7 muodostavat työn empiriaosuuden ja niissä esitellään tutkimuksen suorittaminen, saadut tulokset yrityskohtaisesti, tulosten yhteenveto ja johtopäätökset.

2 INFORMAATIOJÄRJESTELMÄT

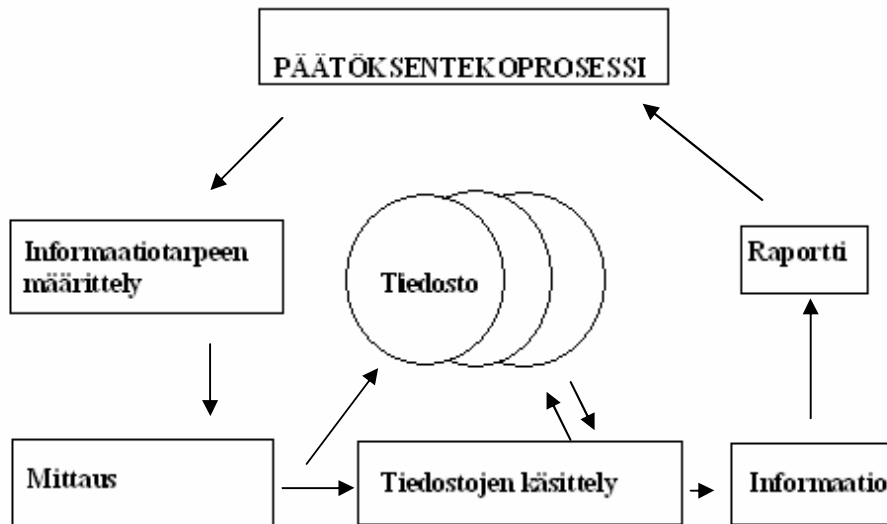
2.1 Informaatiojärjestelmän yleinen kuvaus

Ennen 1980-lukua johtajien ei tarvinnut juurikaan tietää miten tieto kerättiin, käsiteltiin ja jaettiin eteenpäin organisaatioissa. Tietotekniikan käyttö informaation keruussa oli minimaalista ja informaatiota itsessään ei katsottu merkittäväksi voimavaraksi yritykselle. Nykyisin tilanne on toisin ja johtajilla ei ole varaa laiminlyödä informaation käsittelyä organisaatioissa. Tärkeimmät syyt muutokselle ovat globalisaatio ja jatkuvat muutokset yritysmaailmassa. (Laudon & Laudon 1996, 5.)

Yrityksen operatiivinen johto tarvitsee monenlaista tietoa tehdessään päätöksiä ja ohjatessaan ja valvoessaan toimintaa. Sen on oltava selvillä laskenta-toimen tuottamasta tiedosta yrityksen taloudesta, kuten myös muun muassa valmistustoiminnasta, markkinoinnista ja henkilöstöasioista. Yritystoiminnan strategisessa suunnittelussa johdolle ei riitä pelkästään yrityksen omaa toimintaa koskeva tieto. Sen on lisäksi oltava tietoinen ympäristöstään: tapahtuuko tai onko muutoksia odotettavissa esimerkiksi suoritteiden ja tuotannontekijöiden markkinoilla sekä rahoitusmarkkinoilla, julkisen vallan toimenpiteissä ja yhteiskunnallisessa kehityksessä yleensä. Yrityksen on asetettava tavoitteensa ja suunniteltava toimintansa vastamaan yhteiskunnan odotuksia, sillä se on osa sitä. Tavoitteet ja rajoitukset täytyy ottaa huomioon niin talouden, henkilöstöhallinnon, sosiaalisten toimintojen ja materiaalityötoimintojen suunnittelussa. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 267.)

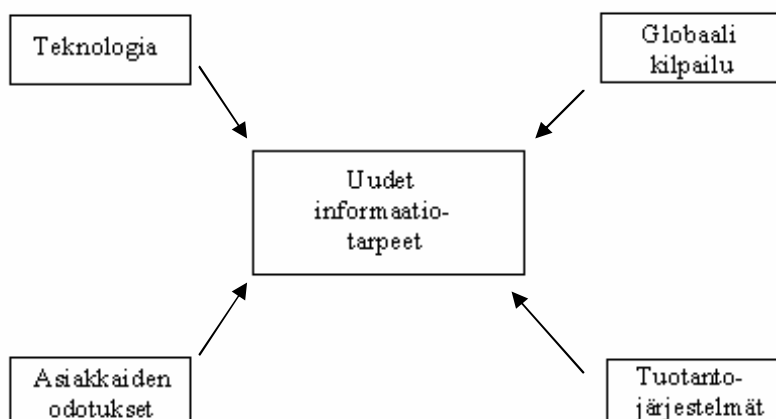
Tietojen keräämisen ja informaation tuottamisen täytyy olla järjestelmällistä jos yritystä halutaan johtaa määrätietoisesti. Satunnainen tietojen hankinta ei riitä. Pyrkimys järjestelmällisyyteen onkin informaation tuottamisessa nykyään hallitseva piirre. Käytettävät apuvälineet ja menetelmät vaihtelevat kuitenkin yritysten koon ja toiminnan luonteen mukaan. Järjestelmällisessä tiedon keräämisessä ja tuottamisessa puhutaan yrityksen informaatiojärjestelmistä.

Järjestelmiä tarkasteltaessa johtamisen näkökulmasta voidaan puhua johdon informaatiojärjestelmistä. (Mts. 267.) Informaatiojärjestelmän toimintaa kuvataan kuviossa 1.



KUVIO 1. Informaatiojärjestelmän toiminta (mts. 268).

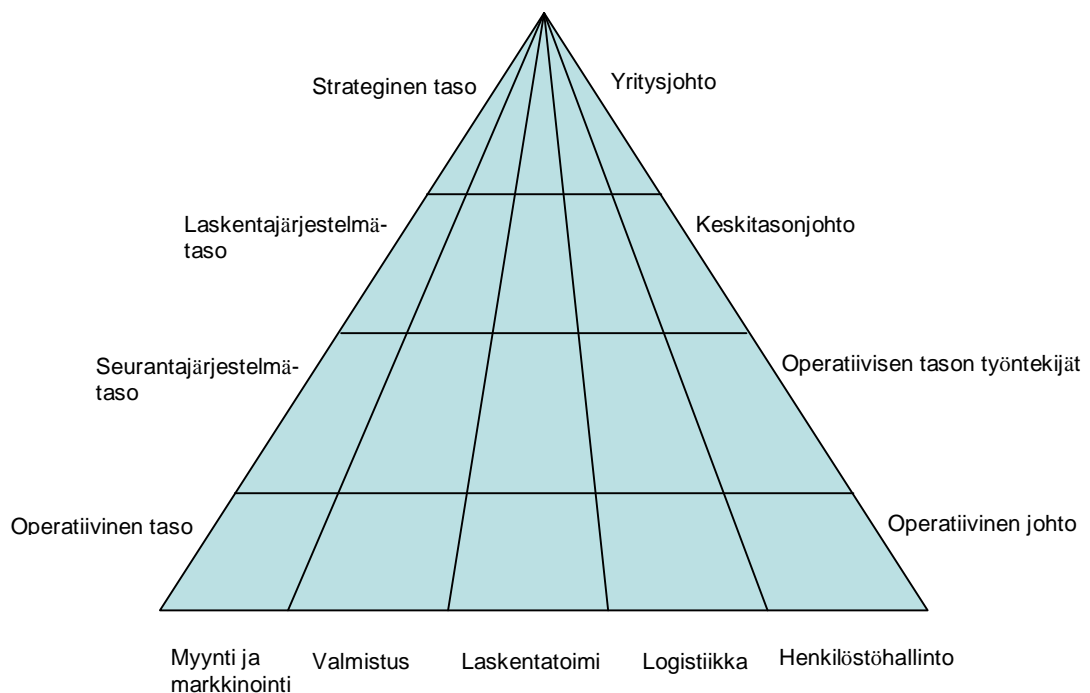
Yrityksen liiketoimintaympäristössä tapahtuvat muutokset vaikuttavat jatkuvasti sen informaatiotarpeisiin (Alhola & Lauslahti 2003, 24). Kuvio 2 havainnollistaa informaatiotarpeisiin vaikuttavia tekijöitä.



KUVIO 2. Liiketoimintaympäristön muutosten vaikutuksia informaatiotarpeisiin (mts. 24)

Laudon ja Laudon (1996) jakavat organisaation informaatiojärjestelmät neljään päätasoon. Nämä tasot ovat operatiivinen taso, seurantajärjestelmätaso, laskentajärjestelmätaso ja strateginen taso. Operatiivisen tason järjestelmä palvelee operatiivisen tason esimiehiä yrityksen perustoimintojen tasolla. Sen päätehtävä on vastata rutiinikysymyksiin, kuten kuinka paljon varastossa on tavaraa tai mikä on kuukausipalkkojen suuruus kyseisessä kuussa. Jotta näihin voidaan vastata, täytyy tiedon olla helposti saatavilla, ajankohtaista ja tarkkaa. Seurantajärjestelmätaso palvelee operatiivisen tason työntekijöitä uuden tiedon seurannassa, käsittelyssä ja eteenpäin jakamisessa. Laskentajärjestelmätason järjestelmät auttavat keskitason johtoa yritystoiminnan valvonnassa, ohjaamisessa, päätöksenteossa ja hallinnollisessa toiminnassa. Tämän tason järjestelmät tuottavat yleensä kausittaisia raportteja, ei niinkään välitöntä tietoa. Strategisen tason järjestelmät tukevat yritysjohton pitkänajan suunnittelua, niin yrityksen kuin myös sen ympäristön tasolla. (Laudon & Laudon 1996, 16 - 17.)

Kuviossa 3 kuvataan informaatiojärjestelmien jakoa edellä mainittuihin neljään tasoon.



KUVIO 3. Informaatiojärjestelmien jako neljään tasoon (mts. 17).

2.2 Johdon informaatiojärjestelmä

Johdon informaatiojärjestelmästä käytetään usein englanninkielistä lyhennettä MIS, Management Information System (Jyrkkiö & Riistama 2004, 268). Englannin kielessä yksimielistä määritelmää termille ei kuitenkaan ole ja siitä käytetään myös vaihtelevasti nimityksiä ”information processing system (informaationkäsittelyjärjestelmä)”, ”information and decision system (informaatio- ja päätöksentekojärjestelmä)”, ”organizational information system (organisatorinen informaatiojärjestelmä)” tai yksinkertaisesti ”information system (informaatiojärjestelmä)” (Davis & Ohlson 1984, 5).

Johdon informaatiojärjestelmällä tarkoitetaan Jyrkkiön ja Riistaman (2004, 268) mukaan:

yrityksen tai muun organisaation jatkuvasti tapahtuvaa sisäistä toimintaa, jonka tarkoituksena on kerätä, rekisteröidä ja käsitellä organisaation toimintaan liittyvää tietoa ja tuottaa toimintaa koskevissa päätöksissä ja toiminnan suunnittelussa, valvomisessa ja ohjaamisessa tarvittavaa informaatiota.

Informaatiotarpeen lähtökohtana on päätöksentekijä, joka informaatiota tarvitsee. Tarvittavan tiedon määrittely on ensimmäinen ongelma, jonka ratkaiseminen vaatii informaation tuottajan ja käyttäjän välistä yhteistyötä. Tiedon määrittelyn jälkeen informaatio täytyy hankkia, ja sen jälkeen saattaa se päätöksentekijän tietoon eli raportoida hänelle. (Mts. 268 - 270.) Jotta haluttua informaatiota pystyttäisiin täysin hyödyntämään, täytyy sen olla ymmärrettävää, paikkaansa pitävää, relevanttia, tarkkaa ja aukotonta (Stubb 1999, 39). On erittäin tärkeää, että päätöksentekijä ymmärtää saamansa informaation, koska väärin ymmärrettynä se voi olla jopa haitallista. Informaatio on siis esitettävä mahdollisimman selkeässä ja sen vastaanottajan omaksumassa muodossa. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 270.) Johdon informaatiojärjestelmän kehittymiseen on viime vuosina vaikuttanut erityisesti yritysten johtamisjärjestelmien muuttuminen, yritysten sisäiset toiminnalliset-teknologiset muutokset, yritysympäristössä nousseet muutospaineet, tietotekninen kehitys ja lisääntynyt verkostoituminen yritysten välillä (Neilimo & Uusi-Rauva 2002, 242).

2.3 Yrityksen tavallisimmat informaatiojärjestelmät

Yrityksissä on tavallisesti useita informaatio- ja tietojärjestelmiä. Yleensä niiden välinen yhteys on ollut löyhä, mutta niiden tiukempaan koordinointiin on alettu pyrkiä. Kaikkia päätöksentekijöitä palvelevaa kokonaisinformaatiojärjestelmää pidetään ihanteena informaatiojärjestelmien yhteensovittamisessa. Käytännössä tietokoneperusteisissakin informaatiojärjestelmissä ollaan vielä kaukana ihanteesta. Tavoitteena käytännön ratkaisuisa pidetäänkin usein eri informaatiojärjestelmien kehittämistä erikseen samalla kun niiden järkevää koordinoitua pyritään edistämään. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 270.)

Seuraavaksi esitellään lyhyesti yrityksen tavallisimmista informaatiojärjestelmistä logistinen-, markkinoinnin- ja henkilöstöhallinnon informaatiojärjestelmä ja kerrotaan niiden sisältävän tiedon pääasiallisimmat hyväksikäyttäjät. Laskentatoimen tieto- ja informaatiojärjestelmä esitellään luvun kaksi yrityksen laskentajärjestelmät yhteydessä.

Logistinen informaatiojärjestelmä

Yrityksen tuotantoprosessin fyysisten virtojen rekisteröinnissä ja niitä koskevan informaation tuottamisessa käytetään hyväksi logistista informaatiojärjestelmää. Valmistustoiminnan ohella tätä informaatiojärjestelmää hyväksikäyttävät myös osto- ja myyntitoiminnot. (Mts. 270.)

Logistiikan informaatiojärjestelmien sovelluksia ovat muun muassa:

- asiakaskohtaiset jakelusuunnitelmat
- kuljetusten- ja jakelun suunnittelu
- joustava muutosten käsittely
- asiakkaan tarpeiden huomiointi
- optimikuorman suunnittelu ja tilankäyttö

(Ruohonen & Salmela 1999, 37 - 38.)

Markkinoinnin informaatiojärjestelmä

Markkinoinnin informaatiojärjestelmällä tarkoitetaan yleensä markkinointia koskevien tietojen rekisteröintiä ja hyväksikäyttöä, suoritteiden kuljetuksia,

varastointia ja myyntiä. Se ei aina muodosta täysin selvästi erotettavaa kokonaisuutta. Sen sisältämän informaation pääasiallisen hyväksikäyttäjä on markkinointitoiminto. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 270.)

Markkinoinnin informaatiojärjestelmän sovelluksia ovat muun muassa:

- liikkuva myynti ja toimisto (mobile working)
- täsmämarkkinointi ja täsmäjakelu
- moniulotteiset asiakastietokannat
- asiakkuuksien ristiinseuranta ja hyödyntäminen
- markkina- ja tuotetutkimukset tietoverkossa

(Ruohonen & Salmela 1999, 37).

Henkilöstöhallinnon informaatiojärjestelmä

Henkilöstöhallinnon informaatiojärjestelmät tukevat yrityksen henkilöstöresurssien suunnittelua, valvontaa, koordinoitua ja hallintaa (mts. 38). Kaikissa yrityksissä kerätään tietoja muun muassa palkkojen maksamista, koulutusta, pätevyyden arviointia ja erilaisten sosiaalisten etujen jakamista varten. Tämän informaatiojärjestelmän tietoja tarvitsevat kaikki yrityksen toiminnot, mutta sen ensisijainen käyttäjä on henkilöstöhallinto. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 270 - 271.)

Henkilöstöhallinnon informaatiojärjestelmien sovelluksia ovat muun muassa:

- tuotannon työpisteseuranta liitettynä palkanmaksuun
- prosessien uudistaminen ja henkilöresurssien sijoittaminen
- rekrytoinnin analysointi- ja luokittelujärjestelmät
- perehdyttäminen ja koulutuksen kehittäminen
- osa-aikatyön hallinta
- viranomaisraporttien yksinkertaistaminen

(Ruohonen & Salmela 1999, 40).

3 YRITYKSEN LASKENTAJÄRJESTELMÄT

3.1 Laskentatoimen tieto- ja informaatiojärjestelmä

Neilimon ja Uusi-Rauvan (2002, 30 - 31) mukaan laskentatoimen informaatiojärjestelmä muodostaa yrityksen talousohjauksen perustietojärjestelmän, jota yrityksen sidosryhmät käyttävät hyväkseen monella eri tavalla päätöksentekotilanteissa. Laskentatoimen informaatiojärjestelmä on yrityksen päätöksenteon tukitoimintona erittäin tärkeä, sillä se tuottaa käytettäväksi muokattua tietoa ja informaatiota yrityksen taloudesta. Sen sisältävä tieto on systemaattisesti kerättyä ja rekisteröityä. Järjestelmä on ensisijaisesti rahamittainen, joten se pystyy mittaamaan erilaisia tapahtumia samanmittaisesti erityisen lyhyen aikavälin tarkastelussa. Järjestelmä voidaan jakaa yleisen laskentatoimen tietojärjestelmään ja johdon laskentatoimen tietojärjestelmään. Keskeisimmät erot näiden järjestelmien välillä on kerätty taulukkoon 1.

Yleisen laskentatoimen tietojärjestelmä on vahvasti normeihin nojautuvaa ja on suuressa määrin samanlaista eri yrityksissä. Se on laskentatoimen tiedon perustietopankki ja myös yrityksen rahaprosessin kuvaus, koska rahaprosessia kuvaava ja mittaava kirjanpidon tietojärjestelmä on sen ydinosa. Sen tuottama tieto kertoo jo tapahtuneesta kehityksestä. Yrityksen omistajat käyttävät hyväkseen yleisen laskentatoimen tietojärjestelmän keräämiä ja rekisteröimiä tietoja tehdessään yrityksen vuosituloksen voitontakopäätöstä ja vahvistaessaan yrityksen tilinpäätöstä. Myös muut sidosryhmät ovat kiinnostuneita tilinpäätöstiedoista, jotka muodostavat pohjan yrityksen verotuslaskelmille. (Mts. 30 - 32.)

Johdon laskentatoimen tietojärjestelmän tietoja käyttää hyväkseen yrityksen johto. Sen tiedontuotanto on melko yksilöllistä ja on sidoksissa kunkin yrityksen omiin päätöksentekotilanteisiin. Sen voidaan katsoa olevan yrityksen talousprosessin rahamittainen kuvaus ja se pyrkii laajasti ja monipuolisesti muokkaamaan yleisen laskentatoimen tuottamaa tietoa omiin tarpeisiinsa ja tarvittaessa tuottamaan tarvitsemaansa tietoa myös itse. Myös ei-rahapohjaista

tietoa käsitellään johdon tietojärjestelmässä. Tiedontuotannoltaan se suuntautuu pitkälti tulevaisuuteen. (Mts. 30 - 32.)

TAULUKKO 1. Yleisen- ja johdon laskentatoimen tietojärjestelmien erot (mts. 32).

	Yleinen laskentatoimi	Johdon laskentatoimi
1. Tiedon normisidonnaisuus	Yleinen normisidonnaisuus tavanomaista (mm. kirjanpitolaki ja -asetus, verolainsäädäntö)	Ei yleistä normisidonnaisuutta, yrityskohtaiset säännökset
2. Laskennan kohde	Juridinen yritysenteetti, yritys rahoitusyksikkönä, koko yritys kokonaisuutena	Yritys, tulosityksikkö ja suorite, yritys tai sen osa
3. Tiedon arvoperuste	Hankintahintaisuus eli realisoituneet hinnat yleisiä	Hankintahintaisuus tai laskennalliset hinnat
4. Tiedon aikasuuntautuminen	Menneisyystieto (ex post), realisoitunut tieto yleistä	Menneisyystieto (ex post) ja tulevaisuustieto (ex ante) esillä laskelmissa

Laskentatoimen informaatiojärjestelmä sivuaa osittain muita informaatiojärjestelmiä ja osittain kattaa niitä. Esimerkiksi varastokirjanpidossa rekisteröidään markkinoinnin tarvitsemia tietoja ja palkanlaskennassa henkilöstöhallinnon tarvitsemia tietoja. Laskentatoimi saa taas tietoja muista informaatiojärjestelmistä, esimerkiksi myyntiennusteista myyntibudjetin laatimiseksi. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 271.)

Laskentatoimen informaatiojärjestelmien tehtäviä ovat muun muassa:

- budjetointi ja muu taloussuunnittelu
- kustannuslaskennan tehtävät
- liikekirjanpito ja tilinpäätökset
- kassavarojen hallinta

(Ruohonen & Salmela 1999, 39).

3.2 Laskentajärjestelmien viimeaikainen kehitys

Tarkasteltaessa yritysten laskentajärjestelmien ja johdon raportointijärjestelmien kehitystä kahden viime vuosikymmenen ajalta seuraavat kehityslinjat ovat havaittavissa:

- yleisen laskentatoimen tietojärjestelmien kuntoon saaminen
- johdon laskentatoimen tietojärjestelmien kehittäminen ja uudelleenmuotoilu
- laskentatoimen yritysjärjestelmien käyttäjälähtöinen kytkeminen palvelemaan yrityksen taloushallinnon ja johtamisen päätöksentekotarpeita
- yrityksen ulkopuolisten tietokantojen yhä laajempi hyödyntäminen erityisesti strategisen johtamisen alueella. (Neilimo & Uusi-Rauva 2002, 241.)

Yleisen laskentatoimen tietojärjestelmien kehittymiseen ovat vaikuttaneet tietoteknologiset muutokset, normiston kehittyminen ja yritysten omien tietojärjestelmien kehittyminen. Kirjanpitolainsäädännön uudistukset ja laskentatoimen tietojärjestelmien kansainvälinen yhdenmukaistuminen ovat vaikuttaneet suurelta osin yleisen laskentatoimen tietojärjestelmien kehittymiseen 1970-luvun alusta lähtien. (Mts. 241.)

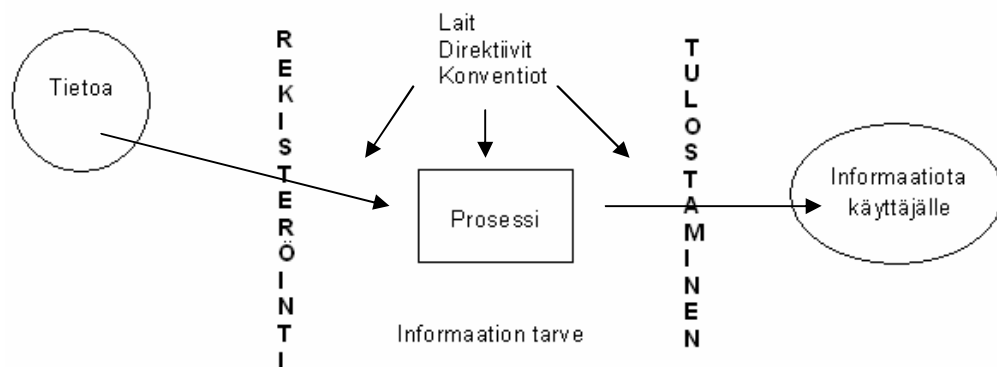
Johdon laskentatoimen tietojärjestelmien kehitys on kohdistunut viime vuosikymmenen aikana etenkin kustannuslaskennan kehittämiseen, tulosityksikkölaskennan luontiin ja strategisen laskentatoimen raportoinnin aloittamiseen. Johdon laskentatoimen tietojärjestelmien kehittäminen on ollut varsin intensiivistä ja kehitystyö jatkuu edelleen. (Mts. 241.)

Yritysympäristössä tapahtuneet muutokset ovat vauhdittaneet laskentatoimen kehitystä esimerkiksi kansainvälisen laskentatoimen yhdentymisen osalla. Myös ympäristölaskentatoimen nopea viimeaikainen kehitys on osa yritysympäristössä tapahtunutta muutosta. Yritysten on pystyttävä nykyään tiedottamaan sidosryhmilleen ja ympäristölleen toimintansa ympäristövaikutuksista. Taloushallinnon raporteissa ovat yleistyneet myös henkilöstötilinpäätökset. Ne ilmentävät omalla tavallaan johdon ja henkilöstön osaamisen merkitystä yri-

tyksen menestystekijänä ja yrityksen arvoon vaikuttavana muuttujana. (Mts. 241 - 242.)

3.3 Laskentajärjestelmän rakenne

Laskentajärjestelmän lähtökohtana yrityksessä on sen operatiivisen, taktisen ja strategisen tiedon tarve. Laskentajärjestelmän tuottama informaatio on pysyttävä hyödyntämään mahdollisimman tehokkaasti, ja siksi tietojen keräilyyn, rekisteröintiin, muokkaukseen ja raportointiin on kiinnitettävä paljon huomiota. Laskentajärjestelmään tallennetaan ainoastaan niitä tietoja, joita tiedonkäyttäjät tarvitsevat. Mahdollisuuksien mukaan siihen varaudutaan tallentamaan tietoja, joita arvellaan tarvittavan tulevaisuudessa. (Jyrkkiö & Riistama 1999, 385.) Laskentajärjestelmän logiikkaa voidaan kuvata yleisellä tasolla kuviossa 4.



KUVIO 4. Yleiskuva laskentajärjestelmästä prosessina (mts. 386).

Laskentatoimen informaatiojärjestelmän rungon muodostaa kirjanpitolain tilijärjestelmä. Siihen kuuluu tilipuitteet ja kirjaussuunnitelma. Tilipuitteet sisältävät suunnitelman ja selostuksen yrityksen kirjanpidossa käyttämistä tileistä, tilien ryhmittelystä ja yhteyksistä niiden välillä tilikaudella ja tilinpäätöksessä. Tilipuitteisiin kuuluu:

- tililuettelo eli tilikartta
- kirjalliset ohjeet siitä, mitä mihinkin tilille kirjataan
- selostus tilien välisistä yhteyksistä. (Jyrkkiö & Riistama, 271.)

Kirjaussuunnitelma sisältää selvityksen kirjanpitoon tehtävien kirjausten teknisestä suorittamistavasta. Sitä ei kovinkaan usein ole laadittu kirjalliseen muotoon jos kirjanpito hoidetaan käsin. Kun kirjanpito hoidetaan koneellisen tietojenkäsittelyn avulla, on kirjaussuunnitelman dokumentointi välttämätöntä. Kirjaussuunnitelmaan kuuluu:

- selvitys kirjausten teknisestä suorittamisesta
- luettelo kirjapidossa käytettävistä kirjanpitokirjoista
- selvitys siitä millainen pääkirja on
- selvitys siirroista peruskirjoista pääkirjaan
- selvitys siitä millaisia apuvälineitä käytetään
- selvitys tositteiden arkistoinnista. (Mts. 271 - 272.)

Kun laskentatoimen informaatiojärjestelmässä käytetään hyväksi koneellista tietojenkäsittelyä, tarvitaan selityksiä siitä mitä tietoja kerätään, miten ne tallennetaan ja mitä raportteja tuotetaan. Kirjanpitojärjestelmän kuvaus sisältää siten myös tietojen keräyssuunnitelman, tietojen käsittelysuunnitelman ja raportointisuunnitelman. (Jyrkkiö & Riistama 1999, 387.)

Tietojen keräyssuunnitelmaa tarvitaan, jotta tiedot saadaan rekisteröitävään muotoon ja niitä voidaan käsitellä kirjanpitojärjestelmässä. Suunnitelmasta käy ilmi:

- minkä tyyppisiä tapahtumia laskentajärjestelmä huomioi
- mitä tietoja jokaisesta tapahtumasta rekisteröidään
- millaisen aikataulun mukaan tapahtumia koskevat tiedot kerätään ja käsitellään
- miten varmistutaan tallennettavan tiedon oikeellisuudesta. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 272.)

Tietojen tallennussuunnitelma sisältää ohjeet tietojen tallennuksesta ja käsittelystä. Myös tositteiden käsittelyä ja arkistointia kuvaavat ohjeet kuuluvat tallennussuunnitelmaan. (Mts. 273.) Tallennussuunnitelmasta käy ilmi:

- mitä erilaisia rekistereitä laskentajärjestelmä sisältää,
- minkä tyyppisiä tietoja rekisteröidään kuhunkin rekisteriin
- kuinka päivittäminen tapahtuu
- kuinka pitkään tietoja säilytetään eri rekistereissä
- missä rekisterissä ja millaisessa muodossa tietoa tallennetaan, jos sen tallennusmuotoa muutetaan jollain tavoin
- kuinka tieto arkistoidaan (Jyrkkiö & Riistama 1999, 388.)

Raportointijärjestelmä sisältää ohjeet tietojen raportoinnista ja tulostuksesta.

Siitä käy ilmi:

- jokaisen raportin tarkka sisältö ja raportointikäsitteet
- selvitys kuinka raportti tulostetaan järjestelmästä
- selvitys raporttien välisestä yhteydestä. (Mts. 389 - 390.)

Yrityksen laskentajärjestelmä voi olla hyvinkin suppea, vain yleisen laskenta-toimen normiperusteet tyydyttävä kirjanpitojärjestelmä yrityksen tai tilitoimiston koneella. Suuremmissa yrityksissä laskentajärjestelmät ovat usein osa yrityksen kokonaisvaltaista tietojärjestelmäratkaisua ja toiminnanohjausjärjestelmää. (Ikäheimo, Lounasmeri & Walden 2005, 20.)

3.4 Laskentajärjestelmälle asetettavat vaatimukset

Jyrkkiön ja Riistaman (2004, 273) mukaan yrityksen laskentajärjestelmästä tulee saada mahdollisimman vaivattomasti tiedot operatiivista johtoa varten laadittaviin laskelmiin. Siitä on saatava tietoja myös muita yrityksen taloudesta kiinnostuneita sidosryhmiä varten. Vaikka laskentajärjestelmälle asetetaan monenlaisia vaatimuksia, se ei saa kuitenkaan muodostua liian monimutkaiseksi ja työlääksi. Tietojen rekisteröinnin ja informaation tuottamisen on oltava taloudellista. Tämä tarkoittaa sitä, ettei informaation hankkimiseen kannata uhrata enempää kustannuksia kuin niiden avulla saadaan aikaan kustannussäästöjä tai tuottojen lisäyksiä. Yrityksen laskentajärjestelmän tulee olla tehokas, nopea, joustava ja käyttäjäystävällinen.

Tehokkuus

Järjestelmän tulee perustua yrityksen informaatiotarpeisiin ja sen on täytettävä ne. Siitä on saatava mahdollisimman vaivattomasti kaikki käyttäjien haluama informaatio. Informaatiotarpeen selvittäminen on yksi ydinkysymys laskentajärjestelmän rakentamisessa. Informaatiotarpeiden kartoitusvaiheessa täytyy ennakoida myös tulevaisuudessa tulevat tarpeet mahdollisuuksien mukaan (Jyrkkiö & Riistama 1999, 390.)

Liikekirjanpidon tulee perustua ainakin kahdenkertaiseen kirjanpitoon. Tehokas kustannuskirjanpito edellyttää monenkertaista ja moniulotteista kirjanpitoa. Monenkertaisessa kirjanpidossa liiketapahtumasta tallennetaan tiedostoon rahan käyttöä ja lähettä koskevan merkinnän lisäksi merkintä myös sen käyttöpaikasta (esimerkiksi taloushallinto) ja toiminnosta (esimerkiksi laskutus). Moniulotteisessa kirjanpidossa rekisteröidään taas esimerkiksi myyntitapahtumasta sekä myynnin euromäärä sekä myyty määrä. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 273.)

Lyhytkautisen tuloslaskennan toimeenpano täytyy olla mahdollista tehokkaassa laskentajärjestelmässä. Tämä voidaan toteuttaa joko liikekirjanpidon pohjalta käyttämällä riittävästi erilaisia jaksotustilejä. Yleensä joudutaan turvautumaan valmistuskirjanpitoon tai kustannuspaikkalaskentaan. Suurimpia ongelmia lyhytkautisen tuloslaskennan suorittamisessa käytännössä voi olla tarpeellisten inventointien suorittaminen. (Mts. 273.)

Laskentajärjestelmän tietojen tulee soveltua toiminnan tarkkailuun. Järjestelmästä on saatava toteutuneet luvut budjettien ja käytettyjen standardien rinnalle. (Mts. 273.)

Nopeus ja joustavuus

Laskentajärjestelmän tulee olla nopea ja joustava. Nopeutta vaaditaan, sillä kausiraporttien pitää olla käytettävissä jo muutaman päivän kuluttua kuukauden vaihteen jälkeen. Raporttia voidaan käyttää päätöksenteossa ja toiminnan ohjaamisessa sitä tehokkaammin, mitä nopeammin se on käytössä raporttikauden päätyttyä. Hyvä järjestelmäsuunnittelu auttaa tähän pääsemisessä.

Raporttien jakelun on myös oltava nopeaa ja esijärjestelmät pitää sopeuttaa laskentajärjestelmän aikatauluvaatimuksiin. (Jyrkkiö & Riistama 1999, 392.)

Joustavuutta vaaditaan jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Muuttuva ympäristö ja yritys itsessään aiheuttavat uusia informaation tarpeita. Laskentajärjestelmän rakenne on suunniteltava siten, että uusia toimintoja voi lisätä vaikeuksitta. (Mts. 392.)

Käyttäjäystävällisyys

Laskentajärjestelmän käyttäjän on kyettävä kohtuullisella opettelulla hallitsemaan järjestelmän hyväksikäyttö. Sen on siis oltava käyttäjäystävällinen. Standardiohjelmien myötä laskentajärjestelmien kehittämis- ja käyttövastuu on siirtynyt pitkälti käyttäjälle. Useissa tapauksissa vaaditaan niin ohjelmiston kuin laitteiston hallitsemista. (Mts. 392.)

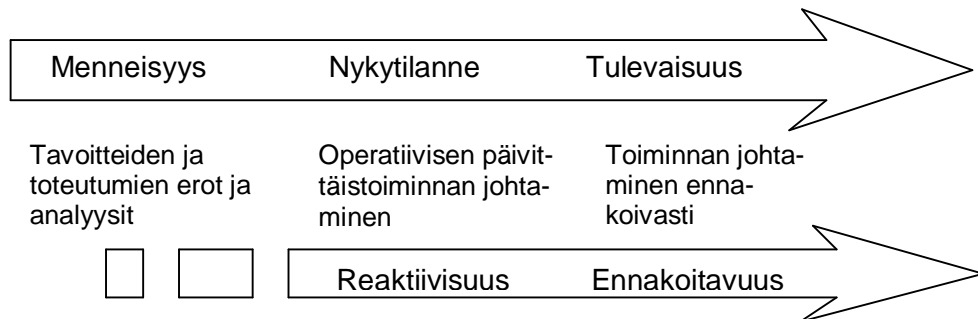
4 RAPORTOINTI

4.1 Raportoinnin tehtävät

Informaatiojärjestelmässä tuotettu tieto on saatava päätöksentekijöiden tietoon. Raportointi tarkoittaa yleensä tiedon antamista tapahtuneesta tai parhailaan meneillään olevasta toiminnasta. Erityisesti tietoa yrityksen tapahtumista on annettava niille jotka tekevät päätöksiä ja ohjaavat toimintaa, eli operatiiviselle johdolle. Hyvien raporttien saaminen on sitä tärkeämpää, mitä suurempi on henkilön vastuu ja vastuualue. Raporttien tarve yrityksessä on yleensä sitä suurempi, mitä hajautetumpi organisaatio on. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 276.)

Raporttien avulla voidaan seurata esimerkiksi mihin suuntaan yritys on kehittynyt tai kehittymässä, onko yrityksen kannattavuus parantunut ja onko asetetut tavoitteet saavutettu. Raportit auttavat organisaation energian kohdistamis-

ta oikeisiin asioihin. Raportoinnin tehtävänä on analysoida, reagoida ja ennakoida. Painopiste on siirtymässä menneisyyden seurannasta tulevaisuuden ennakkointiin. (Alhola & Lauslahti 2004, 316.) Raportoinnin ajallista ulottuvuutta kuvataan kuviossa 5.



KUVIO 5. Raportointi aikajanalla (mts. 321).

Perusperiaatteet raportoinnissa ovat tiedon oikeellisuus, oleellisuus ja oikea-aikaisuus. Raporttien oikeellisuus on hyvin tärkeää. Yritysjohdon saama väärä tieto voi johtaa sitä harhaan ja luottamus talouden tuottamaan informaatioon saatettaan menettää pitkäksikin aikaa. Tiedon oikeellisuuden tarkkuustason ei kuitenkaan tarvitse sisäisen laskennan raporteissa yhtä täydellistä, kuin viranomaisille lähetettävissä raporteissa. Oleellisuuden perusperiaate on tärkeä, sillä nyky-yhteiskunnassa tietoa pursuaa kaikkialta. Kaikkea ei kuitenkaan tarvitse raportoida, vain liiketoiminnan kannalta tärkeät asiat. Oikea-aikaisuus on yhtäläillä tärkeää. Vaikka raportit olisivat sisällöltään oikeita ja oleellisia, ei yritysjohdolle ole mitään hyötyä raportista, joka tulee liian myöhään päätöksenteon kannalta. (Mts. 316.)

Raportoinnissa ei ole tarkoitus vain tuottaa tietoa, seurata ja ennakoida tulevaa. Sillä voidaan vaikuttaa suoraan koko organisaation toimintaan, ja positii-visessa mielessä myös koko organisaation henkilöstöön:

- motivoimalla, jolloin tavoitteiden saavuttamisen kautta koetaan onnistumisen tunne ja saavutetaan myös rahallista hyötyä
- ohjaamalla oikeiden asioiden tekemiseen
- olemalla osa avointa viestintää
- sitomalla ryhmiä toisiinsa yhteisten tavoitteiden kautta. (Mts. 317.)

Raportointia voidaan toteuttaa raporttien, tunnuslukujen ja mittaristojen avulla. Raportteja ovat esimerkiksi asiakaskohtainen myynti, varaston puutelistat ja budjettierot. Ne sisältävät yksityiskohtaista tai yhteenlaskettua tietoa perustietolähteistä. (Mts. 317). Tarkkailuraportit ovat tärkeimpiä laskentatoimen tuottamia raportteja. Niiden avulla havaitaan suunnitelmista syntyneitä poikkeuksia ja kiinnitetään huomiota vaikutuksiin, joita poikkeamista on tullut tai tulee. Myös pelkkiä toteutuneita lukuja sisältävät raportit ovat tärkeitä. Näihin raportteihin ei sisälly ollenkaan tavoitelukuja, mutta ne antavat silti tärkeää informaatiota. Päivittäinen kassaraportti on yksi esimerkki tällaisesta raportista. (Jyrkkio & Riistama 1999, 404.)

Jyrkkion ja Riistaman (2004, 277) mukaan raporttien käyttäjiä ovat esimiehet kuten työnjohtajat, osastojen johtajat kuten varastopäälliköt ja konttoripäälliköt, toimintojen johtajat kuten talousjohtaja ja ylin johto kuten hallitus ja toimitusjohtaja. Alhola ja Lauslahti (2004, 317) lisäävät raporttien käyttäjiksi myös operatiivisen tason työntekijät.

Perinteisin tapa seurata yrityksen kannattavuuden ja kasvun kehitystä ovat tunnusluvut, esimerkiksi current ratio ja sijoitetun pääoman tuotto prosentti. Luonteeltaan tunnusluvut ovat analyysoivia ja reaktiivisia. (Mts. 317.) Niiden avulla voidaan mitata muun muassa toiminnan laajuutta, kannattavuutta, rahoitusta ja sen riittävyttä, vakavaraisuutta ja tehokkuutta. Ne auttavat yrityksen toimintojen vertailussa, kuten myös samalla alalla toimivien yritysten vertailua. Ennen kaikkea ne auttavat vertailemaan eri laskenta- ja tilikausia yrityksen sisällä. Niiden avulla yritysjohto voi helposti ja nopeasti havaita toiminnassa tapahtuneet muutokset. (Melamies & Paakkunainen 1997, 30.) Lyhyen tähtäimen tunnuslukuja, kuten myyntikatetta, voittoa ja rahoitustilannetta seurataan kuukausittain, kun pitkällä tähtäimellä seurattavia arvoja seurataan osavuosisikatsauksien ja vuosiseurannan yhteydessä. Tunnuslukujen avulla voidaan todeta eteneekö toiminta odotetusti vai ei. (Alhola & Lauslahti 2004, 337.)

Mittaristoja pidetään yrityksen johdon ja organisaation muiden toimintojen parhaina työkaluina, sillä ne ovat luonteeltaan sekä reaktiivisia että ennakoivia. Niiden on annettava hälytys heikoistakin signaaleista. Esimerkki mitta-

ristosta on tasapainotettu mittaristo (Balanced Scorecard, BSC). Kaikilla organisaation tasoilla voidaan seurata mittaristoja. (Mts. 317.)

Raportointi on vahva johtamisen väline. Parhaimmillaan se ohjaa jokaista organisaation yksilöä keskittymään oikeisiin asioihin ja tietämään miten voi omalta osaltaan kehittää kannattavuutta. Raportoinnin huolellinen suunnittelu onkin tärkeää, sillä raportoinnin vaikutus voimistuu, kun sitä toteutetaan säännöllisesti ja siitä kerrotaan asianomaisille. (Mts. 322.)

4.2 Raporttien laatiminen

Raporttien laadinnassa täytyy ottaa huomioon se kuka niitä tarvitsee. Vastaanottajien tarpeet ja vastaanottokyky ovat erilaiset. Raportti laaditaan sen tarvitsijaa varten. Raporttien sisältö, luettavuus ja ajoitus ovat keskeisiä seikkoja niiden laadinnassa. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 277.)

Sisältö

Raporttien sisällön täytyy vastata vastaanottajan informaatiotarvetta. Laskentatoimen ja raportin vastaanottajan yhteistyö on siis välttämätöntä, jotta tiedetään mitä toimintoja raportin vastaanottajalla on valvottavanaan, ja mitkä ovat tärkeimmät talouden ongelmat joita hän joutuu ratkaisemaan. Raportista on ilmentävä mihin tuottoihin ja kustannuksiin vastaanottaja voi vaikuttaa. (Mts. 277.)

Tehokkaan raportoinnin edellytyksenä on toimiva organisaatio, jossa eri toiminnot ja tehtävät ovat selkeästi vastuutettu. Raportointijärjestelmää kehittäessään laskentatoimi voi olla yhteydessä organisaation muiden osien kanssa koko organisaation kehittämiseksi. (Mts. 277.) Johto ja henkilökunta tarvitsevat asemansa ja tehtäviensä mukaan erilaisia raportteja. Numeroiden tarkkuustaso vaihtelee johdon yhteenlasketuista tiedoista suorittavan tason tarkkoihin tietoihin. (Alhola & Lauslahti 2004, 319.)

Strategisen tason eli ylimmän johdon raporttien tavoitteena on näyttää yrityksen kehityssuunta pitkällä tähtäimellä. Ylimmälle johdolle tuotettavia raportteja ovat muun muassa tuloslaskelma, tase, mittaristot, rahoitusraportit ja markkina-analyytit. (Mts. 319 – 320.)

Liiketoiminnan tason eli tulosityksiköiden tai toiminnoista vastaavan johdon raporttien tavoitteena on tuottaa informaatiota vastualueen tai toiminnon taloudellisuudesta ja tehokkuudesta. Ne antavat myös reaktiivista ja ennakoivaa tietoa tarvittavista korjaavista toimenpiteistä. Tälle tasolle tuotettavia raportteja ovat muun muassa tuloslaskelma, kustannuserittelyt, henkilöstöön liittyvät raportit ja vastualueen myynnin erittelyraportit. (Mts. 320.)

Operatiivisen eli suorittavan tason raportteja tuotetaan esimiehille ja työntekijöille. Niiden tavoitteena on antaa työn suorittamisen kannalta oleellista informaatiota. Näitä raportteja ovat muun muassa esimiehille tuotettavat vastualueen kustannukset ja henkilöstön raportit ja tuotepäälliköille tuotettava myyntiraportit ja markkinaraportit. (Mts. 320.)

Luettavuus

Raporttien helppolukuisuudella on suuri rooli niiden tehokkuudessa. Luettavuuteen vaikuttavat monet tekijät ja on olemassa keskeisiä periaatteita, joita on syytä pyrkiä noudattamaan. Raporteissa käytetyn kielen tulee olla ymmärrettävää, sillä usein niiden vastaanottajat eivät ole perehtyneitä laskentatoimeen. Vaikeaselkoisia laskentatermejä tulee siis välttää. Raporteista on ilmeistä selvästi myös sen sisältö, ajanjakso tai toimenpide jota se koskee, käytetyt mittayksiköt, kuka raportin on laatinut, milloin se on laadittu ja kenelle sitä jaetaan. Oleelliset seikat raportoitavasta asiasta täytyy osoittaa selvästi. Tähän täytyy kiinnittää huomiota jo raporttilomakkeen suunnittelussa. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 278 – 279.)

Raportin esitysmuotona voi olla numeerinen taulukko, graafinen esitys, mittarimuotoisuus tai tekstiä. Graafisen esitysmuodon etuna on sen selkeys, mutta sillä ei pystytä kertomaan kaikkia yksityiskohtia. Yksityiskohtaisia tietoja voidaan tarvittaessa täydentää taulukon avulla. Mittaristojen etuna on taas niiden

havainnollisuus. Niiden avulla on selkeästi nähtävillä suunta ja tilanne. Johdolle suunnatuissa raporteissa on hyvä olla ensin yhteenveto-osio, jossa tärkeimmät tunnusluvut, mittarit ja tilanteen analyysi on käyty läpi. (Alhola & Lauslahti 2004, 325.)

Kirjalliset raportit on usein suotavaa tai jopa välttämätöntä esitellä myös suullisesti. Tällöin voidaan kiinnittää vastaanottajan huomio oleellisiin asioihin ja laatimisperusteita voidaan selvittää. Suullisessa esityksessä vastaanottajalla on mahdollisuus saada myös haluamiaan lisäselvityksiä. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 279.)

Ajoitus

Tuotettavan raportin tarve vaikuttaa raportin ajoitukseen. Raportit voidaan jakaa käyttötarpeen mukaan suunnitteluraportteihin, rutiiniraportteihin eli periodiraportteihin, reagoiviin eli hälyttäviin raportteihin ja adhoc eli tilannekohtaisiin raportteihin. (Alhola & Lauslahti 2004, 325.)

Suunnitteluraportteja tarvitaan strategisten suunnitelmien ja budjettien yhteydessä, sekä kassanhallinnassa. Näitä raportteja ajetaan suunnitteluvaiheen alkaessa. Tehtyjen suunnitelmien ja päätösten seurantaan käytetään periodiraportteja. Niitä käytetään myös päivittäisen toiminnan ohjaamisessa. (Mts. 325.) Periodiraportit laaditaan säännöllisin aikaväleihin suurin piirtein samanlaisessa muodossa. Niiden raportointijakso vaihtelee raporttityypin mukaan. Raporttien tulee olla nopeasti laadittavissa raportointikauden päättyessä. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 280.) Reagoivat raportit tulostuvat päätteelle kun ennalta määritellyt hälytysrajat ylittyvät. Tilannekohtaisia adhoc-raportteja tarvitaan investointi- tai hinnoittelupäätösten yhteydessä. Niitä tuotetaan usein päätöksentekotilanteessa tai kun halutaan lisätietoja yrityksen toiminnasta. (Alhola & Lauslahti 2004, 326.)

4.3 Raportoinnin muutokset

Tietoteknologinen muutos on merkinnyt taloushallinnon raportoinnissa muun muassa nopeuden, joustavuuden ja laskentatoimen tietokantojen integraation lisääntymistä, raporttien visuaalisuuden paranemista ja henkilökohtaisen yhteydenpidon lisääntymistä. Yksi tärkeimmistä laskentatoimen raporttien kehityslinjoista on ollut käyttäjälähtöisen raportoinnin kehittäminen. Laskentatoimen monet tietojärjestelmät ovat integroitumassa ja silloin on mahdollista puhua vaihtoehtoisten toimenpiteiden vaikutuksista koko yrityksen talouteen. Tietotekniikan kehitys on mahdollistanut erilaisten mitä jos - tarkastelujen (what if - mallit) kytkemisen laskentatoimen raporttituotantoon. (Neilimo & Uusi-Rauva 2002, 242 - 243.)

Strategisen johtamisen merkityksen korostuminen yrityksissä on vaikuttanut siten, että raportointia on alettu kohdistaa yhä enemmän yritysjohton tietotarpeisiin. Samaan aikaan laskentatoimen tarkasteluperiodi on pidentynyt ja ulkopuolisten tietolähteiden merkitys raporttien tietolähteenä kasvanut. Laskentatoimelta vaaditaan yhä enemmän vastauksia, esimerkiksi etsittäessä yrityksen strategisia menestystekijöitä ja määriteltäessä yrityksen kilpailuetuja. Tällaisten raporttien tavoitteena on yritysjohton avustaminen yrityksen strategisessa kehittämisessä. (Mts. 242.)

Raportointi katsotaan osaksi organisaatioiden tiedon hallinta ja johtamista tai business intelligenceä. Tiedon hallinta eli knowledge management ja business intelligence nostavat vaatimustasoa sisäisen laskennan tuottamalle raportointitiedolle. Raportteja on esimerkiksi kohdistettava entistä paremmin oikeille henkilöille, oikeellisemmin, oikea-aikaisemmin ja yhdistellen enemmän toisiinsa liittyvää tietoa eri raporteista. (Alhola & Lauslahti 2004, 317.)

5 TOIMINNANOHJAUSJÄRJESTELMÄ

5.1 Toiminnanohjausjärjestelmän määritelmä ja tarkoitus

Nimitys toiminnanohjausjärjestelmä tulee englanninkielen sanasta ERP eli enterprise resource planning system. Suomenkieleen on vakiintunut käyttöön sana toiminnanohjausjärjestelmä, vaikka parempi olisi puhua esimerkiksi integroidusta tietojärjestelmästä. (Granlund & Malmi 2004, 31.)

Toiminnanohjausjärjestelmä voidaan määritellä järjestelmäksi, jonka tarkoitus on integroida yritysten liiketoimintaprosessit tehokkaammin toimiviksi kokonaisuuksiksi sekä yritysten sisällä, että etenevissä määrin myös yritysten välillä (Kalliokoski, Mikkola & Simmons 2001, 40).

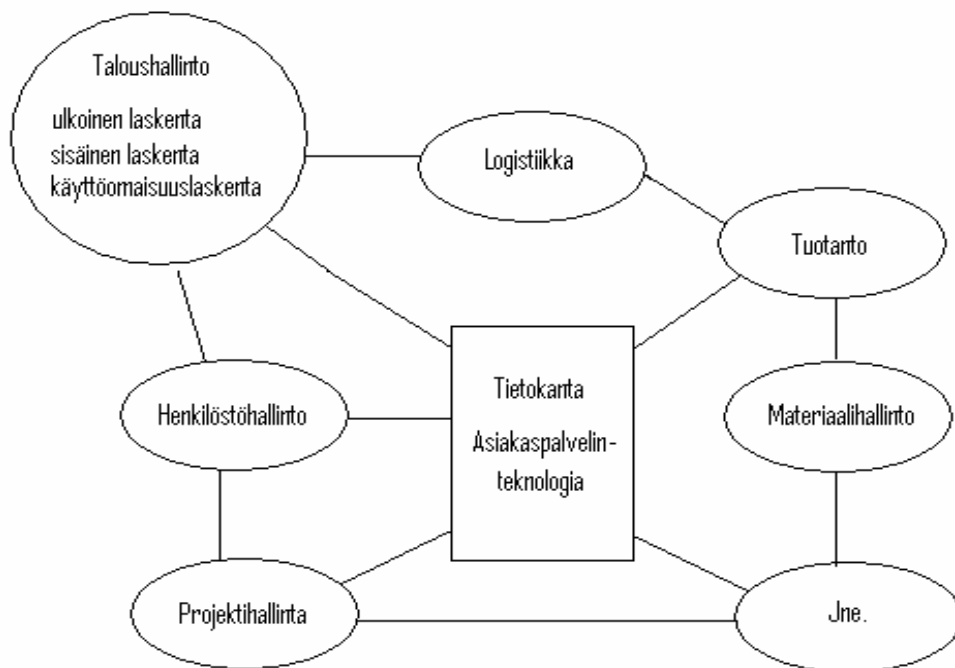
Granlundin ja Malmin (2004, 32) määrittelemän mukaan toiminnanohjausjärjestelmä on: ”Ohjelmisto, joka integroi yrityksen kaikki tietovirrat, jotka liittyvät talouteen, henkilöstöhallintoon, asiakkaisiin ja jalostusketjuun ”.

Kehittyvässä ja globalisoituvassa taloudessa tiedon hallitseminen, hyödyntäminen ja tehokkuus ovat tärkeässä roolissa yritysten menestymisessä. ERP -järjestelmien tarkoituksena on siis kehittää ja tehostaa yritysten liiketoimintoja. Alun perin näitä ohjelmistoja kehitettiin suuryritysten tarpeisiin, mutta nykyään myös pk-yritykset ovat alkaneet enenevissä määrin ottaa ERP -järjestelmiä käyttöönsä. (Kalliokoski ym. 2001, 40.)

5.2 Toiminnanohjausjärjestelmän rakenne

ERP -järjestelmän ytimen muodostaa yksi tietokanta, johon kaikki tieto syötetään vain kerran. Tämä vähentää viivästymisiä ja virhemahdollisuuksia ja lisää näin tiedon luotettavuutta. Toisaalta se korostaa myös syötettävän tiedon oikeellisuuden tärkeyttä. Tietokannan päälle on rakennettu yksittäisistä toimin-

noista moduuleja, jotka on mahdollista liittää yhteen suureksi kokonaisuudeksi yrityksen tarpeen mukaan (Kuvio 6). Moduulit voivat olla esimerkiksi taloushallinnon tai henkilöstöhallinnon kokonaisuuksia. Nämä toisiinsa nivoutuvat moduulit tukevat yrityksen toimintoja yli yksikkörajojen, tarvittaessa jopa globaalisti. Tietokantaan voidaan syöttää uutta dataa jostain päin maailmaa ja se sovellusmoduulien käytössä saman tien koko järjestelmän laajuudessa. (Granlund & Malmi 2004, 32.)



KUVIO 6. ERP -järjestelmän perusrakenne (Granlund & Malmi 2004, 32).

Yritysten käytössä olevat nykyiset toiminnanohjausjärjestelmät käyttävät pääosin asiakaspalvelin-teknologiaa (client-server). Yrityksellä on tällöin käytössään oma palvelin ja erilliset työasemat järjestelmän käyttämistä varten. Työasemilta tehdyt komennot ohjaavat palvelimella sijaitsevaa ohjelmistoa suorittamaan halutun toiminnon. (Mts. 32 - 33.)

Suurin osa pk-yrityksissä käytettävistä toiminnanohjausjärjestelmistä on juuri useammasta moduulista koostuvia järjestelmiä ja niin sanottuja valmiita pakettiratkaisuja, joita tilaajalla on vain osaksi mahdollisuus muokata tarpeitaan varten. Suurin valintamahdollisuus rajoittuu erilaisten moduulien valintaan. Pk-

yrietykset joutuvat tähän ratkaisuun usein kustannussyistä, sillä valmiit paketti-ratkaisut ovat räätälöityjä paketteja edullisempia. Suurilla yrityksillä mahdollisuuksia räätälöintiin on enemmän. (Tölli 2002, 18.)

5.3 Toiminnanohjausjärjestelmän käyttö taloushallinnossa

ERR -järjestelmän taloushallinto sisältää yleensä ulkoisen laskennan, sisäisen laskennan ja pääoman hallinnan moduulit. Ulkoisen laskennan moduuliin sisältyy yleensä kirjanpito, reskontrat ja konsolidointi. Sisäisen laskennan moduulin sisältyy vastaavasti yleensä tuotekustannuslaskenta, kustannuspaikkalaskenta, kannattavuusanalyysit ja budjetointi. Pääomanhallinnan moduuliin sisältyy yleensä käyttöomaisuustransaktioiden ja poistojen käsittely. (Mts. 33.)

Vaikka ERP -järjestelmästä löytyvät periaatteessa kaikki taloushallinnon osat alueet, käytetään sen rinnalla yrityksissä usein muitakin sovelluksia. Tämä voi johtua esimerkiksi siitä, ettei ERP -järjestelmä tarjoa niin hyviä toimintolaskentaominaisuuksia kuin jokin erillisohjelmisto. Myös taloudelliset ja ajankäyttölliset syyt voivat olla taustalla, jos yritys on esimerkiksi juuri investoinut paljon rahaa ja aikaa uuteen budjetointiohjelmistoon. Voidaan todeta, että ERP -järjestelmä on kokoelma hyviä, - ei parhaita - ratkaisuja, jotka on integroitu saumattomasti yhteen. (Mts. 33 - 34.)

5.4 Toiminnanohjausjärjestelmän kehityshistoria

Varastonseurantaan alettiin kehittää ohjelmistoja 1960-luvulla ja tästä voidaan katsoa alkaneen toiminnanohjausjärjestelmien kehityksen. Nykymittapuun mukaan ohjelmistot olivat melko yksinkertaisia. Useimmiten ne olivat yritykselle kehitettyjä ja räätälöityjä järjestelmiä. Kehittämisestä vastasivat joko yritykset itse tai räätälöintiin erikoistuneet ohjelmistotalot. (Kalliokoski ym. 2001, 46.)

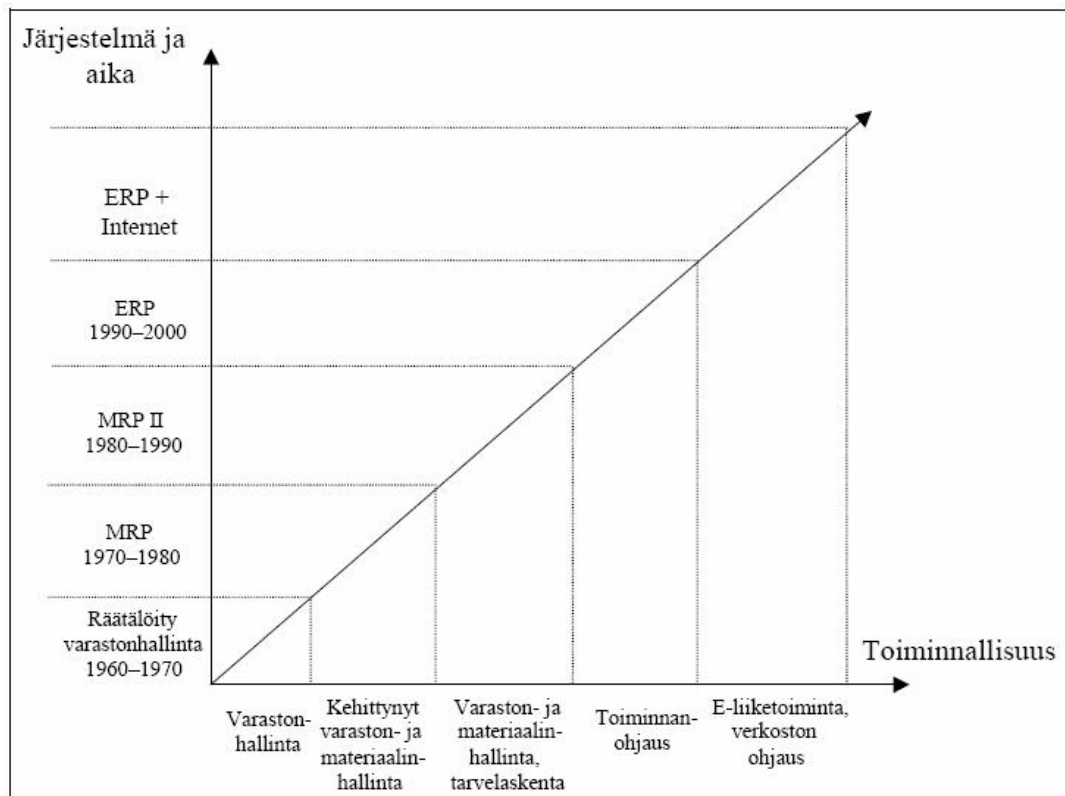
1970-luvulla alettiin kehittää seuraavan sukupolven tietojärjestelmiä. Nämä järjestelmät tukivat erityisesti tuotantoa. Näistä tietojärjestelmistä käytetään nimeä MRP -järjestelmät (material resource planning) ja niiden tarkoituksena oli tuottaa materiaaliarvelaskentoja varasto- ja hankintatoimea varten. Myös taloudellisen eräkoon määrittäminen tuotannon suunnittelua varten kuului MRP -järjestelmien toiminnallisuuteen. Myös MRP -järjestelmät olivat toiminnallisesti vaatimattomia ja melko kankeita verrattuna nykypäivän ERP -järjestelmiin. Kaupallisten standardiohjelmien valmistus alkoi yleistyä 1970-luvun lopulla ja kaikki ohjelmistoja ei enää räätälöity vain yhden yrityksen tarpeisiin vaan niitä kehitettiin suuremmalle joukolle yrityksiä. (Mts. 46.) Myös erilaiset tietojärjestelmien kehittämishankkeet nousivat painopisteiksi 1970-luvulla. Yritysjohdon tietojärjestelmien eli MIS:n kehittäminen oli yksi tuon ajan tärkeä alue. (Ruuhonen & Salmela 1999, 9.)

Keskustelu tietotekniikan vaikutuksesta liiketoimintaan alkoi 1980-luvulla. Sen hyväksikäytöllä alettiin tavoitella lisäarvoa liiketoimintaan. Tätä aikaa kutsutaan strategisten tietojärjestelmien ajaksi eli SIS-ajaksi. (Mts. 10.) Varaston- ja tuotannonhallintaan alettiin kehittää 1980-luvulla MRP II-konseptia aiemman MRP -järjestelmän pohjalta. MRP II -järjestelmä sisälsi uusia toimintoja kuten jakelunhallinnan. 1980-luvulla alkanut PC-koneiden yleistyminen ja kehittyminen lisäsi myös MRP II-ohjelmistojen kehittymistä ja levinneisyyttä. (Kalliokoski ym. 2001, 46 - 47.)

1990-luvun alussa MRP II -ohjelmistoihin lisättiin entistä enemmän tuotannonohjaustason toiminnallisuutta. Myös muiden, aikaisemmin melko erillään kehitettyjen muiden osa-alueiden, kuten henkilöstöhallinnon ja taloushallinnon ohjelmistoja alettiin liittää MRP -järjestelmiin. Uusi kokonaisuus muodostikin nykyisen ERP -konseptin. Pääasiallisena ERP -järjestelmien lähtökohtana voidaan pitää MRP- ja MRP II-järjestelmiä. (Mts. 47 - 48.)

Tällä hetkellä puhutaan verkostojen toiminnanohjauksesta ja toimintojen optimoinnista yritysten välillä. Yritysten viimeaikainen voimakas ja osittain myös strateginen verkostoituminen tarjoaa melkoisen laajan kentän ja haasteita toiminnanohjausjärjestelmiä valmistaville ja integraatiopalveluita tarjoaville yrityksille. (Mts. 47 - 48.)

Toiminnanohjausjärjestelmien kehittymistä kuvataan kuviossa 7.



KUVIO 7. Toiminnanohjausjärjestelmien kehityshistoria ja toiminnallisuuden kehittyminen (Kalliokoski ym. 2001, 49).

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tutkimus suoritettiin kaksiosaisena kyselytutkimuksena. Kyselylomake (liite 1) sisälsi 72 kysymystä, joihin vastattiin joko kyllä tai ei kahteen eri kohtaan. Nämä kaksi kohtaa olivat: oliko yrityksellä kyseinen toteutus käytössään osana sen laskentajärjestelmää ja onko/olisiko se tarpeen? Yrityksiltä pyydettiin tässä vaiheessa myös hieman taustatietoja (liite 2). Toinen kyselylomake (liite 3) sisälsi yritykselle yhteenvedon sen vastauksista ja kolme kysymystä, joilla haluttiin selvittää yrityksen mielipide saaduista tuloksista.

Tutkimuksen toteuttaminen alkoi lomakkeen itsenäisellä läpi käymisellä ja sen opiskelulla, joilla varmistettiin kysymysten ymmärtäminen. Oli tärkeä ymmär-

tää mitä kysytään, jotta tarvittaessa osattaisiin avustaa myös yritysten edustajia. Ennen kuin lomaketta alettiin lähettää yrityksille, suoritettiin testihaastattelu, jossa lomake käytiin yksityiskohtaisesti läpi jotta mahdolliset epäselvyydet ja huonot kysymysten asettelut saataisiin selville. Myös haastatteluun menevä aika haluttiin selvittää, jotta se voitaisiin kertoa yrityksille heitä lähestyttäessä. Testihaastattelu suoritettiin ison terveydenhuollossa toimivan yrityksen edustajan kanssa. Testihaastattelu oli tarpeellinen ja siinä havaittiinkin epäselviä tai muuten hankalia kysymyksiä. Joitakin kysymyksiä haluttiin myös tarkentaa tai niiden sanamuotoa muuttaa. Haastattelun jälkeen esille tulleet muutosehdotukset toteutettiin työkaluun ja lomakkeeseen, ja se tuli muotoon, jossa sitä alettiin lähettää yrityksille.

Kyselylomaketta lähetettiin yrityksille sähköpostin välityksellä. Sähköposti valittiin yritysten lähestymistavaksi, koska arveltiin, että sen avulla pystytään lähestymään mahdollisimman monia yrityksiä. Kyselyyn vastaamiseen oli kaksi eri vaihtoehtoa. Vaihtoehdot olivat lomakkeen itsenäinen täyttäminen ja palauttaminen takaisin sähköpostilla, tai haastattelu, jossa lomake käytiin yhdessä läpi yrityksen edustajan kanssa. Haastattelut olivat strukturoituja haastatteluja eli lomakehaastatteluja. Lomakkeessa olevien kysymysten ja väitteiden muoto oli täysin ennalta määrätty, kuten myös esittämisyjärjestys. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara. 2000, 195.)

Sähköpostilla vastauksia saatiin 14 ja haastatteluja tehtiin kolme, mukaan lukien testihaastattelu. Saadut vastaukset syötettiin varsinaiseen Excel-työkaluun, joka piirsi yrityksen vastauksista timanttikuvion sen perusteella, mitkä sovellukset olivat käytössä osana laskentajärjestelmää ja mitkä yritys oli katsonut tarpeellisiksi. Kuviosta ilmeni siis merkityksen ja toiminnan vastavuus. Työkalu antoi myös arvosanat tärkeydelle ja käytännölle. Kaikkien yritysten kuviot löytyvät liitteinä (liitteet 4-20). Työkalu teki myös luettelon kohdistajista jotka yritys oli katsonut tarpeellisiksi, mutta joiden toteuttamisessa sillä oli puutteita.

Työkalulla saadut vastaukset lähetettiin vastanneille yrityksille ja samalla pyydettiin myös vastaukset kolmeen kysymykseen, jotka koskivat saatuja tuloksia

yrittäjien kohdalta. Näihin kysymyksiin saatiin vastaukset kaikilta mukana olleilta yrityksiltä.

Seuraavaksi esitellään tutkimuksen tulokset yrityskohtaisesti. Yritykset on nimetty kirjaimin A-Q, jotta tuloksia ei voida johtaa yksittäisiin yrityksiin. Kaikkien vastanneiden yritysten toimipaikkana on Jyväskylä, lukuun ottamatta yritys Q:ta, joka sijaitsee Keuruulla. Osalta yrityksiä on saatu kommentit koskien jotain tiettyä havaittua puutetta, toisilta taas saadut kommentit ovat yleisluontoisia, ja koskevat koko kyselyä. Ensimmäisenä ovat testihaastatteluyrityksen vastaukset, seuraavat kaksi vastausta on saatu haastatteluilla ja loput vastaukset ovat tulleet sähköpostilla.

6.1 Yritys A

Testihaastatteluyritys on suuren terveydenhuollossa toimivan yhtiön paikallisyksikkö. Yritys on perustettu 1909. Se työllistää koko konsernin laajuudessa 1300 henkeä, Jyväskylässä noin 50. Koko konsernin liikevaihto vuonna 2006 oli noin 100 miljoonaa euroa. Taloushallinto hoidetaan itse, lukuun ottamatta palkkahallintoa, joka on ulkoistettu. Saatavien valvonta hoidetaan myös itse, mutta perintä on ulkoistettu. Käytössä on sähköinen laskujen käsittely. Haastateltavana oli palveluyksikön johtaja.

Saatujen vastausten perusteella pieniä eroja ilmeni merkityksen ja toiminnan vastaavuudessa operatiivisen-, seurantajärjestelmien- ja laskentajärjestelmien tasoilla. Vastauksista muodostunut kuvio on liitteessä 4.

Operatiivisella tasolla tärkeys sai arvosanan 4,2 ja käytäntö 3,8. Myyjien yhteydenottojen rekisteröinti asiakkaisiin katsottiin puutteelliseksi.

Seurantajärjestelmätasolla tärkeyden arvosanaksi muodostui 4,3 ja käytännön tasolla 3,8. Havaittuja puutteita ilmeni tarjouskannan seuraamisessa asiakkaittain ja erääntyvien osto- ja myyntilaskujen tietojen käyttämisessä rahan riittävyyden ennakkoinnissa lyhyellä tähtämellä.

Laskentajärjestelmätasolla puutteita havaittiin eniten eli neljä. Tärkeyden arvosana oli 4,6 ja käytännön 3,7. Esille tulleet puutteet olivat, ettei tuotteita ole luokiteltu kiertonopeuksien tai muun sellaisen seurannan tasolla, tuotevalikoi-
maa ei hallita aktiivisesti tuote-/tuoteryhmäraporttien perusteella, ostovelkojen kiertonopeutta ei seurata ja varastonimikkeissä ei ole käytössä hälytysrajoja.

Vastauksien avulla muodostuneen kuvion katsottiin vastaavan hyvin yrityksen tämän hetkistä tilaa. Pieniä kehitystarpeita löytyy, mutta mitään suuria puutteita ei ilmennyt. Kyselyn ulkopuolisia kehitystarpeita ei tullut vastaajan mieleen ja kysely keskittyi hänen mielestään oikeisiin asioihin.

6.2 Yritys B

Yritys B on suuren konsernin alla toimiva osakeyhtiö, joka on perustettu tähän muotoon 2006, mutta toimintaa on ollut myös sitä ennen. Jyväskylässä yrityksessä työskentelee 24 henkilöä ja liikevaihtoa vuonna 2006 oli 2,5 miljoonaa euroa. Toimialana yrityksellä on vesikatot, vedeneristeet ja pihojen saneeraus. Taloushallinto hoidetaan osittain itse ja osittain konsernin pääpaikalla. Saata-
vien valvontaa hoitaa konserni. Sähköistä toimintaa taloushallinnon osalta on käytössä. Haastatteluun osallistui yrityksen piiripäällikkö.

Saaduissa vastauksissa eroja ei ilmennyt merkityksen ja toiminnan vastaa-
vuudessa kuin laskentajärjestelmien tasossa. Siinä arvosanat tärkeyden ja käytännön osalta erosivat hieman, tärkeyden ollessa 4,1 ja käytännön 3,9. Havaittu puute oli varastonimikkeistä puutuva hälytysraja. Vastauksista synty-
nyt kuvio on liitteessä 5.

Työkalulla esille tullut hälytysrajan puuttuminen oli hyödyllinen havainto. Se olisi yrityksen piiripäällikön mielestä helppo toteuttaa ja siitä olisi heille myös käytännön hyötyä. Asia aiotaan ottaa esille piakkoin laskentajärjestelmiä uusit-
taessa ja se hoidetaan kuntoon. Tarjouslaskennassa katsottiin myös olevan kehittämistarpeita, joita kyselyllä ei tullut kuitenkaan esille. Käytäntö on aset-
tunut vuosien mittaan kohdilleen ja kuvion katsottiinkin olevan todenmukainen.

6.3 Yritys C

Yritys C on vuonna 2007 perustettu osakeyhtiö, joka on aikaisemmin toiminut Jyväskylän kaupungin liikelaitoksena. Yritys on osa konsernia. Toimialana sillä on kiinteistöhoito ja työntekijöitä 280. Liikevaihtoa vuonna 2006 oli 13 miljoonaa euroa. Taloushallinto hoidetaan talouspalvelukeskuksessa, kuten myös saatavien valvonta. Yrityksellä on käytössä sähköinen laskujen maksu. Haastateltava oli yrityksen talous- ja hallintojohtaja.

Yrityksen vastauksista muodostunut kuvio näytti pieniä eroja seurantajärjestelmien-, laskentajärjestelmien- ja strategisen tason osilta. Vastauksista muodostunut kuvio on liitteessä 6.

Seurantajärjestelmätason arvosanat olivat tärkeyden osalta 4,0 ja käytännön osalta 3,6. Havaitut puutteet löytyivät tuotteeseen liitettyjen toimittajatietojen ja ostopaikkojen hankintajärjestyksestä ja asiakaskohtaisista myyntitapahtumista tuotetasolla.

Laskentajärjestelmätasolla arvosanat erosivat hieman toisistaan. Ne olivat tärkeydessä 3,3 ja käytännössä 3,0. Ainut esille tullut puute oli maksuvalmiudelle määritellyn tavoitetason puuttuminen.

Myös strategisella tasolla puutteita ilmeni yksi. Arvosanat tällä tasolla olivat tärkeyden osalta 3,3 ja käytännössä 2,5. Havaittu puute oli myynnin tilastoinnin puuttuminen osana toiminnanohjausjärjestelmän kokonaisuutta.

Havaitut puutteet vastaaja kertoi johtuvan pääosin juuri yrityksen taustasta. Kuten ensimmäisessä kappaleessa mainitaan, oli se ollut ennen Jyväskylän kaupungin liikelaitos ja siitä johtuen pääsääntöinen asiakas on ollut toinen kaupungin liikelaitos. Ulkoisia asiakkaita ei juuri ollut, mutta tämä on muuttunut osakeyhtiöksi muuttumisen jälkeen. Asiakaskohtaisen myyntitilaston ja asiakasrekisterin kuntoon saamiseen etsitäänkin parhaillaan työkaluja. Yrityksen laskentajärjestelmässä kokonaisuutenaan on ollut havaittavissa toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotossa mukanaan tuomia käynnistysvaikeuksia. Toisaalta myös ensimmäinen osakeyhtiövuosi on vaikuttanut asiaan ja

taloushallinnon tehtävien sovittaminen talouspalvelukeskuksen ja yrityksen välillä.

Kuvion katsottiin kuvaavan tilannetta melko hyvin. Kysymyksiin vastaaminen oli kuitenkin karkeaa, koska siihen vastattiin vain kyllä tai ei ja varsinainen as-teikko puuttui. Tämän arveltiin näkyvän hieman yhteenvedossa. Kaikilla menetelmillä löytyneet vastaukset voivat kuitenkin herättää ja synnyttää ajatuksia kehittämistarpeille. Työkaluun ehdotettiin myös lisäkysymyksiä liittyen asiakas-kohtaiseen kannattavuuslaskentaan ja kustannusten vyöryttämiseen.

6.4 Yritys D

Yritys D on perustettu vuonna 1986 ja se on osakeyhtiö. Toimialana sillä on graafinen jälkikäsittely ja se työllistää 5 henkilöä. Liikevaihtoa vuonna 2006 yrityksellä oli 500 000 euroa. Taloushallinto on järjestetty osittain yrityksessä ja osittain tilitoimistossa. Saatavien valvonnan yritys hoitaa itse. Kyselyyn vastasi yrityksen toimitusjohtaja.

Saatujen vastausten perusteella eroja ei tullut esille millään tasolla. Tämä tarkoittaa sitä, että järjestelmät joita pidetään tärkeänä, ovat heillä myös käytössä. Kuvio löytyy liitteestä 7.

Yrityksestä saatujen kommenttien perusteella kuvio kuvasi yrityksen tilaa. Mitään lisäraportointia ei katsottu tarpeelliseksi. Kaikki oleellinen tieto rekisteröidään ja mitään turhaa ei tehdä.

6.5 Yritys E

Yritys D on vuonna 2002 perustettu osakeyhtiö, joka työllistää 18 henkeä. Toimialana sillä on jätehuolto- ja kuljetus. Yrityksen liikevaihto vuonna 2006 oli 1,6 miljoonaa euroa. Kyselyyn vastasi toimistotyöntekijä. Taloushallinnon osal-

ta valmistelutyöt esimerkiksi laskutus, ostolaskujen käsittely ja rahaliikenne hoidetaan yrityksessä. Tilitoimisto hoitaa muun muassa palkanlaskennan, kirjanpidon, kustannuspaikkakirjaukset, raportoinnin ja viranomaisilmoitukset. Saatavien valvonta on hoidettu yhdessä tilitoimiston kanssa. Sähköistä toimintaa ei taloushallinnon osalta ole käytössä.

Yrityksen vastauksista muodostuneessa kuviossa ilmeni suhteellisen suuria eroja merkityksen ja toiminnan vastaavuudessa jokaisella neljällä eri tasolla. Liite 8 on yrityksen vastauksista muodostunut kuvio.

Operatiivisella tasolla tärkeys sai arvosanan 3,8. Käytännön toteutuksen arvosana oli taas 3,3. Tämän tason puute oli myyjien asiakkaisiin tekemien yhteydenottojen rekisteröinnin puuttuminen.

Seurantajärjestelmien tasolla tärkeyden arvosanaksi tuli 2,9 ja käytännön arvosanaksi 2,4. Puutteita oli tarjouskannan seuraamisessa asiakkaittain ja asiakassuhteiden kehittymisen seuraamisessa.

Laskentajärjestelmien tasolla esille tuli selvästi eniten puutteita. Tärkeys sai arvosanan 4,1, mutta käytännön arvosana oli vain 1,1. Laskentajärjestelmätason puutteita olivat ostovelkojen kiertonopeuden seurannan puuttuminen, varastonimikkein hälytysrajojen puuttuminen, kannustinpalkkausjärjestelmän puuttuminen, tulostavoitteen puuttuminen, yrityksen tai osastojen katetavoitteiden puuttuminen ja tulostavoitteen seurannan puuttuminen osasto tai kustannuspaikkatasolla. Yrityksessä ei myöskään seurata toteutuneita katteita tuotetasolla, myyntitavoitteet eivät perustu systemaattiseen myynnin suunnitteluun, maksuvalmiuden kehittymistä rahoitustarpeen määrittelemiseksi ei ennakoida ja kustannukset eivät ole aktiivisen toiminnan kohteina, kiinteille kustannuksille ei ole siis määritelty tavoitetasoja. Kannattavuudelle, maksuvalmiudelle ja vakavaraisuudelle ei myöskään ole määritelty tavoitetasoja.

Strategisen tason tärkeyden arvosana oli 3,3 ja käytännön toteutus arvosanaan 2,5. Tällä tasolla yritys katsoi, että ostotoiminnan pitäisi olla osa toiminnanohjausjärjestelmää ja tällä hetkellä se ei sitä ollut.

Yrityksen edustajan mielestä vastauksista muodostunut kuvio ja puutteet kuvasivat hyvin yrityksen nykyistä tilaa. Yrityksen katsottiin olevan tavallinen pk-yritys, jossa omistaja tai omistajat hoitavat kaikki yrityksen talous- ja henkilöstöhallintaan liittyvät asiat, kuten myös esimerkiksi markkinoinnin ja myynnin. Toimintojen pääpaino on näkyvän työn tekemisessä ja myynnin kasvattamisessa. Resurssit eivät aina riitä kaikkeen mikä olisi yritykselle hyödyllistä. Kehittämiskohteissa pitää edetä askel kerrallaan, ja tänä vuonna yrityksessä oli otettu käyttöön kirjanpitoon liittyen kustannuspaikkalaskenta. Ensi vuonna kehittämiskohteena on jokin muu. Jo kyselyyn vastaamisen katsottiin antavan paljon virikkeitä ja kehittämisajatuksia tulevaisuutta varten. Kaikissa kohdissa joutui miettimään, mikä on yrityksen tämän hetkinen tilanne, ja mikä ihannetilanne voisi olla. Lista kehittämiskohteista tullee toimimaan tulevaisuudessa työkaluna yrityksen toimintoja kehittäessä.

6.6 Yritys F

Myös yritys F kuuluu isoon konserniin, joka on perustettu 1914. Se toimii teknologiateollisuudessa ja työllistää koko konsernin tasolla noin 3200 ihmistä. Jyväskylässä työntekijöitä on 12. Koko konsernin liikevaihto vuonna 2006 oli noin 933 miljoonaa euroa. Taloushallinto ja saatavien perintä hoidetaan itse. Sähköisesti taloushallinnossa hoidetaan myyntilaskutus joko sähköisenä laskuna tai e-kirjeenä, ostolaskut verkkolaskuina, myös käsittely hoidetaan sähköisesti, konsernin sisäinen tiedotus sähköpostiohjelman tietopankin kautta, matkalaskujen käsittely ja työajan seuranta. Kyselyyn vastasi toimistopäällikkö.

Saaduissa vastauksissa ei eroja löytynyt käytännön ja merkityksen osalta. Vastauksista muodostunut kuvio on liitteessä 9.

Muodostunut kuvio kuvaa yrityksen toimistopäällikön mukaan yrityksen tilaa. Yrityksen raportointijärjestelmä on hyvin ajan tasalla ja se vastaa raportointitarpeita. Kehittämistarpeita ei tällä hetkellä nähdä, mutta tarpeiden muuttuessa järjestelmiäkin on yleensä ryhdytty kehittämään tarpeita vastaaviksi. Vas-

taajan mielestä on hyvä havaita, että käytäntö vastaa tällä hetkellä tarpeita. Kysymykset vaikuttivat relevanteilta ja asiaan kuuluvilta. Varastoinnin osalta lisäkysymyksenä esitettiin varaston arvon seuraamista eli kuinka paljon omia pääomia se sitoo. Sillä on kuitenkin suuri merkitys taloudellisen toiminnan kannalta.

6.7 Yritys G

Yritys G on osakeyhtiö, joka on perustettu vuonna 2001. Toimialana sillä on LVI-talotekniikka. Henkilöitä yrityksellä on palveluksessa yksitoista ja liikevaihto vuonna 2006 oli 1,1 miljoonaa euroa. Kyselyyn vastasi sen toimitusjohtaja. Sen taloushallinto hoidetaan osittain itse ja osittain sitä hoitaa tilitoimisto. Saatavien valvonta on sen omassa hoidossa. Taloushallinnossa sillä on käytössä sähköistä toimintaa.

Yrityksen vastauksissa muodostuneessa kuviossa eroja ilmeni merkityksen ja toiminnan vastaavuudessa kaikilla neljällä eri tasolla. Vastauksista muodostunut kuvio on liitteessä 10.

Operatiivisella tasolla tärkeys sai arvosanan 3,3 ja käytännön arvosana oli 2,5. Puutteita ilmeni tässä tasossa varastokirjanpidossa varastomäärien seurannassa ja tuotteiden hankintahintojen rekisteröinnissä.

Seurantajärjestelmien tasolla tärkeys sai arvosanan 2,9 ja käytännön arvosana oli 2,1. Tällä tasolla puutteita oli tuotteiden menekkien seuraamisessa menekkitilaston avulla, projektin työvaiheiden rekisteröinnissä ja ostojen rekisteröinnissä kustannuspaikoille esimerkiksi projektitiedon mukaan.

Laskentajärjestelmien tasolla tärkeys sai arvosanan 3,3 ja käytännössä se oli 2,2. Puutteita ilmeni tässä tasossa vakavaraisuuden seuraamisessa, sille ei ole määritetty tavoitetasoa eli oman ja vieraan pääoman suhdetta, varastonimikkeissä ei ole käytössä hälytysrajoja, myyntitavoitteet eivät perustu systemaattiseen myynnin suunnitteluun, maksuvalmiudelle ei ole määritetty tavoit-

tetasoa ja kustannukset eivät ole aktiivisen toiminnan kohteena, kiinteille kustannuksille ei ole tavoitetasoa.

Strategisella tasolla tärkeyden arvosanaksi tuli 3,3 ja käytännössä arvosana oli 1,7. Tässä tasossa puutteena oli, että yrityksen varat eivät ole aktiivisen toiminnan kohteena, eli varojen käyttöön ei liity sijoittamista tai rahoitusjärjestelyjä. Toinen puute oli se, että kirjanpito ei ole osa toiminnanohjausjärjestelmää.

Yritykseltä saaduissa kommentteissa muodostuneen kuvion ja kehittämistarpeiden katsottiin olevan lähellä todellista tasoa. Tavoitetaso saakin olla heidän mielestään aina suurempi kuin käytännön taso, koska jos ne olisivat yhtä suuret, olisi kehittämisen suunnasta loppunut ajatukset. Kyselyn katsottiin olevan laaja ja siinä otettiin monia asioita huomioon. Kaikkia heidän omaan alaan liittyviä kehitysehdotuksia ei kuitenkaan kyselyssä tullut ilmi, toisaalta kyselylomakkeen onkin tarkoitus olla kaikille sopiva.

6.8 Yritys H

Yritys H on pieni kahden hengen osakeyhtiö, jonka toimialana on liikkeenjohdon konsultointi. Se on perustettu vuonna 1992. Liikevaihtoa vuonna 2006 oli 200 000 euroa. Taloushallintoon liittyvät tehtävät on ulkoistettu osaavalle tili-toimistolle, jonka toimittamia raportteja yritys käyttää hyväkseen.

Saaduissa vastauksissa ei eroja löytynyt käytännön ja merkityksen osalta. Vastauksista muodostunut kuvio on liitteessä 11. Huomattavaa tässä on, että tarpeellisiksi katsotut tasot olivat hyvin pieniä. Se kertoo osaltaan yrityksen koosta.

Yrityksen toiselta omistajalta saaduissa kommentteissa muodostuneen kuvion katsotaan kuvaavan yrityksen tilaa. Heidän tuotteisto on selkeä ja suppea. Kuvan saamiseksi yrityksen menestyksestä riittää muutamat tiedot ja niiden tuottamiseen taas hyvin pienimuotoinen talousjärjestelmä. Rekisteröitäviä asi-

oita ei ole paljoa, ja sen takia raporttejakaan ei tarvita kuin muutama hyvin yksinkertainen. Yksinkertainen järjestelmä riittää heille mainiosti myös strategisella tasolla ja näin ollen kaikki mitä he tarvitsevat, on myös heillä jo käytössä.

6.9 Yritys I

Yritys I on osakeyhtiö, joka kuuluu osaksi isoon konserniin. Se on perustettu 1998. Toimialana sillä on jätehuolto. Yrityksen palveluksessa työskentelee 17 henkeä ja liikevaihtoa vuonna 2006 oli 7,1 miljoonaa euroa. Taloushallinto ja saatavien perintä hoidetaan pääosin konsernin talouspalvelukeskuksessa. Taloushallinnossa on käytössä sähköistä toimintaa. Kyselyyn vastasi Business Controller.

Yrityksen kuviossa ilmeni pieniä eroja seurantajärjestelmien tasolla ja strategisella tasolla. Muodostunut kuvio on liitteessä 12.

Seurantajärjestelmien tasolla tärkeyden arvosana oli 4,3 ja käytännön vastavasti 4,0. Havaittu puute oli, ettei palkkatapahtumia rekisteröidä projektikohtaisesti. Strategisella tasolla arvosanat olivat tärkeyden osalta 4,2 ja käytännön osalta 3,3. Puutteena ilmeni kirjanpidon puuttuminen toiminnanohjausjärjestelmän kokonaisuudesta.

Business Controllerin mielestä kuvio seurailee toteumaa. Järjestelmiä on vuosien saatossa kehitetty niiltä osin kun on koettu tarpeellisiksi. Palkkakustannusten projektikohtaiseen rekisteröintiin olisi yrityksessä mahdollisuus, mutta se ei ole tällä hetkellä käytössä. Palkka-arvioita käytetään lisälaskentana, mutta suoria kohdistuksia ei tehdä. Vastaaja kertoo, että monet yritykset ovat ositettu konserniin järjestelmineen ja se on aiheuttanut järjestelmäkirjon laajenemista. Yhtenäiseen järjestelmäkantaan siirtyminen on pikku hiljaa alkava, hyvin mittava projekti. Kyselylomakkeen katsottiin olevan hyvin tuotantoyrityspainotteinen ja kaikki kysymykset eivät näin hänen mielestään sopineet aivan kaikilta osin yrityksen toimintaan.

6.10 Yritys J

Yritys J on kunnan liikelaitos, joka on perustettu 1999, mutta on toiminut liikelaitoksena vuodesta 2004 alkaen. Toimialana sillä on kunnallistekniikan rakentaminen ja yleisten alueiden hoito ja kunnossapito. Se työllistää 150 henkeä ja liikevaihtoa vuonna 2006 oli noin 15 miljoonaa euroa. Taloushallinto ja saatavien valvonta on järjestetty itse. Sähköisestä toiminnasta käytössä on ostolas- kut ja sisäinen laskutus. Kyselyyn vastasi toimistopäällikkö.

Yrityksen vastauksista muodostuneessa kuviossa ilmeni pieniä eroja kaikilla neljällä tasolla merkityksessä ja toiminnan vastaavuudessa. Muodostunut ku- vio on liitteessä 13.

Operatiivisella tasolla tärkeyden arvosana oli 3,8 ja käytännön 3,3. Havaittu puute liittyi yrityksen maksuvalmiuteen, jota ei erityisesti ennakoida.

Seurantajärjestelmätasolla tärkeys sai arvosanan 3,6 ja käytäntö taas 3,1.

Tähän tasoon liittyen palkkatapahtumia ei rekisteröidä projektikohtaisesti ja erääntyvien osto- ja myyntilaskujen tietoja ei käytetä rahan riittävyyden enna- koinnissa lyhyellä tähtäimellä.

Laskentajärjestelmätasolla arvosanoissa ilmeni pieni ero, sillä tärkeys oli 2,4 ja käytäntö 2,2. Puutteellista oli maksuvalmiuden kehittymisen ennakointi ra- hoitustarpeen määrittämiseksi.

Strategisella tasolla havaittiin kaksi puutetta arvosanojen ollessa tärkeydelle 3,3 ja käytännölle 1,7. Yritys katsoi, että ostotoiminnan pitäisi olla osa toimin- nanohjausjärjestelmää, kuten myös myynnin tilastoinnin. Näin ei kuitenkaan tällä hetkellä ollut.

Vastauksista muodostuneen kuvion katsottiin kuvaavan yrityksen tilaa. Yrityk- seen ollaan parhaillaan ottamassa käyttöön ERP -järjestelmää ja sen katsot- tiin hoitavan osan yrityksessä havaituissa puutteissa. Laskentajärjestelmät eivät voi koskaan olla liian hyvässä kunnossa, ja koska yritys on kunnan liike- laitos, on sen toimittava konsernin menetelmien mukaan ja tyydyttävä niihin.

6.11 Yritys K

Yritys on osakeyhtiö, jonka toimialana on kauppa. Se on perustettu vuonna 1987 ja työllistää 70 henkeä. Liikevaihtoa vuonna 2006 oli 65 miljoonaa euroa. Taloushallinto on järjestetty itse, saatavien perinnässä mukana on myös ulkopuolinen taho. Sähköistä toimintaa taloushallinnossa on käytössä. Yrityksestä kyselyyn vastasi kirjanpitäjä.

Yrityksen vastauksista muodostui kuvio, jossa löytyi pieni ero seurantajärjestelmien tasolla arvosanojen ollessa siinä tärkeyden osalta 2,4 ja käytännön osalta 2,2. Havaittu puute oli asiakassuhteen kehittymisen seurannassa.

Muodostunut kuvio on liitteenä 14.

Muodostuneen kuvion katsottiin kuvaavan yrityksen laskentajärjestelmän tilaa. Asiakassuhteiden ylläpito on pitkälti tällä alalla myyjien vastuulla ja jos myyjä lähtee pois yrityksen palveluksesta, usein myös asiakkaista siirtyy samalla muualle. Laskentajärjestelmissä ei katsota olevan juuri kehittämistarpeita, sillä maahantuojat ja tilintarkastajat pitävät huolen siitä, että ne ovat kunnossa. Vastaaminen kyselyyn oli yrityksen edustajan mukaan helppoa ja kysymykset hyviä.

6.12 Yritys L

Yritys L on 16 henkeä työllistävä osakeyhtiö, joka on perustettu vuonna 1923. Osakeyhtiöksi se on muuttunut 1934. Sen toimialana on puu- ja muoviteollisuus. Liikevaihtoa ei haluttu kertoa. Taloushallinto on järjestetty osittain itse ja osittain tilitoimistossa. Saatavien valvonnan se hoitaa itse. Sähköisen toiminnan aloittaminen taloushallintoon on kehitteillä. Kyselyyn vastasi yrityksen toimitusjohtaja.

Yrityksen vastausten perusteella muodostui kuvio, jossa esiin tuli hyvin pienet erot operatiivisella tasolla ja laskentajärjestelmien tasolla. Muodostunut kuvio on liitteenä 15.

Operatiivisella tasolla tärkeyden arvosana oli 4,2 ja käytännön taas 3,8. Tämän tason ainut esille tullut puute oli se, että myyjien yhteydenottoja asiakkaisiin ei rekisteröidä.

Laskentajärjestelmä tasolla esiin nousi myös yksi puute arvosanojen ollessa tärkeydelle 2,4 ja käytännölle 2,2. Ostovelkojen kiertonopeutta ei seurattu yrityksessä, vaikka se voisi olla tarpeellista.

Yrityksen toimitusjohtajan mielestä kuvio saattoi kuvata yrityksen tilaa. Hänen mielestään pitää kuitenkin muistaa, että kehittämistä ei pidä tehdä vain kehittämisen vuoksi. Asiat voi aina tehdä paremmin, mutta onko se sitten aina liiketaloudellisesti perusteltua? Yrityksen laskentajärjestelmässä on hänen mukaan ilmeisesti osio, jossa pystyisi kirjaamaan myös myyjien yhteydenotot asiakkaisiin, mutta koska järjestelmät on uusittu vuoden vaihteessa, tämä asia ei ole ollut kiireellisimpien asioiden listalla. Muut tärkeämmät asiat pitää ensin saada kuntoon, kuten verkkolaskutus. Ostovelkojen kiertonopeutta voisi olla joskus mielenkiintoista seurata, mutta koska suurimpaan osaan ostovelkojen maksunopeudesta ei yritys pysty vaikuttamaan, ei se kuitenkaan toisi rahaa nopeammin kassaan. Suomalaiset ostoerät ovat toimitusjohtajan mukaan niin pieniä, ettei se kiinnosta ketään.

Laskentajärjestelmissä hän katsoo olevan aina kehittämisen varaa. Ohjelmien kehittäjät ja käyttäjät katsovat asioita hieman eri kantilta. Tällä hetkellä heillä on yrityksessään menossa tietojen siirto vanhasta laskentajärjestelmästä uuteen ja samalla arvioidaan ovatko laskentaperusteet ajan tasalla. Toimitusjohtajan mukaan heillä mietitään laskentajärjestelmä asioita muutenkin, mutta kaikki lisäkeskustelu on myös hyvästä. Se voi poikia uusia ajatuksia.

Kaikkien kysymysten osalta hän ei oikein ymmärtänyt niiden tarkoitusta. Esimerkiksi kysymys 1: ”Kirjanpidossa on pyritty vain lain vaatimusten täyttämiseen.” Hänen mielestään aina kun yritystä kiinnostaa jääkö jotain myös viivan alle, on se enemmän kuin vain. Myöskään toinen sarake, eli onko/olisiko tarpeellinen, ei joka kohdassa auennut. Tosin syvälliseen pohdintaan ei ollut aikaa. Hän ehdottikin lisäsaraketta ”ei osaa sanoa”.

6.13 Yritys M

Yritys M on pieni yhden hengen osakeyhtiö, joka toimii kiinteistöhuollossa. Se on perustettu vuonna 1976. Liikevaihtoa sillä oli vuonna 2006 9500 euroa. Taloushallinnon omistajaa hoitaa itse, kuten myös saatavien perinnän. Myös sähköistä toimintaa on käytössä taloushallinnossa.

Yrityksen omistajan antamista vastauksista muodostui kuvio, jossa löytyi pieni ero toiminnan merkityksessä ja vastaavuudessa laskentajärjestelmä tasolla. Muodostunut kuvio löytyy liitteenä 16.

Laskentajärjestelmä tasolla havaittiin siis pienet erot tärkeyden ja käytännön osalta arvosanojen ollessa 0,9 ja 0,4. Esille tulleet puutteet olivat tulostavoitteen puute ja myyntisaamisten kiertonopeuden seurannan puutteellisuus.

Omistajan mielestä kuvio kuvasi toimintaa riittävästi. Yritys toimii tällä hetkellä hyvin pienellä kapasiteetilla ja toiminta on vähäistä. Kehittämistarpeita ei myöskään katsottu olevan, vaikka puutteita tulikin vastauksissa esille, koska yrityksen toiminta on tarkoitus lopettaa muutaman lähivuoden kuluessa.

6.14 Yritys N

Yritys N on osakeyhtiö, joka on perustettu vuonna 1982. Sen toimialana on arkkitehtisuunnittelu ja se työllistää 14 henkilöä. Sen liikevaihto vuonna 2006 oli 2,6 miljoonaa euroa. Taloushallinto on järjestetty osto- ja myyntireskontran sekä laskutuksen osalta itse. Tilitoimisto hoitaa kirjanpidon. Raportointi ja seuranta hoidetaan itse yrityksessä, kuten myös saatavien valvonta. Sähköistä toimintaa taloushallinnon osalta ei ole ohjelmien yhteensopimattomuuden vuoksi. Kyselyyn vastasi yrityksen talouspäällikkö.

Saatujen vastausten perusteella eroja ei tullut esille millään tasolla. Tämä tarkoittaa sitä, että järjestelmät joita pidetään tärkeinä, ovat heillä myös käytössä. Kuvio löytyy liitteestä 17.

Yrityksen talouspäällikön mielestä muodostunut kuvio kuvasi hyvin yrityksen tilaa. Heidän toiminnassaan on keskitytty käyttämään työkaluja, jotka heitä parhaiten palvelevat. On toki myös mahdollista, että joistakin uusista raportointimalleista, joita heillä ei ole käytössään voitaisiin hyötyä. Yrityksen rajallisten resurssien vuoksi siihen ei ole kuitenkaan ehditty tai pystytty perehtymään.

6.15 Yritys O

Yritys O on osakeyhtiö, joka on perustettu vuonna 1989. Sen palveluksessa on seitsemän työntekijää ja liikevaihtoa vuonna 2006 oli 880 000 euroa. Toimialana yrityksellä on koulutus-, kustannus- ja muu julkaisutoiminta. Taloushallinto ja saatavien valvonta hoidetaan itse. Sähköinen laskutus otetaan yrityksessä käyttöön syksyn aikana. Kyselyyn vastasi hallintopäällikkö.

Yritykseltä saatujen vastausten perusteella eroja ei merkityksen ja käytännön osalta löytynyt miltään tasolta. Muodostunut kuvio on liitteessä 18.

Yritykseltä saadut kommentit tuloksista olivat hyvin niukat. Hallintopäällikkö katsoi tämän hetkisten laskenta- ja raportointijärjestelmän kattavan tämänhetkiset tarpeet, varsinkin sen jälkeen, kun sähköinen laskutus saadaan käyttöön.

6.16 Yritys P

Yritys P on yhden hengen pieni osakeyhtiö, joka on perustettu 1985. Sen toimialana ovat tekstiilit. Taloushallinto hoidetaan tilitoimistossa, mutta saatavien valvonnan yrittäjä hoitaa itse.

Saatujen vastausten perusteella pieniä puutteita havaittiin operatiivisen- ja laskentajärjestelmien tasoilla. Muodostunut kuvio on liitteessä 19.

Operatiivisella tasolla havaittiin kaksi puutetta. Tärkeys sai tässä tasossa arvosanan 3,3, kun käytännössä se taas oli 2,5. Esille tulleet puutteet olivat, ettei asiakastietoja rekisteröidä ja ettei kirjanpidossa tietoja rekisteröidä esimerkiksi kustannuspaikka seurannan mukaan.

Laskentajärjestelmätasolla havaittiin myös kaksi puutetta arvosanojen ollessa tärkeyden osalta 1,5 ja käytännössä 1,1. Nämä puutteet olivat tulostavoitteen puute ja tulostavoitteen seurannan puute esimerkiksi kustannuspaikka tasolla.

Kyselyyn vastannut omistaja katsoi muodostuneen kuvion kertovan, että kehitystarpeita on. Toisaalta hänestä tuntui hassulta ja osittain ahdistavalta analysoida yrityksensä toimintaa, koska se on niin pieni. Hänen omat ”mittarinsa” ovat ennemminkin mutu-tuntuma, pankkitilin saldo ja yrittämisen ilo. Kasvutavoitteita ei ole asetettu jatkoakaan varten. Myös talonpoikaisjärkeä tarvitaan kuitenkin, oli seurantajärjestelmä miten kehittynyt tahansa. Kyselyyn vastaaminen tuotti hänelle joltain osin vaikeuksia ja aivan kaikkia kysymyksiä hän ei ihan ymmärtänytkään.

6.17 Yritys Q

Yritys Q on osakeyhtiö, joka on perustettu vuonna 1997. Sen toimialana ovat elinkeinopalvelut ja EU-projektien hallinta. Se työllistää 16 henkeä ja sen liikevaihto vuonna 2006 oli 5 miljoonaa euroa. Taloushallinto on järjestetty itse ja saatavien valvonta osittain ulkopuolisen kanssa. Kyselyyn vastasi hallintojohtaja.

Saatujen vastausten perusteella yrityksen laskentajärjestelmän merkityksen ja vastaavuuden tasoissa ilmeni suhteellisen suuria eroja. Eroja ilmeni kaikilla neljällä tasolla. Muodostunut kuvio on liitteessä 20.

Operatiivisella tasolla puutteita ei ilmennyt kuin yksi arvosanojen ollessa tärkeyden osalta 3,8 ja käytännön osalta 3,3. Havaittu puute oli myyjien asiakaskäsiin ottamien yhteydenottojen rekisteröimättömyys.

Seurantajärjestelmä tasolla puutteita ilmeni useita. Tällä tasolla tärkeys sai arvosanan 4,0 ja käytäntö 3,1. Tämän tason puutteet liittyivät lähinnä tuotantoprosessiin, josta tehtiin seuraavat havainnot: tuotantoprosessista ei rekisteröidä kustannuslaskennan vaatimia työvaiheita, tuotantoprosessista ei rekisteröidä kustannuslaskentaa varten työvaiheiden kestoja ja tuotantoprosessin aineskäyttöä ei rekisteröidä kustannuslaskennan tarpeisiin. Myös asiakassuhteen kehittymisen seurannan katsottiin olevan puutteellista.

Laskentajärjestelmien tasolla tärkeyden arvosanaksi tuli 3,7 ja käytännön osalta 3,0. Havaittuja puutteita olivat, ettei sisäisen laskennan raportteja hyödynnetä hinnoittelussa, myyntiprosessia ei ohjata tarjouskantaa seuraamalla ja käytössä ei ole kannustinpalkkausjärjestelmä.

Strateginen taso katsottiin yrityksessä tärkeäksi, mutta sen käytännössä tarpeet eivät vielä kohdanneet. Tärkeyden arvosana oli 5,0, mutta käytännössä vain 0,8. Käytännössä lähes kaikki puutteet koskivat toiminnanohjausjärjestelmän puutumista eli kirjanpidon, palkkahallinnon ja ostotoiminnan katsottiin olevan tarpeellisia osana toiminnanohjausjärjestelmää. Näin ei tällä hetkellä ollut. Lisäksi toiminnanohjausjärjestelmän puutumisen ulkopuolelta nousi esille, ettei kassanhallintaa ole yhdistetty rahoitusennusteiden laadintaan.

Muodostuneen kuvion ja havaittujen puuteiden katsottiin kuvaavan hyvin yrityksen nykytilaa. Yrityksen kirjanpito-ohjelmisto ei ole ajantasainen ja sen vaihtamiseen liittyvät työt ovatkin parhaillaan käynnissä. Työkalulla esille tulleiden puutteiden katsotaan olevan yritykselle hyödyksi tulevaisuudessa laskentajärjestelmää kehiteltäessä.

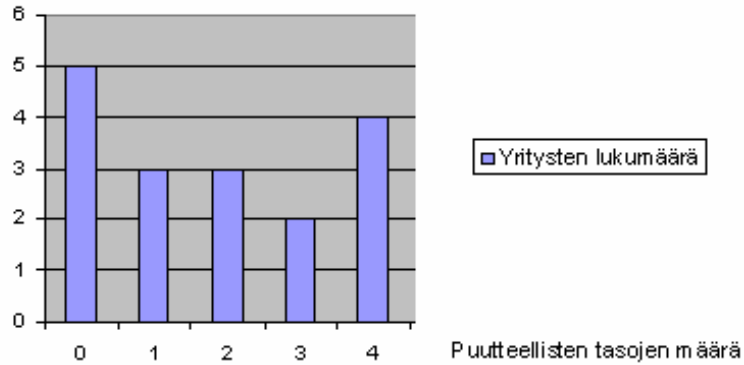
7 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

7.1 Yhteenveto

Kyselyyn saatiin vastauksia kaikkiaan 17. Yhtä yritystä lukuun ottamatta kaikki vastanneet yritykset olivat osakeyhtiöitä. Yritysten koko vaihteli pienistä yhden ja kahden hengen yrityksistä aina yli 100 henkeä työllistäviin konsernien tytäryhtiöihin. Myös liikevaihdossa oli huomattavia eroja pienimpien ja suurimpien yritysten välillä. Yritysten toimialat vaihtelivat laidasta laitaan esimerkiksi kaupalan yrityksistä jätehuoltoon. Taloushallinto oli järjestetty lähes yhtä usein itse yrityksessä kuin tilitoimistoissa. Pienet yritykset suosivat pääasiassa tilitoimistoja. Suurilla konsernien alaisilla yrityksillä taloushallinto oli usein järjestetty konsernin pääpaikalla tai yhteisessä talouspalvelukeskuksessa.

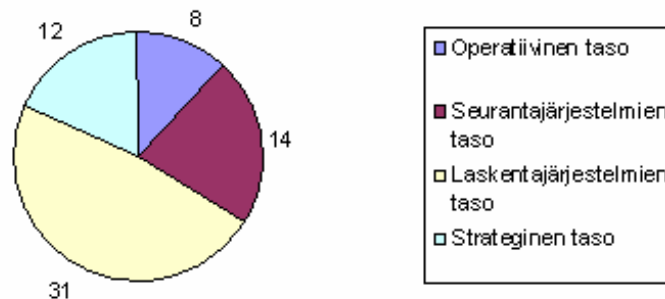
Vastausten perusteella tehdyssä yhteenvedossa yrityksistä löytyi puutteita kaikilta neljältä tasolta. Kaikki työkalulla esille tulleet puutteet näkyvät liitteessä 21.

Viidellä kyselyyn vastanneista yrityksistä ei puutteita havaittu missään tasossa, kolmella yrityksellä puutteita havaittiin yhdellä tasolla, kolmella yrityksellä puutteita havaittiin kahdella tasolla, kahdella yrityksellä puutteita havaittiin kolmella tasolla ja viidellä yrityksellä puutteita havaittiin kaikilla tasoilla. Kuviosta 8 saa selkeän kuvan yritysten lukumäärästä jokaista puutteellista tasoa kohden.



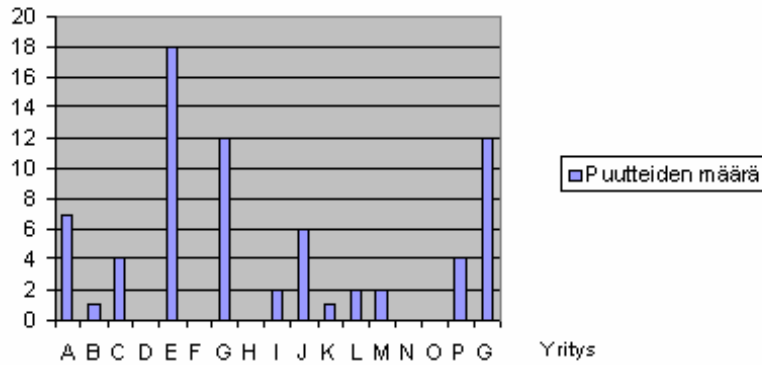
KUVIO 8. Yritysten lukumäärä jokaista puutteellista tasoa kohden.

Yhteensä kyselyyn vastanneissa yrityksissä havaittiin 65 puutetta. Operatiivisella tasolla niitä havaittiin 8, seurantajärjestelmien tasolla 14, laskentajärjestelmien tasolla 31 ja strategisella tasolla 12. Kuviossa 7 havainnollistetaan jokaisella tasolla esille tulleiden puuteiden lukumäärää.



KUVIO 9. Jokaisella tasolla esille tulleiden puuteiden lukumäärä.

Suurin yksittäinen havaittujen puuteiden määrä oli 18. Kahdella yrityksellä havaittiin 12 puutetta ja loppuilla havaitut puutteet jäivät alle kymmeneen. Yksittäisten yritysten kohdalla havaittujen puuteiden lukumäärää havainnollistetaan kuviossa 10. Kuviossa ei näy millä tasolla puute havaittiin, vaan tulleiden puuteiden kokonaismäärää yritystä kohden.



KUVIO 10. Havaittujen puutteiden määrä jokaisessa yrityksessä.

Työkalun kehittämiseen saatiin muutama ehdotus. Lisäkysymyksiksi ehdotettiin tarjouslaskentaan, asiakaskohtaiseen kannattavuuslaskentaan, kustannusten vyöryttämiseen ja varaston arvon seuraamiseen liittyviä kohtia.

7.2 Johtopäätökset

Tutkimuksen tarkoituksena oli testata taloushallinnon nyky- ja tavoitetilaa analysoiva työkalu. Jotta sen toiminnasta olisi saanut mahdollisimman todenmukaisen kuvan, oli tarkoituksena saada mahdollisimman paljon vastauksia hyvin erikokoisilta ja eri toimialoilla toimivilta yrityksiltä. Tässä tavoitteessa onnistuttiin ainakin osittain, sillä vastanneiden yritysten toimialoissa ja niiden koossa oli riittävästi vaihtelua. Suurin osa vastanneista yrityksistä lasketaan pk-yrityksiksi, jotka ovat LIITOS -hankkeen pääasiallinen kohderyhmä.

Työkalulla saadut tulokset osoittavat selvästi, miten erilaisilla laskentajärjestelmillä erikokoiset yritykset tulevat toimeen. Suurimpien konsernien alaisten tytäryhtiöiden järjestelmät ovat usein kaikenkattavia, ja niillä on käytössään toiminnanohjausjärjestelmät osana niiden taloushallintoa. Pienimmät yritykset taas tulevat toimeen vain muutamilla raporteilla ja hyvin vähäisellä toiminnan seuraamisella. Suurissa yrityksissä seurataan lähes kaikkea mahdollista ta-

loudelliseen toimintaan liittyvää, kun pienet yritykset rekisteröivät ja seuraavat usein vain muutamaa heidän toimintaansa vaikuttavaa asiaa. Myös raportoinnin tarpeet ovat hyvin erilaisia. Pienillä yrityksillä ei useinkaan ole tarvetta tuottaa raportteja esimerkiksi rahoittajille, toisin kuin suuremmilla yrityksillä.

Oleellisinta laskentajärjestelmissä ei ole niiden koko, vaan se, miten ne auttavat yritystä tarvittavien tietojen rekisteröinnissä ja informaation tuottamisessa. Laskentajärjestelmän tärkeimmät vaatimukset, tehokkuus, nopeus, joustavuus ja käyttäjäystävällisyys voidaan saada täytettyä vaatimattomallakin järjestelmällä. Jos tällaisella järjestelmällä saadaan tuotettua kaikki yrityksen tarvitsema informaatio, miksi turhaan tehdä suuria investointeja järjestelmiin, jotka eivät lopulta tuo yrityksen liiketoimintaan kuitenkaan lisäarvoa? Jokaisella yrityksellä on omat tarpeensa, ja käytössä olevien laskentajärjestelmien tulisikin palvella niitä. Järjestelmä joka soveltuu yhdelle yritykselle, ei välttämättä ole paras mahdollinen jollekin toiselle. Tämä järjestelmien laaja kirjo saattaa aiheuttaa ongelmia toimivan analyysityökalun kehittämisessä, mutta ainakin tässä tapauksessa testattu työkalu soveltui hyvin erilaisten yritysten laskentajärjestelmien analysointiin.

Saadut tulokset osoittavat, että työkalulla saadaan haluttua tietoa yrityksen taloushallinnon nyky- ja tavoitetilasta. Lähes kaikki vastanneet yritykset katsoivat työkalun avulla muodostuneen kuvion ja havaittujen puutteiden kuvaavan yrityksen tilaa. Suurimman osan mielestä kuvio kuvasi hyvin yrityksen nykytilannetta.

Laskentajärjestelmään on tarkoitus tallentaa vain niitä tietoja joita tiedonkäyttäjät tarvitsevat. Tämä tuli hyvin esille myös vastanneiden yritysten kohdalla. Esimerkiksi yritys D kertoi, että kaikki tarpeellinen tieto rekisteröidään tällä hetkellä ja mitään turhaa ei tehdä.

Tietojen rekisteröimisen ja tuottamisen on oltava myös taloudellista ja tätä tukee mainiosti yritys L:n toimitusjohtajan sanoma: ”kehittämistä ei pidä tehdä vain kehittämisen vuoksi, vaan sen on oltava myös liiketaloudellisesti perusteltua.”

Hyvänä esimerkkinä työkalun toimivuudesta voidaan pitää myös sitä, että yritys C aikoi toteuttaa esille tulleen puutteen, jota ei aikaisemmin ollut huomattu. Yritys E aikoi käyttää havaittujen puuteiden listaa tulevaisuudessa laskentajärjestelmää kehittäessä. Myös yritys Q katsoi havaittujen puuteiden listan olevan hyödyllinen ja tarpeellinen sen laskentajärjestelmää kehiteltäessä.

Olisi tietenkin ollut toivottavaa, että vastauksia olisi saatu useammilta yrityksiltä. Tällöin tulokset olisivat luultavasti olleet luotettavimpia. Mielestäni kuitenkin myös näiden saatujen vastausten perusteella voidaan tehdä jo yllä mainittu johtopäätös eli se, että työkalu toimii. Sitä voi vielä kuitenkin hieman kehittää, ja yrityksiltä saatiinkin muutamia hyviä ehdotuksia, joiden toteutusta kannattaa varmasti harkita.

Yrityksiä oli yllättävän vaikea saada vastaamaan kyselyyn, ja varsinkin haastatteluihin ei aikaa tuntunut olevan. Toisaalta vastaajat olivat usein taloushallinnon ammattilaisia ja he varmasti ymmärsivät kysymykset myös itsenäisesti ja näin ollen katsoivat, että haastattelussa läpi käyty täyttö ei ole tarpeen.

Muutamassa tapauksessa kyselyn yhdessä läpikäyminen haastattelussa olisi kuitenkin voinut selventää hieman sen tarkoitusta ja saatujen vastausten luotettavuutta. Esimerkkinä tästä yritys P, joka on vain pieni yhden hengen yritys. Vastaaja katsoi kuitenkin, että kustannuspaikkaseuranta olisi tarpeellinen. Tässä kohdassa herää pieni epäily onko se varmasti tarpeen ja onko kustannuspaikkoja enemmän kuin yksi? Vastaaja kertoikin kommentteissa, että hän ei aivan ymmärtänyt kaikkia kysymyksiä. Uskoisin, että esille tulleet kustannuspaikkaseurantaan liittyvät puutteet kuuluvat luultavimmin tähän ei ymmärrettyjen kysymysten joukkoon.

Kun työkalua lähdetään tulevaisuudessa tarjoamaan yrityksille, kannattaa sen kohdat varmasti käydä läpi yrityksen edustajan kanssa yhdessä. Näin kaikki kysymykset saadaan selitettyä tarkasti ja niihin saadaan vastaukset joita niillä haetaan. Nythän ei voida varmasti sanoa, miten vastaajat ovat ymmärtäneet kohdat, tai onko ne ymmärretty oikein. Toisaalta, vaikka työkalun kohdat käytäisiin yhdessä läpi, voi vastaaja silti tulkita kohdat eri tavalla, kuin alun perin on tarkoitettu.

Muutamalla yrityksellä havaittiin useita puutteita heidän laskentajärjestelmässään ja mahdollisena lisätutkimuksena voisikin olla näiden yritysten laskentajärjestelmien tarkempi analysointi ja kehittäminen vastaamaan heidän tarpeitaan.

LÄHTEET

Alhola, K. & Lauslahti, S. 2002. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. Vantaa: WSOY.

Davis, G. & Olson, M. 1984. Management information systems. Conceptual foundations, structure and development. 2. p. USA: McGraw-Hill book company.

Grandlund, M. & Malmi, T. 2004. Tietotekniikan mahdollisuudet taloushallinnon kehittämisessä. Jyväskylä: Gummerrus kirjapaino.

Heiskanen, T. 2006. Projektisuunnitelma. LIITOS –Liiketalouden osaamiskeskittymä -hanke, LIITOS. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, liiketalouden yksikkö.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. 6. uud.p. Helsinki: Tammi.

Ikäheimo, S., Lounasmeri, S. & Walden, R. 2005. Yrityksen laskentatoimi. 2. p. Helsinki: WSOY.

Jyrkkiö, E. & Riistama, V. 1999. Operatiivinen laskentatoimi – perusteet ja hyväksikäyttö. 16.p. Helsinki: WSOY.

Jyrkkiö, E. & Riistama, V. 2004. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. 18. uud. p. Helsinki: WSOY.

Kalliokoski, P., Mikkola M. & Simmons, M. 2001. Pk-yrityksen toiminnanohjaus ja sen järjestelmät. VTT-julkaisuja 854, 42. Viitattu 10.9.2007. [Http://www.vtt.fi](http://www.vtt.fi), julkaisut.

Laudon, K. & Laudon, J. 1996. Management information systems. Organization and technology. 4. p. USA: Prentice Hall.

Melamies, J. & Paakkunainen, R. 1997. Palveluyrityksen taloushallinto. Helsinki: WSOY.

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

Ruohonen, M. & Salmela, H. 1999. Yrityksen tietohallinto. Helsinki: Edita.

Shtub, A. 1999. Enterprise Resource Planning (ERP). The Dynamics of Operations Management. USA: Kluwer Academic Publishers. Viitattu 19.9.2007. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), nelli-portaali, ebrary-tietokanta.

Tölli, J. 2002. Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprojektin onnistuminen pk-yrityksissä. Pro gradu-tutkielma. Jyväskylän yliopisto, taloustieteiden

laitos. Viitattu 19.9.2007. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), nelli-portaali, linda-tietokanta.

Liite 1. Kyselylomake yrityksille

Yrityksen taloushallinnon vaiheanalyysi		Ruksaa kyllä tai ei			
		Onko käytös-		Onko/olisiko	
		kyllä	ei	kyllä	ei
1	Kirjanpidossa on pyritty vain lain vaatimusten täyttämiseen				
2	Kirjanpidossa tietoja rekisteröidään osasto tms. seurannan mukaan				
3	Talouden ohjaamisessa/päätöksenteossa hyödynnetään kirjanpidon osasto tms. tulosteita				
4	Kirjanpidon perusteella seurataan eri kulujen muutoksia				
5	Tilinpäätöksestä lasketaan tunnuslukuja				
6	Seurataanko tulostavoitetta osasto, kustannuspaikka- tms. seurannan mukaan				
7	Tuotetaanko tilinpäätöksestä raportteja esim. rahoittajille				
8	Kirjanpitoimme on osa toiminnanohjausjärjestelmän kokonaisuutta				
9	Muu kirjanpidon rekisteröinti- tai raportointitapa, mikä:				
10	Rekisteröimme käteismyynnit lain edellyttämällä tavalla				
11	Kassajärjestelmämme tuottaa myynnin ohjaamisessa tarpeellisia raportteja				
12	Tuotevalikoimaamme hallitaan aktiivisesti tuote-/tuoteryhmäraporttien perusteella				
13	Kassanhallinta on yhdistetty rahoitusennusteiden laadintaan				
14	Muu rekisteröinti- tai raportointitapa, mikä:				
15	Valvomme myyntisaatavia perinnän varmistamiseksi				
16	Seuraamme myyntisaamisten kiertonopeuksia				
17	Muu rekisteröinti- tai raportointitapa, mikä:				
18	Seuraamme avoimia ostolaskuja maksamisen varmistamiseksi				
19	Ostolaskut rekisteröidään toimittajakohtaisesti atk-järjestelmään				
20	Ostot rekisteröidään kustannuspaikalle, projektille tms. tiedon mukaan				
21	Ostotilastojen hyödyntäminen ostotilanteissa				
22	Varasto nimikkeissä on käytössä hälytysrajat				
23	Ostovelkojen kiertonopeutta seurataan				
24	Ostotoiminta on osa toiminnanohjausjärjestelmän kokonaisuutta				
25	Muu rekisteröinti- tai raportointitapa, mikä:				
26	Yrityksen maksuvalmiutta ei erityisesti ennakoida				
27	Erääntyvien osto- ja myyntilaskujen tietoja käytetään rahan riittävyyden ennakkoinnissa lyhyellä tähtämellä				
28	Maksuvalmiuden kehittymistä ennakoidaan rahoitustarpeen määrittämiseksi				
29	Yrityksemme maksuvalmius on aktiivisen toiminnan kohteena, siihen liittyy sekä sijoittamista että rahoitusjärjestelyjä				
30	Muu rekisteröinti- tai raportointitapa, mikä:				

31	Myynnin rekisteröinti on asiakastietojen rekisteröintiä				
32	Rekisteröimme myyjien yhteyden otot asiakkaisiin				
33	Raporteistamme näkee myyntitapahtumat asiakkaittain, euro-määräisesti				
34	Raporteistamme näkee myyntitapahtumat asiakkaalle, tuote tms tasolla				
35	Seuraamme asiakaskontaktien kehittymistä				
36	Seuraamme tilauskantaa asiakkaittain				
37	Seuraamme tarjouskantaa asiakkaittain				
38	Seuraamme myyntituottoja tuoteittain				
39	Seuramme toteutuneita katteita, tuote tms. tasolla				
40	Seuranta yksiköille on asetettu katetuotto- tms. tavoitteita				
41	Myynnin tilastoinit on osa toiminnanohjausjärjestelmän kokonaisuutta				
42	Muu rekisteröinti- tai raportointitapa, mikä:				

43	Varastokirjanpidosta seuraamme lähinnä varastomääriä				
44	Tuotetiedoissa (esim. hinnastossa) on rekisteröity hankintahinnat				
45	Tuotteiden menekkejä seuraamme menekkitilastojen avulla				
46	Tuotteeseen on liitetty toimittajatiedot ja mahdollisten ostopaikkojen hankintajärjestys				
47	Tuotteemme on luokiteltu kiertonopeuden tms. seurannan mukaan				
48	Tuotteisiin on liitetty muu rekisteröinti- tai raportointitapa, mikä:				

49	Palkkahallintomme on toteutettu lain vaatimusten mukaan				
50	Palkkatapahtumat rekisteröidään osastolle tms. kohteelle (työntekijä kuuluu osastolle)				
51	Palkkatapahtumat rekisteröidään projektikohtaisesti (vaihtuva laskentakohde)				
52	Projektin työvaiheiheet rekisteröidään (seurannan alataso)				
53	Palkkahallinnon raportteja käytetään johtamisen apuvälineinä				
54	Palkkahallinto on osa toiminnanohjausjärjestelmän kokonaisuutta				
55	Muu rekisteröinti- tai raportointitapa, mikä:				

56	Tuotantoprosessista on määritetty kustannuslaskennan vaatimat työvaiheet				
57	Tuotantoprosessissa rekisteröidään työvaiheiden kestot kustannuslaskentaa varten				
58	Tuotantoprosessin aineskäyttö rekisteröidään kustannuslaskennan tarpeisiin				
59	Tuotannon kustannukset kohdistetaan kustannuspaikoille				
60	Sisäisen laskennan raportteja hyödynnetään hinnoittelussa				
61	Sisäisen laskennan raportteja hyödynnetään vastuualue seurannassa				
62	Tuotannon käytössä on jokin muu rekisteröinti- tai raportointitapa, mikä:				

63	Yritykselle on asetettu tulostavoite				
64	Kustannukset ovat aktiivisen toiminnan kohteena, kiinteille kustannuksille on asetettu tavoitetasot				

65	Yritykselle, osastoille tms. on määritetty katetavoitteet				
66	Myyntitavoitteet perustuvat systemaattiseen myynnin suunnitteluun				
67	Myyntiprosessia ohjataan tarjouskantaa seuraamalla				
68	Käytössä on kannustinpalkkausjärjestelmä				
69	Kannattavuudelle on määritetty tavoitetaso (esim. sijoitetun pääoman tuotto)				
70	Maksuvalmiudelle on määritetty tavoitetaso				
71	Vakavaraisuudelle on määritetty tavoitetaso: oman pääoman/vieraan po:n suhde				
72	Käytössä on muu tavoitteenasettelu, mikä:				

Muut seikat, joihin vastaaja haluaa analyysissä kiinnitettävän huomiota.

Liite 2. Yrityksen taustatiedot

Yritys / haastateltava (virka):

Yhtiömuoto:

Perustamisvuosi:

Toimipaikka:

Toimiala:

Henkilömäärä:

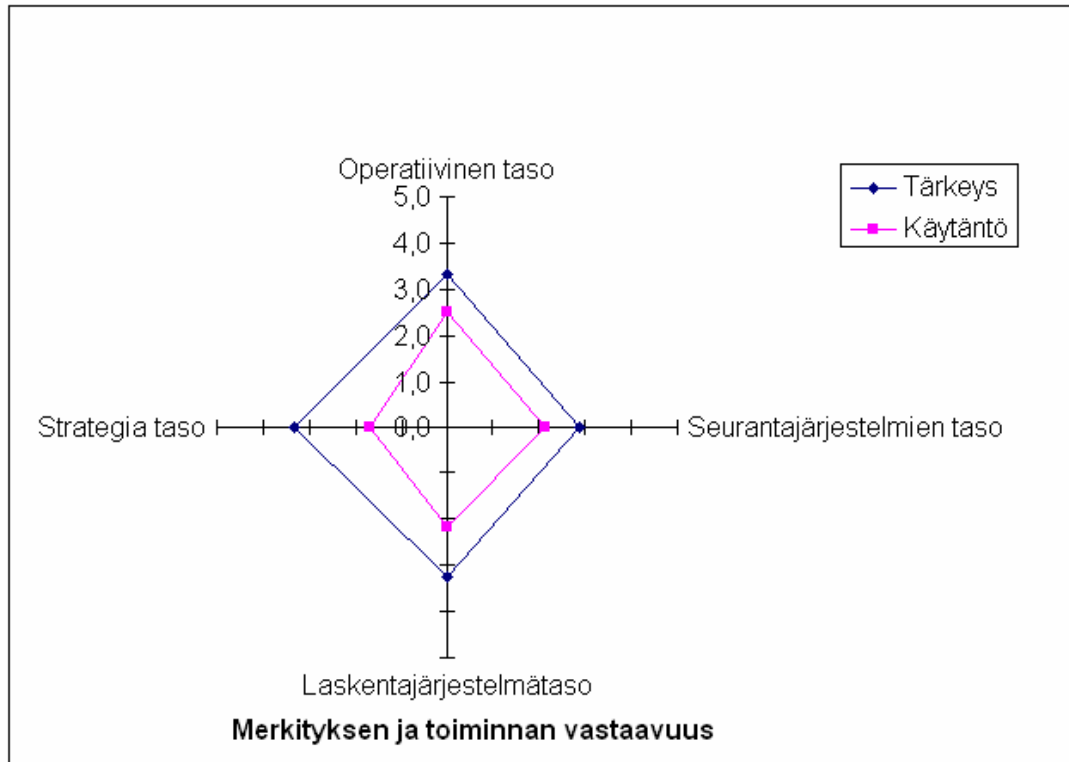
Liikevaihto:

Taloushallinnon järjestäminen (itse vai tilitoimisto):

Saatavien valvonnan järjestäminen (itse vai tilitoimisto):

Onko käytössä sähköistä toimintaa taloushallinnon osalta:

Liite 3. Malliraportti yritykselle



Punainen timantti kuvaa tällä hetkellä olevaa käytäntöä ja sininen taas mitä pidetään tärkeänä neljällä eri tasolla eli rekisteröinnissä, raportoinnissa, laskentajärjestelmissä ja strategisella tasolla. Suurin mahdollinen taso on taso 5. Tässä tapauksessa kuviot eroavat toisistaan jokaisella tasolla. Alla on lueteltu asiat jotka on katsottu **tarpeelliseksi**, mutta joiden toteuttamisessa on **puutteita**:

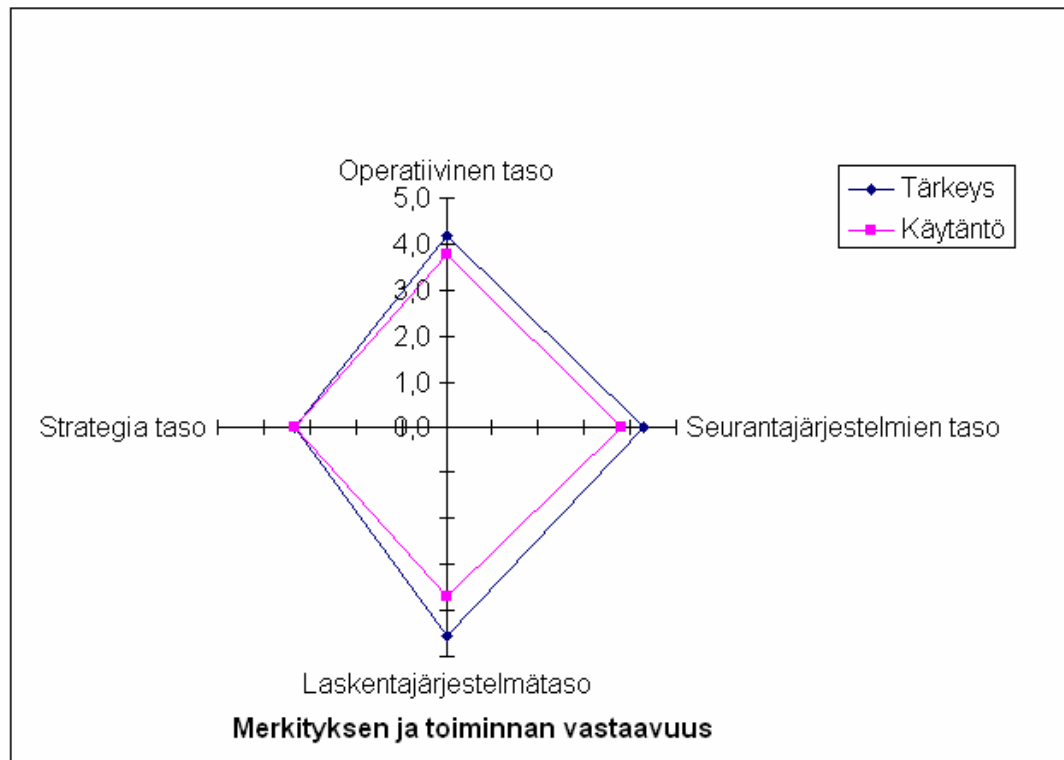
1. Rekisteröimme myyjien yhteyden otot asiakkaisiin
2. Seuraamme asiakassuhteiden kehittymistä
3. Maksuvalmiudelle on määritetty tavoitetaso
4. Käytössä on kannustinpalkkausjärjestelmä
5. Kirjanpitoimme on osa toiminnanohjausjärjestelmän kokonaisuutta

1. Kuvaako vastauksistanne saatu kuvio ja mahdolliset puutteet mielestänne yrityksen tilaa ja kehittämistarpeita? (Mielellään laajempi sanallinen perustelu kuin vain kyllä tai ei)

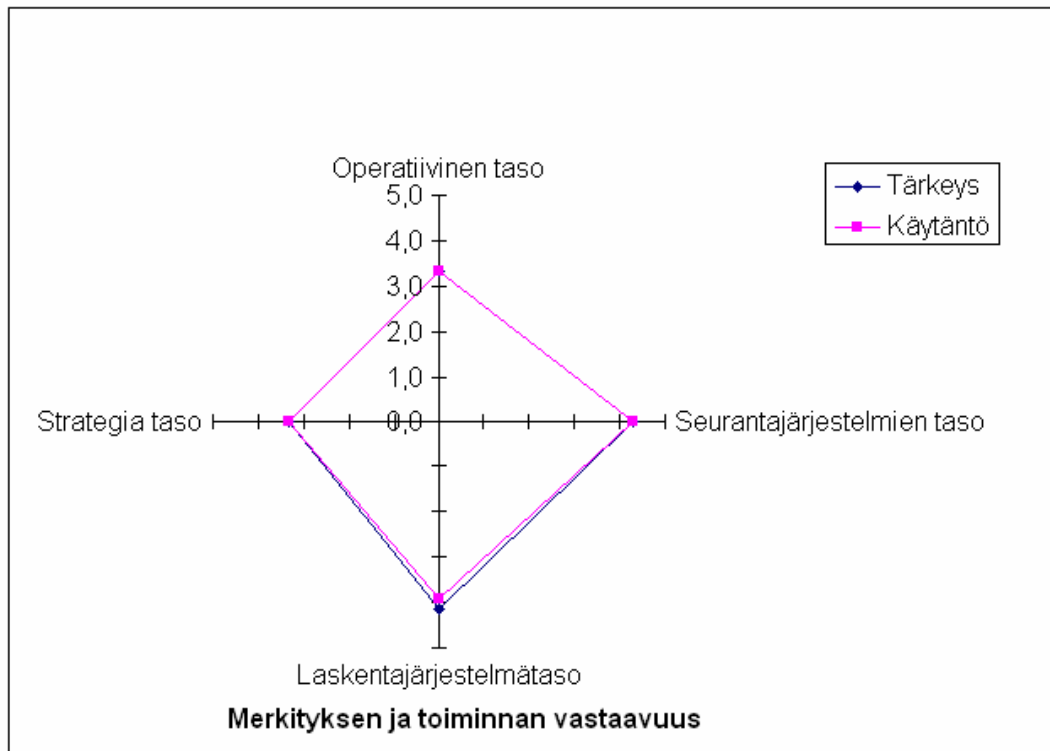
2. Olisiko yrityksen laskentajärjestelmissä mielestänne kehittämistarpeita, joita kyselyssä ei otettu huomioon?

3. Mahdollisia muita kommentteja raportin perusteella?

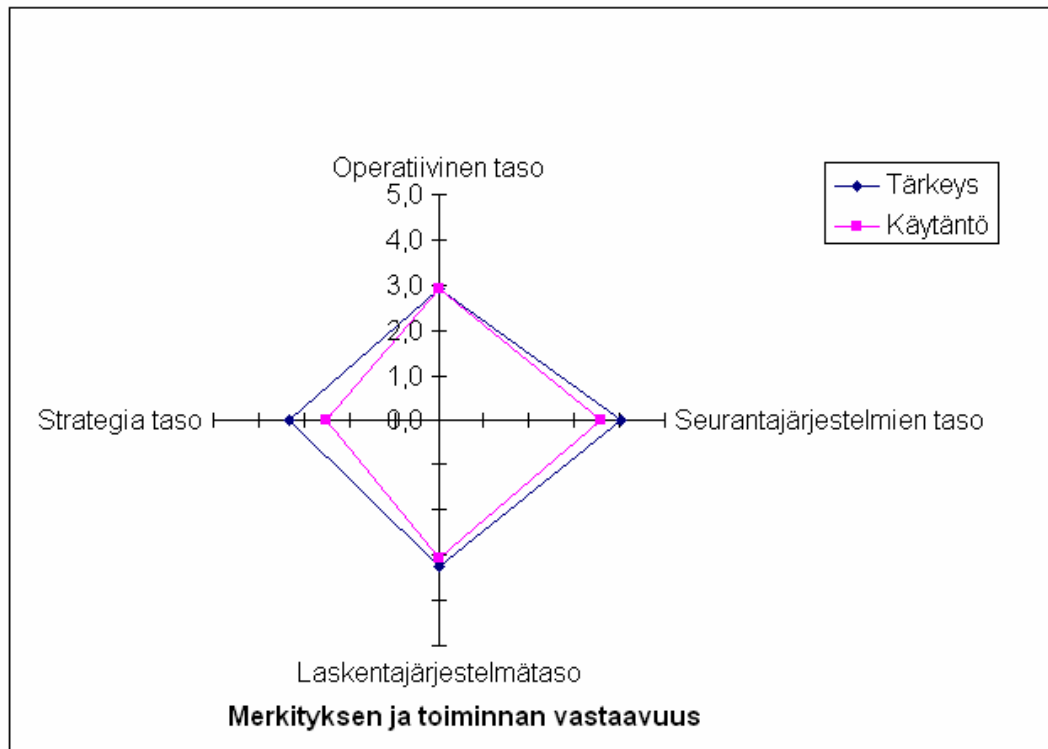
Liite 4. Kuvio yritys A



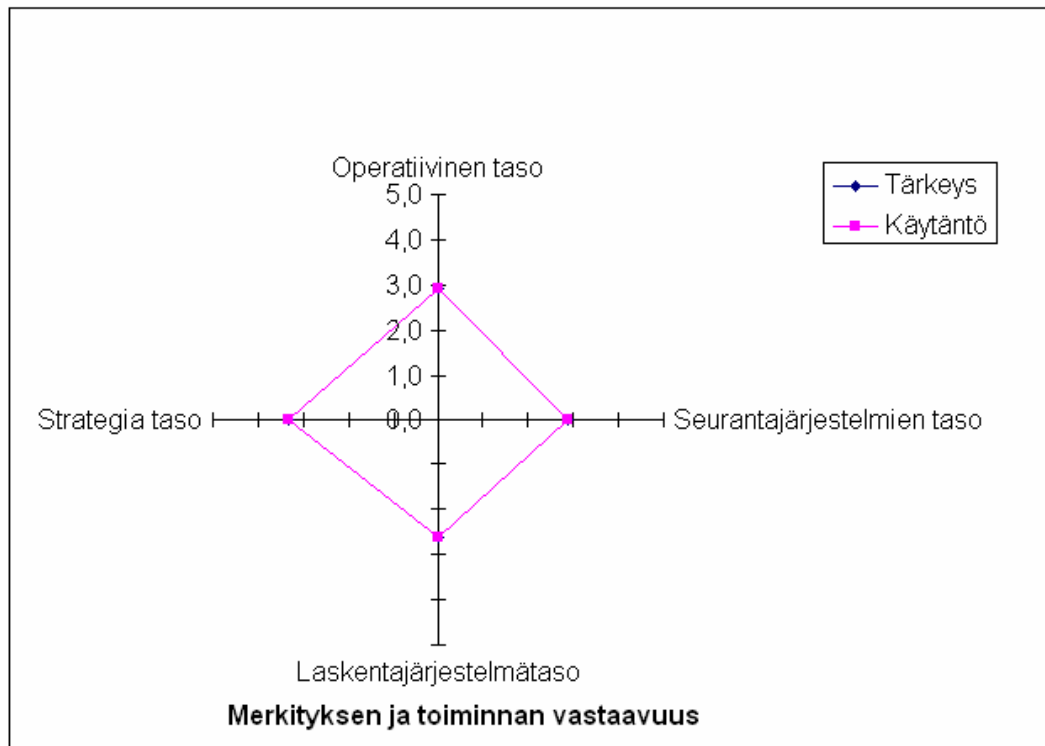
Liite 5. Kuvio yritys B



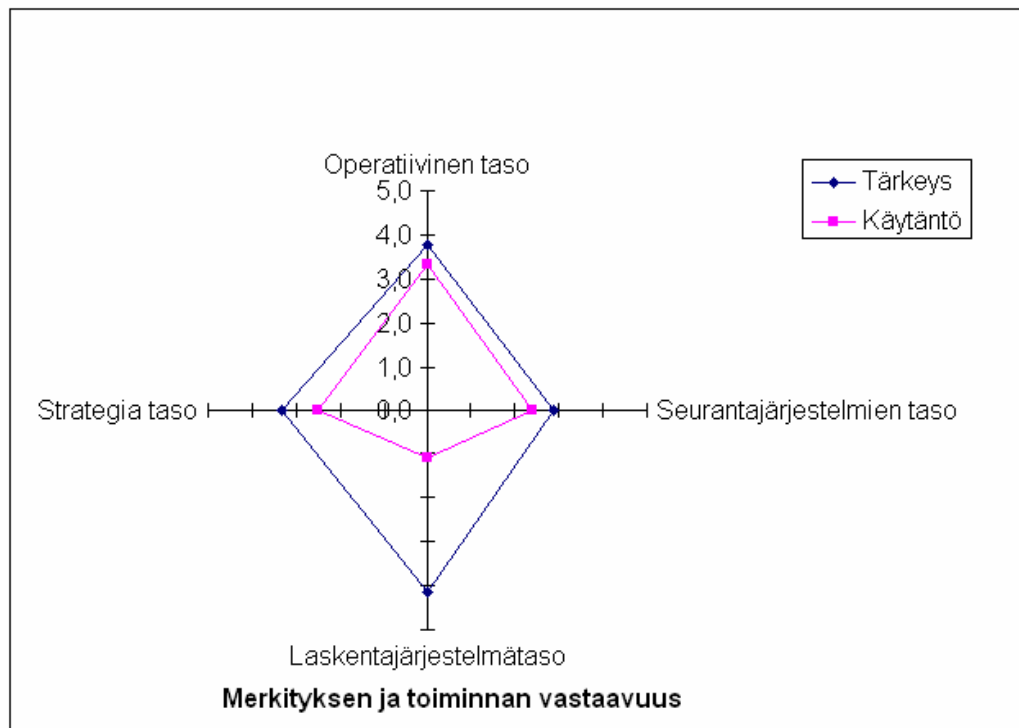
Liite 6. Kuvio yritys C



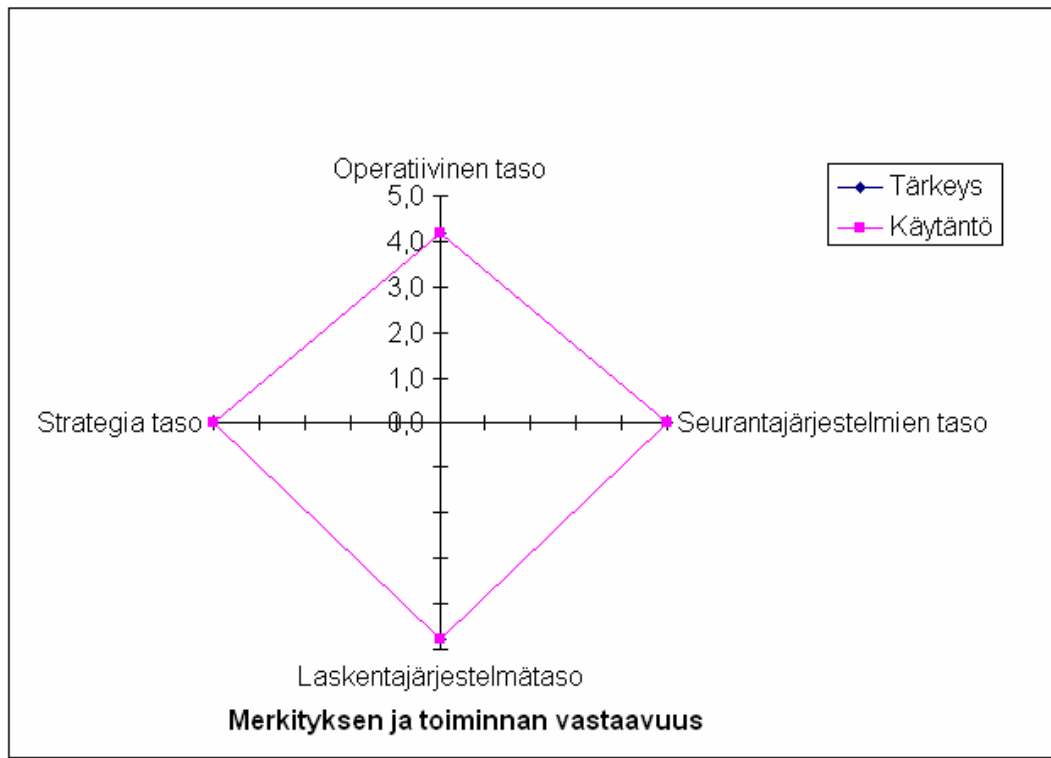
Liite 7. Kuvio yritys D



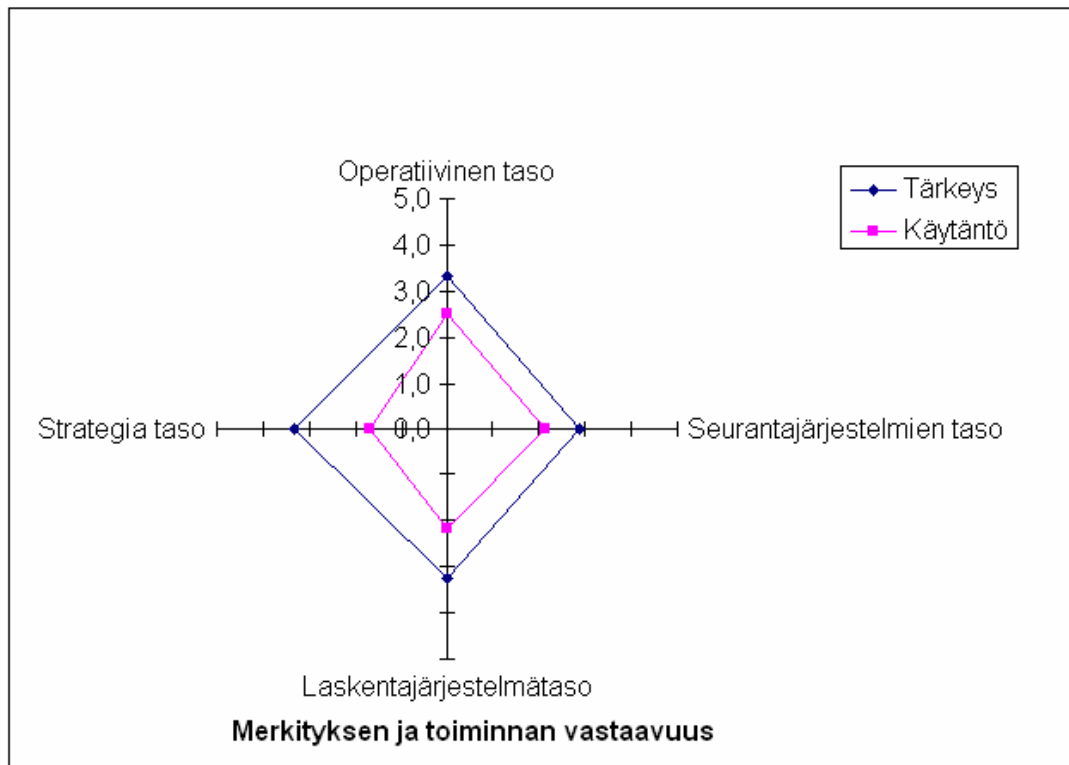
Liite 8. Kuvio yritys E



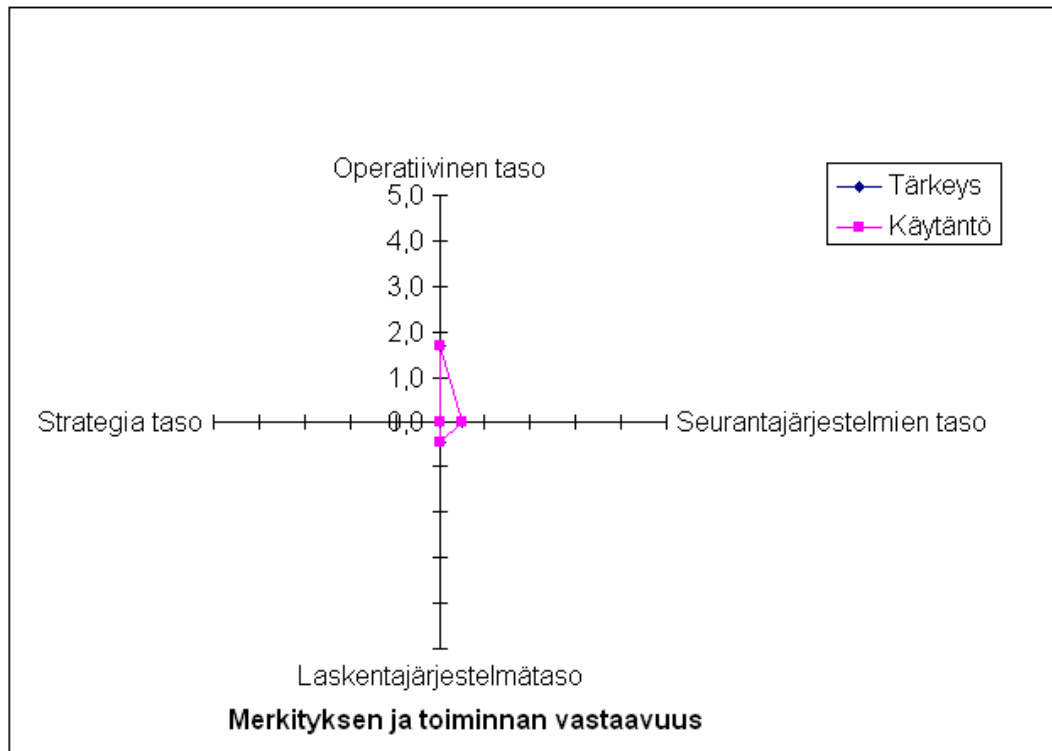
Liite 9. Kuvio yritys F



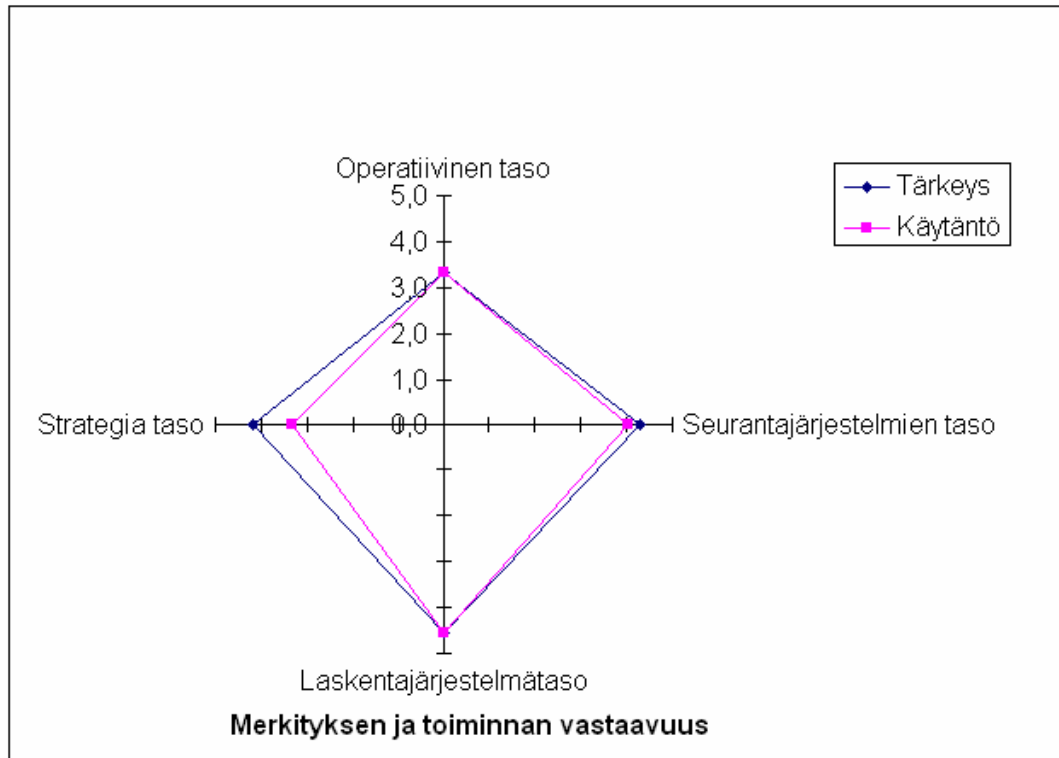
Liite 10. Kuvio yrityksen G



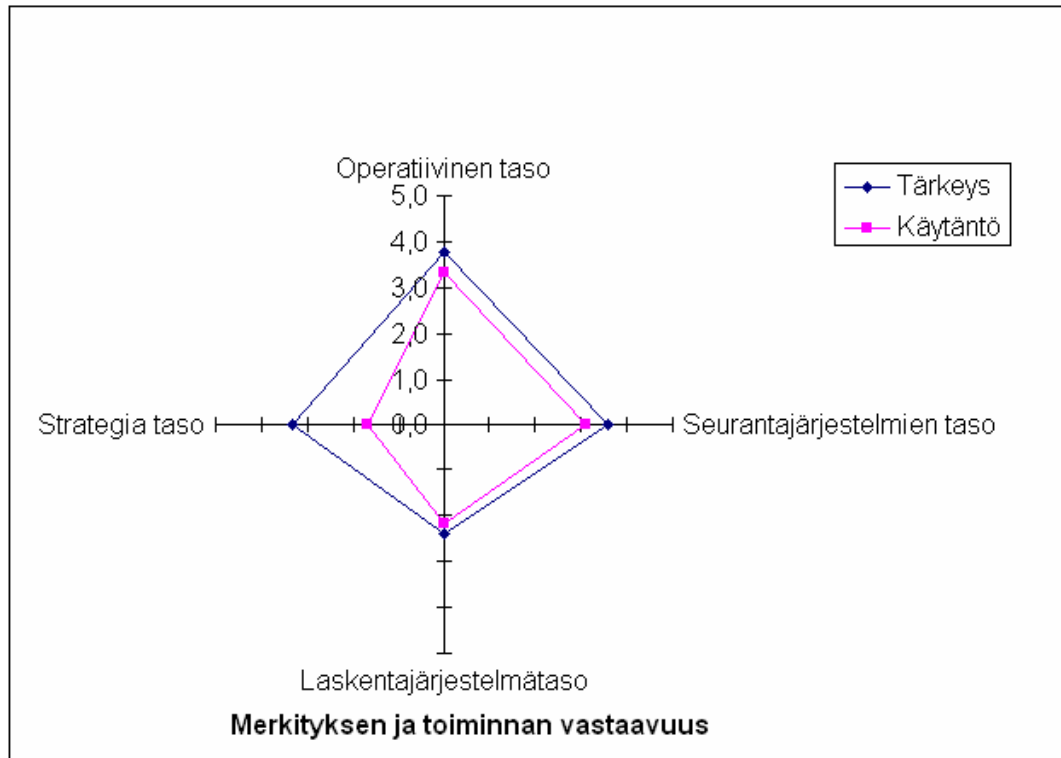
Liite 11. Kuvio yritys H



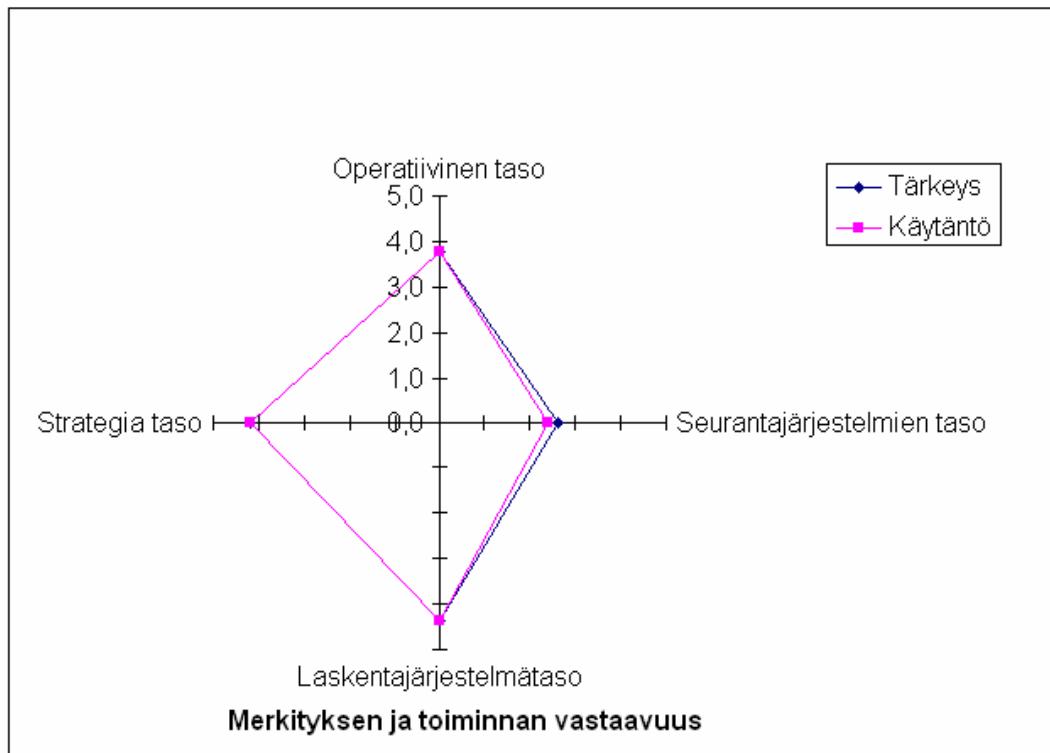
Liite 12. Kuvio yritys I



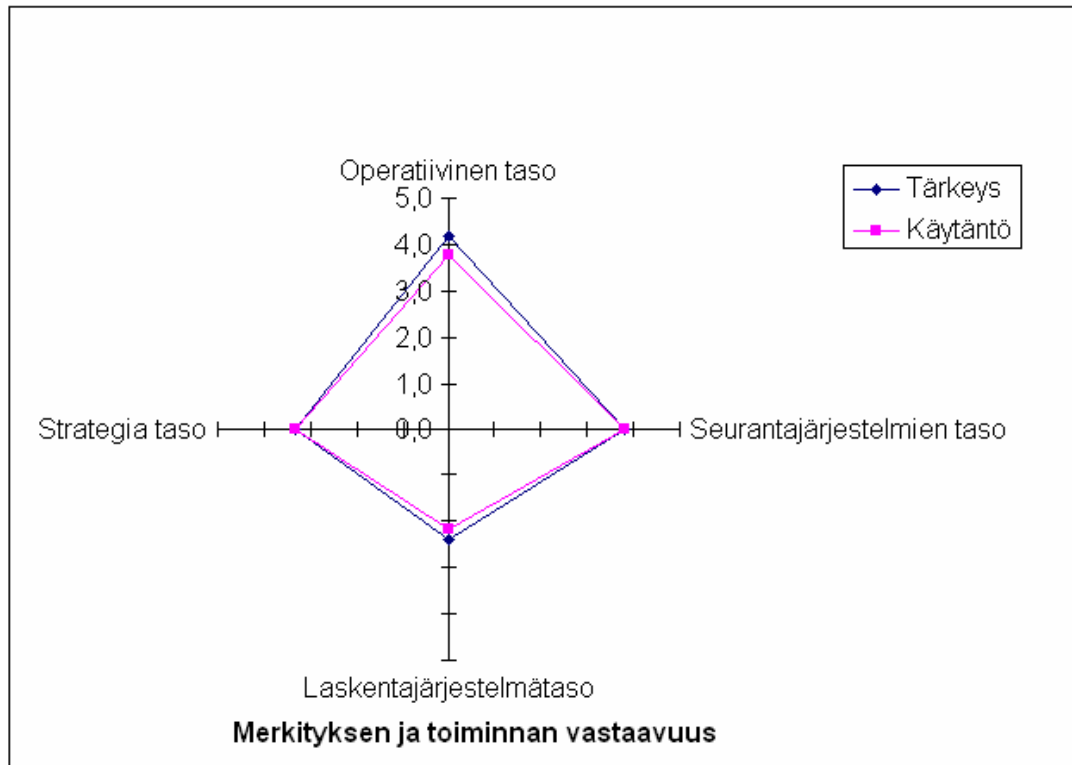
Liite 13. Kuvio yritys J



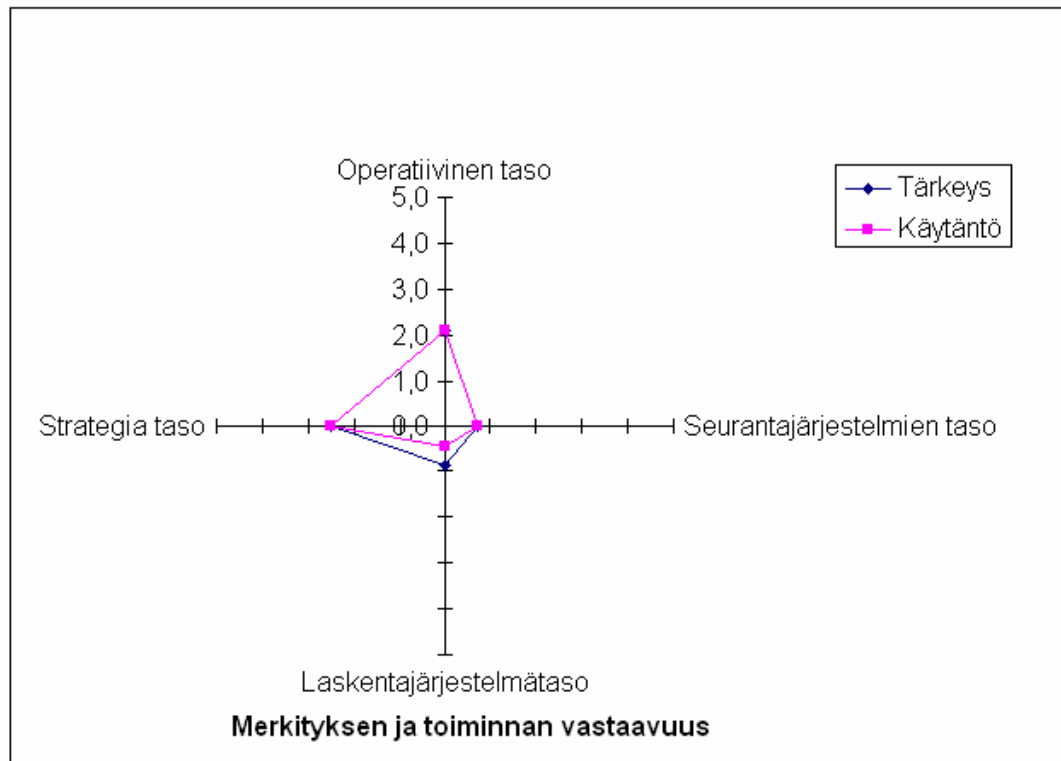
Liite 14. Kuvio yritys K



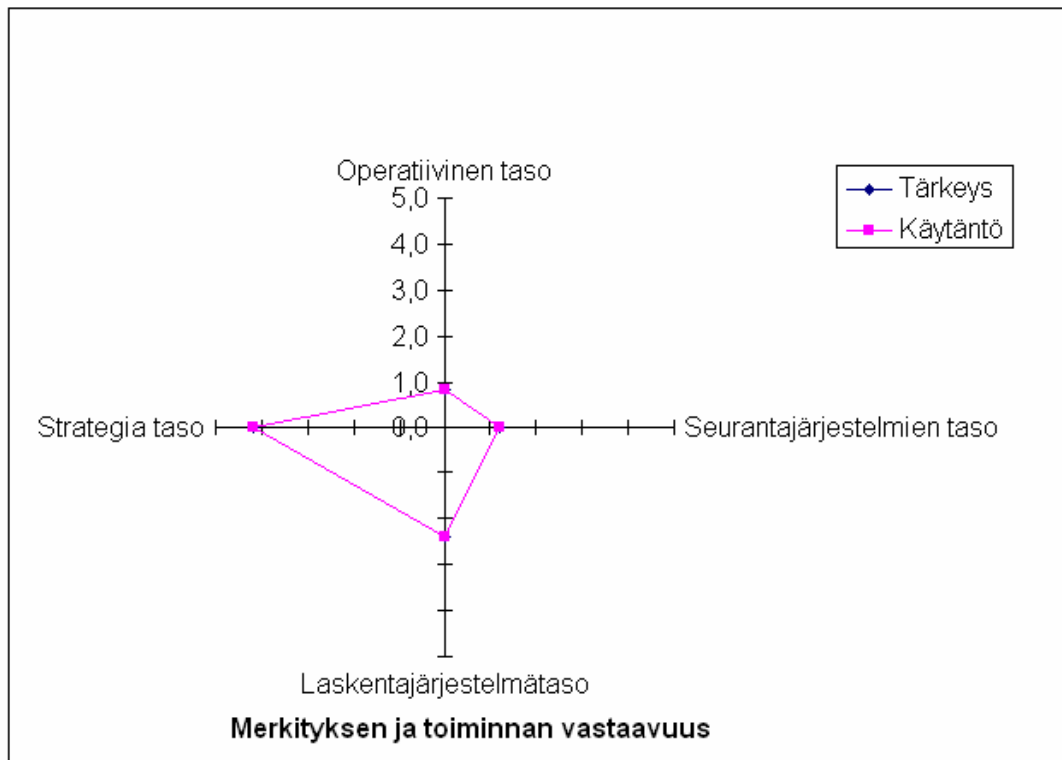
Liite 15. Kuvio yrityksen L



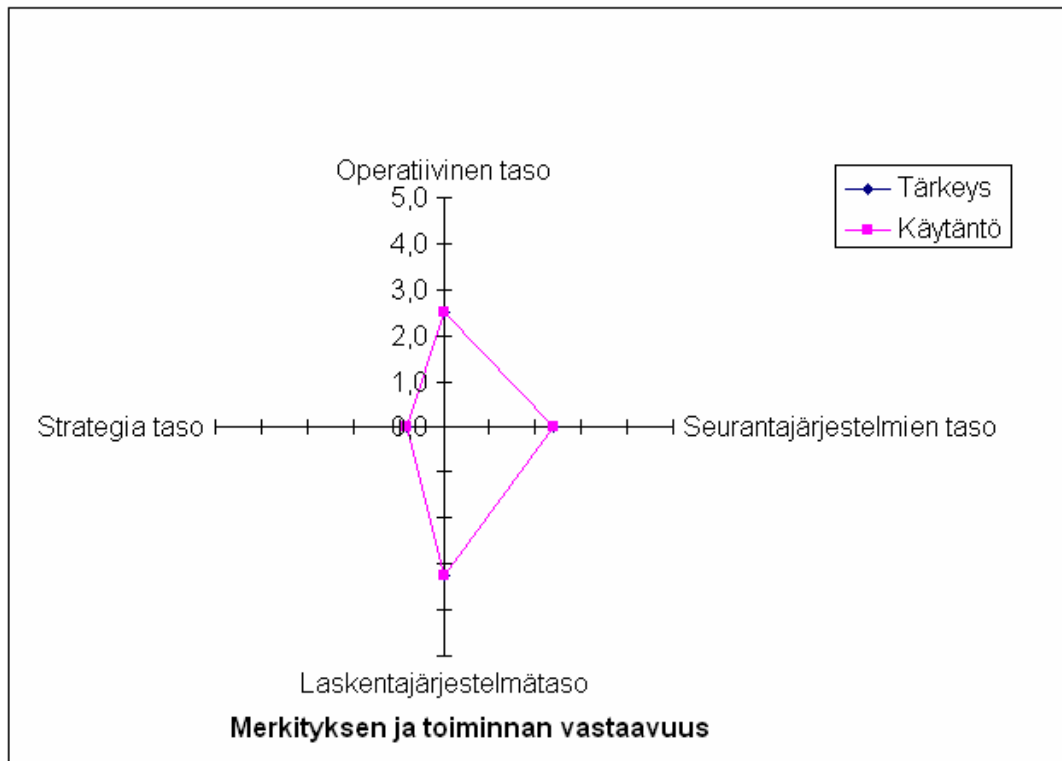
Liite 16. Kuvio yritys M



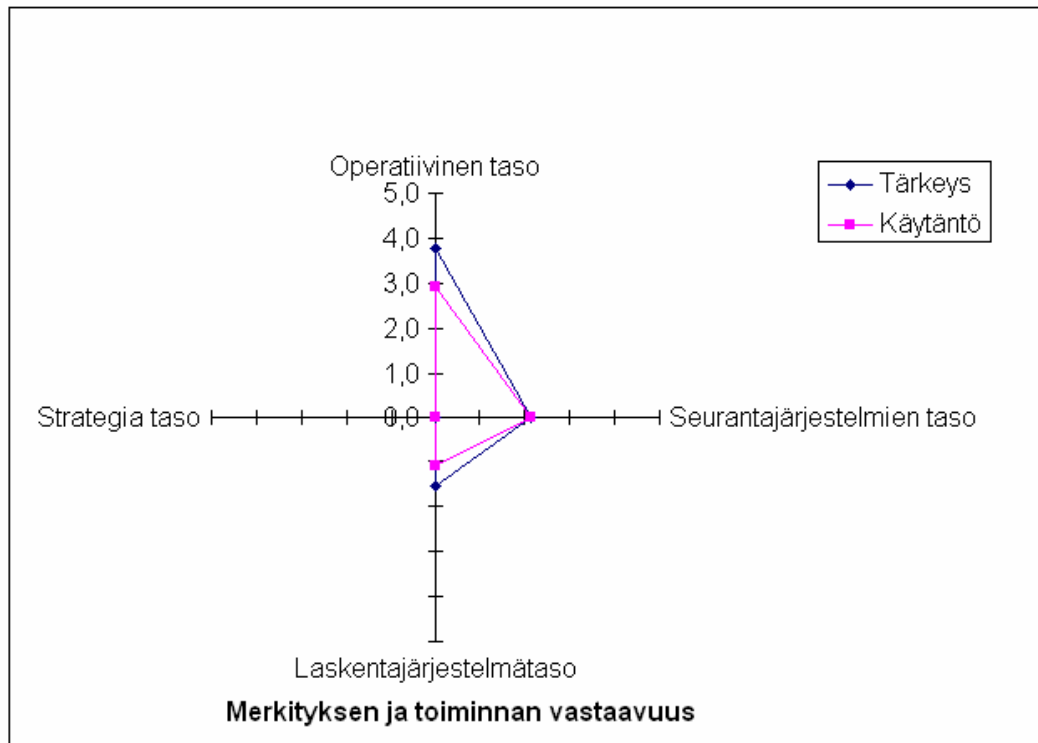
Liite 17. Kuvio yritys N



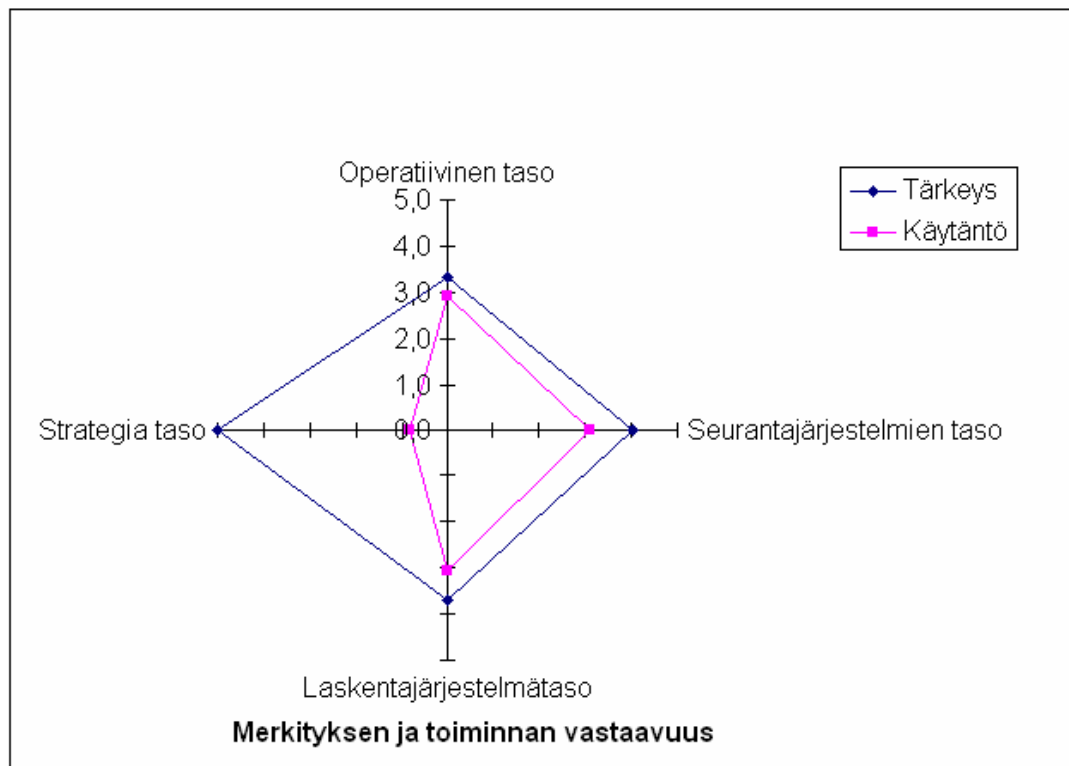
Liite 18. Kuvio yritys O



Liite 19. Kuvio yrityksen P



Liite 20. Kuvio yritys Q



Liite 21. Kaikki yrityksissä havaitut puutteet

- 1 Rekisteröimme myyjien yhteyden otot asiakkaisiin
- 1 Rekisteröimme myyjien yhteyden otot asiakkaisiin
- 1 Rekisteröimme myyjien yhteyden otot asiakkaisiin
- 1 Varastokirjanpidosta seuraamme lähinnä varastomääriä
Tuotetiedoissa (esim. hinnastossa) on rekisteröity tuotteiden hankintahin-
nat
- 1 Kirjanpidossa tietoja rekisteröidään osasto tms. seurannan mukaan
- 1 Myynnin rekisteröinti on asiakastietojen rekisteröintiä
- 1 Yrityksen maksuvalmius ei erityisesti ennakoita

- 2 Seuraamme asiakassuhteiden kehittymistä
- 2 Seuraamme asiakassuhteiden kehittymistä
- 2 Seuraamme asiakassuhteiden kehittymistä
Palkkatapahtumat rekisteröidään projektikohtaisesti (vaihtuva laskentakoh-
de)
- 2 Palkkatapahtumat rekisteröidään projektikohtaisesti (vaihtuva laskentakoh-
de)
- 2 Tuotantoprosessista on rekisteröity kustannuslaskennan vaatimat työvaiheet
- 2 Tuotantoprosessista on kustannuslaskentaa varten rekisteröidyt työvaiheiden kestot
- 2 Seuraamme tarjouskantaa asiakkaittain
- 2 Tuotteeseen on liitetty toimittajatiedot ja mahdollisten ostopaikkojen hankintajärjestys
- 2 Tuotantoprosessin aineskäyttö rekisteröidään kustannuslaskennan tarpeisiin
- 2 Ostot kustannuspaikalle, projektille tms tiedon mukaan
- 2 Tuotteiden menekkejä seuraamme menekkitilastojen avulla
- 2 Projektin työvaiheiden rekisteröinti (seurannan alataso)
- 2 Erääntyvien osto- ja myyntilaskujen tietoja käytetään rahan riittävyyden ennakkoinnissa lyhyellä tähtämellä

- 3 Onko varastonimikkeissä käytössä hälytysrajat
- 3 Onko varastonimikkeissä käytössä hälytysrajat
- 3 Onko varastonimikkeissä käytössä hälytysrajat
- 3 Onko varastonimikkeissä käytössä hälytysrajat
- 3 Maksuvalmiudelle on määritetty tavoitetaso
- 3 Maksuvalmiudelle on määritetty tavoitetaso
- 3 Maksuvalmiudelle on määritetty tavoitetaso
Seurataanko tulostavoitetta osasto, kustannuspaikka tms. seurannan mu-
kaan
- 3 Seurataanko tulostavoitetta osasto, kustannuspaikka tms. seurannan mu-
kaan
- 3 Yritykselle on asetettu tulostavoite
- 3 Yritykselle on asetettu tulostavoite
- 3 Kustannukset ovat aktiivisen toiminnan kohteena, kiinteille kustannuksille tavoitetasot
- 3 Kustannukset ovat aktiivisen toiminnan kohteena, kiinteille kustannuksille tavoitetasot
- 3 Vakavaraisuudelle on määritetty tavoitetaso: oman pääoman/vieraan po:n suhde
- 3 Vakavaraisuudelle on määritetty tavoitetaso: oman pääoman/vieraan po:n suhde
- 3 Ostovelkojen kiertonopeutta seurataan
- 3 Ostovelkojen kiertonopeutta seurataan
- 3 Maksuvalmiuden kehittymistä ennakoidaan rahoitustarpeen määrittämiseksi
- 3 Maksuvalmiuden kehittymistä ennakoidaan rahoitustarpeen määrittämiseksi
- 3 Käytössä on kannustinpalkkausjärjestelmä
- 3 Käytössä on kannustinpalkkausjärjestelmä
- 3 Myyntitavoitteet perustuvat systemaattiseen myynnin suunnitteluun
- 3 Myyntitavoitteet perustuvat systemaattiseen myynnin suunnitteluun

- 3 Seuranta yksiköille on asetettu katetuotto- tms. tavoitteita
 - 3 Yritykselle, osastoille tms on määritetty katetavoitteet
 - 3 Kannattavuudelle on määritetty tavoitetaso (sijoitetun pääoman tuotto)
 - 3 Yritykselle on asetettu tulostavoite
 - 3 Seuraamme toteutuneita katteita, tuote tms. tasolla
 - 3 Seuraamme myyntisaamisten kiertonopeuksia
 - 3 Sisäisen laskennan raportteja hyödynnetään hinnoittelussa
 - 3 Myyntiprosessia ohjataan tarjouskantaa seuraamalla
-
- 4 Kirjanpitoimme on osa toiminnanohjausjärjestelmän kokonaisuutta
 - 4 Kirjanpitoimme on osa toiminnanohjausjärjestelmän kokonaisuutta
 - 4 Kirjanpitoimme on osa toiminnanohjausjärjestelmän kokonaisuutta
 - 4 Myynnin tilastointi on osa toiminnanohjausjärjestelmän kokonaisuutta
 - 4 Myynnin tilastointi on osa toiminnanohjausjärjestelmän kokonaisuutta
 - 4 Myynnin tilastointi on osa toiminnanohjausjärjestelmän kokonaisuutta
 - 4 Ostotoiminta on osa toiminnanohjausjärjestelmän kokonaisuutta
 - 4 Ostotoiminta on osa toiminnanohjausjärjestelmän kokonaisuutta
 - 4 Ostotoiminta on osa toiminnanohjausjärjestelmän kokonaisuutta
 - 4 Kassan hallinta on yhdistetty rahoitusennusteiden laadintaan
 - 4 Palkkahallinto on osa toiminnanohjausjärjestelmän kokonaisuutta
 - 4 Yrityksemme kassavarat ovat aktiivisen toiminnan kohteena, siihen liittyy sekä sijoittamista että rahoitusjärjestelyjä