

Numerojargonista vakuuttavaan raportointiin ja toiminnan ohjaukseen



Asiantuntijat

Hannamari Heino
Timo Toivanen

Sisältö

- 1 Organisaation sisäisen talousviestinnän määritelmä ja merkitys
- 2 Talousviestinnän nykytila ja haasteet
- 3 Ennakoivan tiedon merkitys
- 4 Taloudesta viestiminen kriisissä
- 5 Käytännön keinoja talousviestinnän kehittämiseen
- 6 Aiheesta lisää

Hannamari Heino

Kauppätieteiden ja kasvatustieteiden maisteri, väitöskirjatutkija, HHJ



Hannamari on talusjohtamisen sekä tulosvastuullisen johtamisen kokenut asiantuntija ja luennoitsija. Hannamarilla on monipuolinen johtajakokemus yrityksistä eri omistajapohjilla, eri toimialoilta sekä eri elinkaaren vaiheissa.
sagapro.fi/professionaltrainer

Timo Toivanen

Kauppätieteiden maisteri



Timo on sisäisen laskennan kokenut yritysvalmentaja ja kouluttaja. Timo haastaa ihmisiä kehittämään vankemmiksi talouden, yrittäjyyden ja liiketoiminnan osaajiksi sekä auttaa päättäjiä talousviestinnän hyödyntämisessä.
ttvalmennus.fi



Johdanto

Talousviestinnän tarkoitus on yksinkertaisesti saada aikaan muutosta organisaatiossa. Muutoksen onnistumisen edellytyksenä on kuitenkin aina vakuuttava viestintä. Koska liiketoiminta perustuu ensisijaisesti numeroihin, on vakuuttava viestintä siten pääosin organisaation tämän hetkisestä ja orastavasta tilanteesta viestimistä. Talousviestintä on siten merkittävä kannattavuuteen vaikuttava tekijä.

Haasteena on, että kirjanpitoraportit sekä usein koko virallinen talousraportointi perustuu menneeseen tietoon. Myös meidän kouluttajien ja tutkijoiden tieto perustuu eilispäivään. Tärkeää olisi suunnata ajattelun painopiste tulevaisuuteen ja hyödyntää erilaisia hyväksi todettuja menetelmiä ja työkaluja, joiden avulla omaa toimintaa voi sopeuttaa niin, että pystytään varautumaan tuleviin kenties yllättäviinkin tilanteisiin. Maailma on muuttunut nopeammaksi, yllättävämmäksi ja monimutkaisemmaksi, minkä vuoksi olisi tärkeää keskittyä viestinnässä historian sijaan ennakoivien signaalien tunnistamiseen ja tulkitsemiseen.

Tässä oppaassa tarjoamme esimerkkejä keinoista, joita voi hyödyntää talouden viestinnän kehittämisessä. On myös hyödyllistä ymmärtää keskeisimmät syyt siihen, miksi talousviestintä usein on tehotonta. Tällöin onnistutaan todennäköisemmin valitsemaan täsmälliset keinot viestinnän tapauskohtaiseen parantamiseen. Opas johdattaa talouden viestinnän keskeisimpiin osa-alueisiin, kun haluat

- **oivaltaa, miksi vakuuttava talousviestintä on yrityksen menestyksen perusta.**
- **ymmärtää jäsennellysti, miksi laadukas talousviestintä on haasteellista, jotta voidaan tunnistaa tapauskohtaisesti ongelmat ja täsmäkeinot kehittämiseen.**
- **oppia keinoja talousviestinnän välittömään tehostamiseen.**



1. Organisaation sisäisen talousviestinnän määritelmä ja merkitys



Mitään virallista universaalia määritelmää talousviestinnälle ei ole. Käsite sekoitetaan usein pörssiyrityiden viestinnän kanssa, jota säätelevät lait, viranomaismääräykset ja pörssin säännöt. Me määrittelemme käsitteen huomattavasti laajemmin. Toisaalta on totuttu puhumaan talousraportoinnista

Raportti on objektiivisuuteen pyrkivä selonteko asiasta tai tapahtumasta. Raportin tarkoituksena on saattaa kohde tietoiseksi asiasta ja jättää kohteelle valta muodostaa siitä omat mielipiteensä. Raportti voi olla hyvinkin laaja ja kattava selonteko aiheesta joka liittyy raportin ja/tai viestin ymmärtämiseen ja hyväksymiseen on.

Viestintä eli vuorovaikutus voidaan ymmärtää sekä sanomien vaihdannaksi että merkitysten tuottamiseksi. Lisäksi viestintä on määritelty yhteisen todellisuuden rakentamiseksi, jolloin olennaista ei ole tiedon tai informaation välittäminen vaan yhteisen ymmärryksen tuottaminen. Siten viestinnässä on samanaikaisesti kyse sanomien välittämisestä, merkitysten tuottamisesta ja yhteisen ymmärryksen rakentamisesta.

Myös raportointi on riittämätön käsite talousviestinnän tarkoituksen näkökulmasta. Edellä esitetyistä määritelmistä on tulkittavissa raportoinnin ja viestinnän keskeisin ero, joka liittyy raportin ja/tai viestin ymmärtämiseen ja hyväksymiseen.

Käsitteellä viestintä halutaan varmistaa, että raportti ymmärretään ja siitä syntyy dialogi laadukkaana päätöksenteon varmistamiseksi.

Käytännössä talouden viestintää on kaikki viestintä, joka kertoo organisaation taloudellisesta tilasta – ennakoivasti tai jälkikäteen. Talousviestintä sisältää mittareita liittyen laatuun, kannattavuuteen, vakavaraisuuteen sekä maksuvalmiuteen.

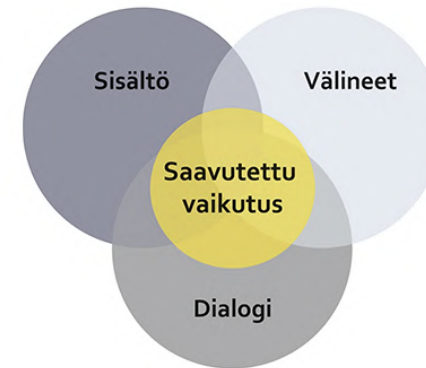
Tutkimusten mukaan 70 % muutoksista epäonnistuu [1]. Merkittävin syy on henkilöstön vastarinta. Muutosvalmiuden ja -halukkuuden varmistamisessa keskeisin keino on vakuuttava viestintä. Muutoskohteena olevien ihmisten on hyväksyttävä muutos ja uskottava, että ratkaisu on oikea ja toteuttamiskelpoinen. Lisäksi on kyettävä luottamaan muutosjohtajiin, että he ovat kykeneviä muutoksen läpivientiin [2]. Ilman näitä uskomuksia muutos todennäköisesti epäonnistuu. On myös paljon psykologisia tekijöitä, jotka vaikuttavat muutoksen onnistumiseen. Päätöksiin vaikuttaa usein erilaiset tunteet, joita pitää pystyä johtamaan.

Muutosjohtamisen keskeisin väline on vakuuttava viestintä.

Viestin perillemenoä silmällä pitäen olemme jaotelleet talousviestinnän kolmeen osa-alueeseen. Kaikkia osa-alueita yhdistää visuaalisuus eli asioiden näkyväksi tekeminen.

- Viestin sisältö; erilaiset raportit sekä muun viestinnän sisältö
- Viestinnän välineet; erilaiset viestinnän keinot ja sovellukset sekä viestin visuaalisuus
- Dialogi; näkyväksi tekevä keskustelutapa, jossa varmistetaan päätöksentekoprosessin laatu

Vaikka talousviestin sisältö sekä käytetyt välineet ja sovellukset olisivat kunnossa ja organisaatiokulttuuri tukisi laadukasta dialogia, ei viesti koskaan tavoita 100-prosenttisesti jokaista. Emme voi poistaa kaikkia häiriötekijöitä emmekä varmistaa ihmisten kykyä sisäistää tietoa kaikissa tilanteissa. Tämän vuoksi on erityisen tärkeää toistuvasti varmistaa yhteinen ymmärrys tavoitteesta.



Kenties yksi merkittävimmistä ongelmista kautta aikojen on ollut se, että talousviestintä on määritelty raportoinniksi ilman viestintäkäsittelyn tarkoitusta. Alun perin talousviestintä perustui ainoastaan kirjanpidosta saatuun dataan. 1990-luvulla talousraportoinnista kehittyi myös organisaation 'sisäisiä asiakkaita' palveleva prosessi, jossa dataa jatkojalostettiin hieman pidemmälle, ja jota välittivät talousasiantuntijat sekä johto. Taloushallinnolle määriteltiin selkeästi johdon asiakaspalvelutehtävä. Edelleen määrittelystä puuttui viestinnällinen tarkoitus ja tavoite.

Johdon asiakaspalvelutehtävän toteuttaminen ei siis riitä, koska talousviestinnässä pitäisi olla mukana koko henkilöstö tai ainakin kaikki päätöksentekoon osallistuvat henkilöt, esimerkiksi eri asiantuntijat, esimiehet, päälliköt ja johto. Lisäksi viestin tulisi olla ensisijaisesti ennakoivaa eikä seuraavaa.

Talousviestinnän eräs merkittävä tarkoitus on tehdä näkyväksi asioita ennen kuin ne esitellään virallisilla talousraporteilla.

[1] mm. Behr & Nohria, Amis et al., Kotter

[2] mm. Armenakis, Kotter, By, Gigliotti

2. Talousviestinnän nykytila ja haasteet



On tärkeää ymmärtää, mitkä ovat laadukkaan talousviestinnän esteet organisaatiossa, jotta ei aleta korjaamaan asiaa, joka "ei ole rikki". Jokaista organisaatiota tulee tarkastella tapauskohtaisesti.

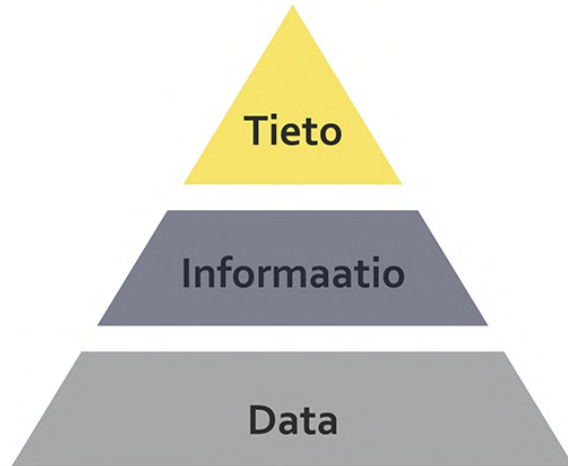
Erinäisissä kyselyissä ja barometreissä, joiden avulla olemme pyrkineet selvittämään talousasiantuntijoiden kokemusta heidän keskeisimmistä haasteista, on yleisin vastaus 'aikapula'. Tämä vastaus ei kuitenkaan tyydyttänyt meitä, joten muutimme kyselytekniikkaa siten, ettei ko. vastausta voinut antaa. Aikapulaan keskittyminen jättää ajattelun tyngäksi. Ikään kuin aikaa lisäämällä talousviestinnän merkittävimmät ongelmat saataisiin ratkaistua.

Aikapulan taustalla on todennäköisesti erilaisia syitä kuten järjestelmäpuutteita, tietoteknisiä ongelmia, osaamattomuutta, viestinnän keinojen hyödyntämättömyyttä jne. Toki resurssipula voi olla yksi vakava ongelma, joka täytyy tietenkin tunnistaa.

Haaste: Talousasiantuntijan toimenkuva

Ehkä kuitenkin ihan ensimmäisenä nousee esille kysymys vastuunjaosta. Kenen tehtävä on viestiä, niin että vastaanottaja ymmärtää? Onko talousasiantuntija vain kone, joka tuottaa raportteja ja joku muu kääntää tiedon ymmärrettävään muotoon ja varmistaa, että tieto tosiaan ymmärrettiin?

Talousasiantuntijat ovat perinteisesti olleet datan tai korkeintaan informaation tuottajia ilman, että varsinaiseen tiedon jatkojalostukseen ja viestinnän laatuun on keskitytty.



Dataa on esimerkiksi kirjanpidosta tai jostain muusta järjestelmästä suoraan saatava perusdata. Informaatiota on tällöin esimerkiksi luvuista lasketut tunnusluvut kuten myyntikateprosentti, työteho, kulujen suhde myytyyn volyymiin tai sijoitetun pääoman tuottoaste.

Päätöksenteossa hyödynnettäväksi tiedoksi informaatio muuntuu vasta, kun tunnuslukuihin liitetään liiketoimintaan vaikuttavat muut tekijät ja näkökulmat kuten esimerkiksi toimialan erityispiirteiden, organisaation prosessien, asiakkaiden ja/tai kilpailijoiden tarpeiden ja toimenpiteiden vaikutukset.

Informaation jatkojalostaminen tiedoksi edellyttää pääsääntöisesti sitä, että mukana keskustelussa on muitakin kuin talousasiantuntijoita. Viimeistään tässä vaiheessa tarvitaan laadukasta dialogia.

Kun taloushallinto yksin vastaa talousviestinnästä, jää usein laadullisia mittareita yhdistämättä ns. viralliseen raportointiin. Laadulliset mittarit ovat kuitenkin ensiarvoisen tärkeitä, koska ne kuvaavat asiakastyytyvyyttä, tehokkuutta, innovaatiokykyä, henkilöstön osaamista sekä hyvinvointia. Näitä asioita seuraamalla voidaan ennakoivasti ohjata kannattavuutta sekä tuottavuutta ja siten varmistaa strategian onnistuminen.

*Talousviestinnän kehittäminen
lähtee talousasiantuntijan
tehtävänkuvan täsmentämisestä.*

Digitalisaation ja robotisaation myötä tiedon tulkitsemisen ja välittämisen rooli tulee entisestään korostumaan. Olisi hyvä täsmentää talousasiantuntijan roolia tässä kehityksessä.

Haaste: Talousviestinnän kehittämistarpeen määrittely

Hyvin monessa organisaatiossa talousviestinnän käsitettä ei käytetä, eikä sitä ole määritetty kehityskohteeksi muuta kuin raportoinnin osalta. Toisin sanoen puhutaan raportoinnista, jolloin tässä oppaassa aiemmin todetut viestinnän peruslajinlaisuudet unohtuvat.

Tyypillisiä välineellisiä puutteita

- raportteja ei räätälöidä vastaanottajan tarpeisiin
- ei ole tietoa siitä, mitä vastaanottaja ymmärtää ja mitä ei
- ei huomioida ihmisten erilaisia oppimiskykyjä
- visuaalisuuteen ei keskitytä ja viestinnän välineiden vaihtoehtoihin ei perehdytä

Tyypillisiä sisällöllisiä puutteita

- liikaa dataa raporteilla, liikaa epäolennaisia yksityiskohtia
- mittarit ja tunnusluvut ovat laaduttomia tai puutteellisia
- puuttuu ennakoiva tieto ja sen tulkinta
- mittarit ja tunnusluvut esitetään listana ilman tulkintaa

On selvää, että talousasiantuntija ei voi tätä kehitystyötä tehdä yksin, vaan tarvitsee yhteistyötä operatiivisten asiantuntijoiden kanssa sekä luonnollisesti myös tietotekniikan kanssa. Lisäksi viestinnän asiantuntijoita kannattaa hyödyntää, jolloin päästään syvällisemmin käsittelemään erilaisten ihmisten kykyä ja kapasiteettia ottaa vastaan talouden tietoa.

Palvelumuotoilun menetelmiä kannattaa soveltaa myös talousviestinnän kehittämiseen aivan kuten muuhunkin liiketoiminnan kehittämiseen. Palvelumuotoilulla tarkoitetaan palveluiden ja liiketoiminnan ihmislähtöistä kehittämistä, johon palvelun käyttäjä otetaan aktiivisesti mukaan.

Valitettavasti vallalla on trendi, erityisesti järjestelmäprojektien yhteydessä, että raportointia pyritään kiihkeästi yhtenäistää. Tätä on vaikea ymmärtää, kun on itsestäänselvää, että viestin vastaanottajilla on hyvin erilaiset taustat, mikä vaikuttaa kykyyn vastaanottaa talouden tietoa. Lisäksi organisaation eri osissa tiedon tarve vaihtelee.

Vastaanottajan todellisia tarpeita ja talouslukutaitoa ei tunnisteta.

Raakadatan rekisteröintiä ja käsittelyä voi ja pitääkin yhtenäistää sekä saattaa yhteismitalliseen muotoon, jotta voidaan tuottaa laadukasta data-analytiikkaa. Mutta nykyisillä ja tulevaisuuden ohjelmistoilla tämän pitäisi johtaa myös siihen, että voidaan helposti tuottaa mahdollisimman räätälöityä informaatiota eri kohde-ryhmille.

Haaste: Mittaaminen

Laskentatoimen professori Andrew Likierman on listannut ansoja, joihin muutoin operatiivisesti kannattavat organisaatiot kerta toisensa jälkeen lankeavat. Näistä yksi ansoja on tiettyjen trenditunnuslukujen käyttö tilanteissa, joihin ne eivät sovi. Kuten esimerkiksi ROI (Return on Investment). Lisäksi numeroihin takertuminen, numeroilla keplottelu ja numerouskovaisuus ovat tyypillisiä ansoja. Mittaaminen on haasteellista ja siksi mittareiden käyttökelpoisuutta tulee jatkuvasti seurata.

Menneisyyteen keskittyvät eroanalyysit ovat yleisiä, koska ne ovat ymmärrettäviä, niihin on totuttu ja ne ovat totta. Lisäksi luvut ovat täsmäytetty sekä mahdollisesti myös tilintarkastettu, joten ne ovat luotettavia. Tämänkaltaiset eroanalyysit voivat kuitenkin olla vaarallisia erityisesti silloin, jos organisaation toiminta on muuttunut. Pääsääntöisesti se on. Sekä raportoinnissa että vuoro-vaikutuksessa pääpainon tulisi olla tulevaisuudessa.

3. Ennakoiva tieto on tärkeintä

Jos talousviestintä perustuu pääosin menneeseen tietoon, muodostuu helposti tilanteita, joissa reagointi on jo myöhäistä - tai ainakin merkittävästi kalliimpaa. Lisäksi tiedon saaminen jälkikäteen on hyvin turhauttavaa ja tyypillinen kysymys kuuluukin, että olisimmeko voineet ennakoida tapahtuman. Aikaisten varoitusmerkkien ja mahdollisuuksien tunnistaminen on osa dynaamista talouden johtamista.

Olisi tärkeää pystyä reagoimaan asioihin silloin, kun se on vielä helppoa ja halpaa.

On paljon eri lähteitä, mistä ennakoivaa tietoa voi kerätä. Tulevaisuustutkimukset, joissa kuvataan erilaisia skenaarioita, ovat hyödyllisiä. Tärkeää on myös luoda systemaattinen ja riittävän sensitiivinen järjestelmä, johon tietoa rekisteröidään ja jossa sitä voidaan jäsentellä, luokitella sekä analysoida (Business Intelligence).

Päätöksiä tehdään liian usein ilman kunnon markkina-analyysiä, jolloin päätökseen tarvittavaa tietoa ei todellisuudessa ole. Tai päätöksiä tehtäessä käytetään hyväksi vain murto-osaa tarvittavasta tiedosta.

'Customer Excellence' on käsite, joka korostaa palvelun erinomaisuutta. Mikäli talouspalvelun halutaan olevan erinomaista, edellyttää se myös vastaanottajan tarpeiden ennakoimista. Tyypillisesti yritykset ovat aika hyviä tyydyttämään asiakkaan tarpeet, jotka ovat selkeästi tiedossa.

Suomalaisia yrityksiä syyllistetäänkin siitä, että vaikka olemme hyviä lunastamaan antamamme lupaukset, olemme kuitenkin huonoja ennakoimaan asiakkaan mahdollisia tarpeita.

Asiakkaan tarpeiden ennakointi talousviestinnässä tarkoittaa sitä, että pystymme tarjoamaan tietoa jo ennen kuin vastaanottaja ymmärtää tarvitsevansa sitä (just in time). Usein kysymys on hyvin yksinkertaisista oivalluksista, joita talousasiantuntija voi ilmaista tai esittää kysymysten kera. Muita keskeisiä työkaluja ennakoinnissa ovat

- skenaarioiden laatiminen
- trendianalyysit
- ennusteet perustuen mittareihin ja tunnuslukuihin

Kuitenkin aivan liian harvassa organisaatiossa ennakoivaa tietoa rekisteröidään systemaattisesti. Ennakoiva tieto kertoo organisaation orastavasta negatiivisesta tai positiivisesta kehityksestä. Ennakoivan tiedon tunnistaminen ja tulkinta on tärkeää, jotta yritys voi reagoida asioihin silloin kun se on vielä helppoa ja halpaa. Kuulostanee itsestäänselvältä. Miksi näin ei sitten toimita?

Viestinnässä tulisi keskittyä korkeintaan 20 % menneeseen ja vähintään 80 % tulevaan.

4. Taloudesta viestiminen kriisissä

Kriisi tarkoittaa kaikessa yksinkertaisuudessaan radikaalia muutosta. Kriisi on poikkeustila, jossa vallitsee poikkeussäännöt ja toimenpiteet. Siten se on myös ohimenevä tilanne.

Olellaisin asia kriisiviestinnässä on vastaanottajalähtöinen ajattelutapa. Pitää tavoittaa vastaanottajan mielenlaatu. Vakuuttavuuden merkitys korostuu entisestään. On tärkeää luoda yhteinen tilannekuva, jota jaetaan eri kanavia pitkin. Asiat pitää selittää ihmisille selkeästi ja kiinnostavasti, jotta ihmiset ymmärtävät. Viestin visuaalisuus helpottaa perillemenoa (infograafit, kuvat ja kaaviot yms.) [3]

Kielenkäytössä kannattaa varoa sotaretoriikkaa ('kovat piipussa': ja kukahan on kohteena?). Myös urheiluretoriikka on kyseenalaista ('loppukiri'.) [3]

Kriisissä talousviestintä on intensiivistä: tiedotetaan sovitun aikataulun mukaan. Viestitään vaikka ei olisi viestittävää. Kriisi edellyttää myös talouden sisällön terävöittämistä kuten paljon ad hoc laskelmia ja erilaisia skenaarioita. Eri aihepiirien asiantuntijoita kannattaa hyödyntää. Lopulta kuitenkin kriisijohtajan tärkein työkalu on vakuuttava viestintä.

Kriisinhallinta edellyttää nopeaa reagointia ja rohkeaa puuttumista, jolloin vakuuttava viestintä on ensiarvoisen tärkeää.

[3] Professori Salli Hakala, Helsingin Yliopisto



5. Käytännön keinoja talousviestinnän kehittämiseen



Talousasiantuntijan toimenkuvan täsmentäminen

- Viestinnällinen rooli
- Tiedon tulkitsija



Aikaisten varoitusmerkkien tunnistaminen

- Systemaattinen rekisteröinti
- Mukana kaikki työntekijät, joille signaalit ensisijaisesti näyttäytyvät esimerkiksi asiakasrajapinnassa.



Dialogin luominen ja kehittäminen

- Luodaan talousraporttien ja -viestien pohjalta dialogi, joka sisältää kyseenalaisuuksia, eri vaihtoehtojen punnitsemista, jolloin saadaan rikastettua ajattelua ja ongelmanratkaisua.
- Dialogilla varmistetaan laadukas päätöksentekoprosessi.



Mittareiden ja tunnuslukujen laatutarkistus

- Tarkistetaan, mitä asioita mittarit todellisuudessa mittavat ja mitä ne eivät mittaa. Varmistetaan, että mittarit ovat yhdenmukaisia strategisten tavoitteiden kanssa.
- Lisätään laadullisia ja ennakoivia mittareita siten, että niiden määrä on vähintään 80 % viestistä.



Visuaalinen raportointi

- Erialaisten oppimiskykyjen (visuaalinen, auditiivinen, kinesteettinen) huomioon ottaminen talousviestin välineiden ja keinojen valinnassa.
- Eri sovellusten tarjoamien mahdollisuuksien hyödyntäminen laajasti.

6. Aiheesta lisää

Kiitos ajastasi oppaan parissa.

Toivottavasti koit sisällön hyödylliseksi!

Järjestämme aiheesta organisaation tarpeisiin räätälöityjä sekä kaikille avoimia koulutuksia ja webinaareja. Eli mikäli haluat oppia aiheesta syvällisemmin tai oppaan sivuilta nousi mieleesi kysymyksiä, ota rohkeasti yhteyttä.

hannamari.heino@sagapro.fi
timo.toivanen@ttvalmennus.fi

Thank You

*Jos et osaa selittää asiaa
yksinkertaisesti, et ymmärrä
sitä tarpeeksi hyvin.*

-Albert Einstein

