

Antti Nurmi

Yhdistyksen tilinpäätösanalyysi

SESKO Ry

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalous

Opinnäytetyö

29.11.2015

Tekijä Otsikko	Antti Nurmi Tilinpäätösanalyysi SESKO Ry
Sivumäärä Aika	35 sivua + 2 liitettä Lokakuu 2015
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Laskentatoimi ja rahoitus
Ohjaaja	Lehtori Ritva Salmela
<p>Tämä opinnäytetyö tehtiin osana kevään 2015 kestänyttä ammattiharjoitteluani yleishyödylliselle sähkötekniikan alan standardointiorganisaatio SESKOlle. Toimeksiantoyritys halusi saada ulkopuolisen näkökulman sen nykyiseen taloudelliseen tilanteeseen keskellä merkittävää organisaatiomuutosta, jossa osa sen toiminnoista siirtyi SESKOn yhteistyökumppaniyhdistys SFS Ry:lle.</p> <p>Mahdollisimman kattavan kuvan saavuttamiseksi yhdistyksen taloudellisesta tilasta, päätettiin sitä arvioida sekä verrannollisesti muihin saman alan toimialayhdistyksiin että yleisiin määriteltyihin taloudellisiin standardeihin nähden. Ennen kerätyn materiaalin analysointia haastateltiin SESKOn johdon jäseniä sekä etsittiin erityishuomioita alan kirjallisuudesta, jotta tehdyistä johtopäätöksistä saataisiin kaikki hyöty irti. Lähdeaineiston perusteella luotiin tilinpäätösanalyysi yleishyödyllisen yhdistyksen erikoispiirteet huomioiden.</p> <p>Tilinpäätösanalyysin tulosten perusteella muodostettiin lista kehitysehdotuksia, joiden avulla SESKO Ry voisi parantaa taloudellista tehokkuuttaan ja varmistaa toimintansa jatkumisen myös tulevaisuudessa. Kehitysehdotuksia muodostettaessa huomioitiin yhdistyksen resurssien pienuus sekä käsillä ollut organisaatiomuutos.</p> <p>Mikäli SESKO tulevaisuudessa ottaa aloitetusta kassavirtalaskelmasta täyden hyödyn irti, siirtää budjetointinsa painopistettä kassavirtalaskelmaa tukevaksi lyhyen aikavälin budjetoinniksi, tunnustelee markkinatilannetta tasaisin väliajoin kilpailutuksin, luo pohdinnan toimintolaskelman käyttöönottamisen hyödyistä ja haitoista sekä käy läpi yhdistyksen tukitoimintojen ulkoistamisiin liittyvät asiatekijät ja miettii uudelleen varojensa sijoittamista, se voi saada aikaan merkittäviä taloudellisia hyötyjä. Taloudellista tehokkuuttaan nostamalla SESKO varmistaa sähköalan standardoinnin vahvuuden jatkumisen Suomessa vielä pitkään tulevaisuudessakin.</p>	
Avainsanat	tilinpäätösanalyysi, yleishyödyllinen yhdistys, kannattavuus, maksuvalmius, vakavaraisuus, tuottavuus

Author Title	Antti Nurmi The Financial Analysis of SESKO
Number of Pages Date	35 pages + 2 appendices October 2015
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Accounting and Finance
Instructor	Ritva Salmela, Senior Lecturer
<p>This thesis was made as a part of my internship at a non-profit national electrotechnical organization called SESKO, who is also the commissioner of the study. SESKO wanted a detached view of its current financial situation in the midst of a notable organizational change where parts of its operations are moved to its partner association SFS.</p> <p>In order to obtain as comprehensive perspective as possible it was decided that the association should be compared both to equal standard-writing bodies operating in the Nordic countries as well as to universal economical standards. Before the gathered material was analyzed members of SESKO's management were interviewed and attention was drawn to the literature concerning the specialties of non-profit associations so the full potential of that analyzation could be fulfilled. The financial analysis was created based on the source material but at the same time the specialties of non-profit associations were also taken into account.</p> <p>Based on the results of financial analysis a list of development proposals were made the purpose of which was to aid SESKO to improve its financial performance as well as make sure that its operations will continue in the future. While forming these development proposals the lack of available resources and the incoming organizational change were taken into consideration.</p> <p>SESKO can achieve major financial gains if it will make the most of the current cash flow statement, move its focus in its budgeting, explore the current market situation more frequently, create a consideration concerning activity-based costing, review its current supportive operations from outsourcing's point of view and re-evaluate its asset investments. By increasing its financial efficiency SESKO can make sure that Finland's position as a strong standardization country will continue in the future as well.</p>	
Keywords	financial analysis, non-profit association, profitability, liquidity, financial solidity

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn aihe ja lähtökohdat	1
1.2	Työn tavoitteet ja rakenne	3
2	Tilinpäätösanalyysi ja yleishyödyllisten yhdistysten haasteet	4
2.1	Tilinpäätösanalyysi	4
2.2	Yleishyödyllisen yhdistyksen erikoispiirteet	6
2.3	Nykypäivän yhdistyksen talousjärjestelmän haasteet ja vaatimukset	9
3	Tunnuslukuanalyysi	11
3.1	Kannattavuus	12
3.1.1	Kannattavuus käsitteenä	12
3.1.2	SESKOn kannattavuus	13
3.1.3	Kannattavuusvertailu	17
3.2	Maksuvalmius	18
3.2.1	Maksuvalmius käsitteenä	18
3.2.2	SESKOn maksuvalmius	19
3.3	Vakavaraisuus	20
3.3.1	Vakavaraisuus käsitteenä	20
3.3.2	SESKOn vakavaraisuus	21
3.3.3	Vakavaraisuusvertailu	22
3.4	Tuottavuus	23
3.4.1	Tuottavuus käsitteenä	23
3.4.2	Tuottavuusvertailu	24
4	Tulokset	26
5	Kehitysehdotukset	27
5.1	Kassavirtalaskelman täysi hyödyntäminen	27
5.1.1	Kassavirtalaskelma käsitteenä	27
5.1.2	Kassavirtalaskelman hyödyntäminen SESKOssa	28
5.2	Budjetoinnin painopisteen siirtäminen	28
5.2.1	Vuosibudjetoinnin ongelmat	28
5.2.2	Mahdolliset kehitystavat	28
5.2.3	Budjetoinnin kehittämistavat SESKO	29

5.3	Kilpailutuksen avulla kustannustehokkuutta	30
5.3.1	Kilpailutus käsitteenä	30
5.3.2	Nykytilanne SESKOssa	30
5.4	Toimintolaskelman avulla kulurakenteen avaaminen	31
5.4.1	Toimintolaskelma käsitteenä	31
5.4.2	Toimintolaskelma SESKOssa	32
5.5	Ulkoistaminen ratkaisuna tuottavuusongelmiin	32
5.5.1	Ulkoistaminen käsitteenä	32
5.5.2	Ulkoistaminen SESKOssa	33
5.6	Varojen uudelleensijoittaminen ratkaisuna tuottamattomuuteen	34
5.7	Yhteenveto kehitysehdotuksista	35
Liitteet		
Liite 1. Kaavat		
Liite 2. Haastattelukysymykset		

1 Johdanto

1.1 Työn aihe ja lähtökohdat

Työni aiheena on yhdistyksen tilinpäätösanalyysi. Opinnäytetyön aihe määräytyi sähköteknisen alan standardoimisyhdistys SESKO (Sähkötekninen Elektrotekniska Standardointi/Standardisering KOMitea/KOMmittee) Ry:n toimeksiannosta, jossa suoritin ammattiharjoitteluni keväällä 2015. SESKO Ry:n yhteisömuoto yleishyödyllinen yhdistys kuitenkin nosti esiin uusia kysymyksiä. Toisin kuin kaikissa ammattikorkeakoulukurssien osakeyhtiömuotoisissa esimerkkitaapauksissa, jossa analysointiin yrityksen tilinpäätöstä, yleishyödyllisen yhdistyksen tarkoitus ei ole tuottaa voittoa. Tämä taas muokkaa tunnuslukuanalyysistä saatavien tulosten merkitystä. Yhdistykselle nimittäin ideaalituloks on nollatulos pitkällä ajanjaksolla.

Jo heti alussa oli selvää, että SESKO Ry tarjoaa hyvät edellytykset tilinpäätösanalyysin luomiselle. Toimitusjohtaja lupasi tarjoutua haastatteluun ja hän myös välitti tekemiäni kyselyitä eteenpäin toimialayhdistyksille. Sen lisäksi yhdistyksen talouspäällikkö auttoi kartoittamaan yhdistyksen taloudellista historiaa, nykytilannetta ja tulevaisuutta tarjoamalla yhdistyksen tilinpäätösaineistoa, jotta pystyin muodostamaan kuvan SESKOn taloudellisesta tilanteesta.

Ennen opinnäyteprosessin aloittamista päätin selvittää, onko yhdistyksistä tehty tilinpäätösanalyyskejä opinnäytetyömuodossa. Selattuani opinnäytetöitä läpi huomasin, ettei kovinkaan moni ollut valinnut opinnäytetyöaiheekseen tilinpäätösanalyysia yhdistyksestä. Useampi oli valinnut opinnäytetyöaiheekseen yhdistyksen talouden hallintopuoleen.

Olemassa olevista yhdistysten tilinpäätösanalyysseistä sain kuitenkin itselleni hyvän aloituspuhjan. Hanna Maunula Seinäjoen ammattikorkeakoulusta oli esimerkiksi opinnäytetyössään Tilinpäätösinformaation hyödyntäminen yhdistyksen päätöksenteossa käsitellyt kattavasti yhdistysten erikoispiirteitä, tilinpäätösanalyysia yhdistyksen näkökulmasta ja eri tapoja hyödyntää tilinpäätöksestä saatavaa informaatiota. Sen sijaan

Eini Eronen Turun ammattikorkeakoulusta oli lähestynyt yhdistyksen tilinpäätösanalyysia teoreettisemmasta näkökulmasta, jolloin hänen oma näkemyksensä ei käynyt yhtä lailla ilmi työstä.

Opinnäyteprosessin alkuvaiheessa oli jo selvää, että kattavan tilinpäätösanalyysin luomiseksi vaaditaan vertailupohjaa. Vertailupohja oli kuitenkin rajattu, sillä Ilari Salmen mukaan yritykset eivät kuitenkaan ole vertailukelpoisia keskenään, jos niiden laskenta-periaatteet tai kokoluokka ovat merkittävästi erilaisia (Salmi 2012, 138).

Lähdin ensin etsimään vertailupohjaa muista suomalaisista toimialayhdistyksistä, mutta joko niiden toimiala erosi merkittävästi SESKOn omasta tai niiden tilinpäätöstiedot eivät olleet julkisia kyselyistä huolimatta. Ideana myös jossain vaiheessa oli vertailla SESKOa sen yhteistyökumppaniyhdistys SFS:ään. Nopeasti kävi kuitenkin ilmi, ettei SFS toimi samassa kokoluokassa, jolloin tulee eteen nopeasti kysymys niiden vertailukelpoisuudesta. Lopulta vertailupohja löytyi sekä yleisistä mitta-asteikoista kuin myös muista saman alan toimialayhdistyksistä Pohjoismaissa.

Laskentaperiaateongelma ratkaistiin luomalla muille pohjoismaisille sähkötekniikan alan standardointijärjestöille (Norsk Elektroteknisk Komite myöhemmin NEK ja Svensk Elstandard myöhemmin SEK) täytettävä Excel-tiedosto. Tiedostossa tiedusteltiin ensinnäkin yhdistyksen varsinaisen toiminnan tuottoja sekä siitä syntyviä kuluja sekä nettotulosta eli yhdistyksen tapauksessa kulujäämää. Taseen puolelta taas tiedusteltiin yhdistysten omaa pääomaa ja olemassa olevia velkoja. Eristä tehtiin tarkoituksella yleisluontoisia, jottei Excel-taulukon täyttö veisi liikaa aikaa yhdistyksiltä.

Toimitusjohtajan haastattelussa kävi kuitenkin ilmi tiettyjä seikkoja, jotka rajaavat hie-man yhdistysten vertailukelpoisuutta. Toisin kuin SESKOssa, muissa pohjoismaisissa sähköstandardointialan yhdistyksissä tukitoiminnot on lähes poikkeuksetta ulkoistettu. Yhdistysten työntekijöinä on lähinnä standardeja luovia insinöörejä ja johtoa. Esimerkiksi NEKin myyntitoiminnot on ulkoistettu osakeyhtiön hoidettavaksi, jonka myyntituotoista NEK saa osinkoa. Sen lisäksi toisin kuin Suomessa, Norjassa standardeja myös myydään toimialayhdistyksen nimissä, joista se saa tavallista suuremman tuotto-osuuden omaan käyttöönsä.

1.2 Työn tavoitteet ja rakenne

Työn päätavoite oli havainnollistaa ammattikorkeakouluopintojen aikana saatu tietotaito ja opitut käytännöt kirjalliseen muotoon. Yhtä lailla tärkeä tavoite oli luoda sellainen tilinpäätösanalyysi, joka oikeasti auttaa luoman pohjan vakaammalle SESKOlle tulevana vuosina varsinkin tällaisessa organisaation muutostilanteessa. Standardien myynnin siirtyminen SESKOn yhteistyökumppaniyhdistys SFS:lle tarkoittaa muutoksia niin yhdistyksen toiminnassa taloudellisesti kuin työmäärällisesti. Näihin haasteisiin olisi hyvä tarttua jo nyt aikaisessa vaiheessa.

Sisällön suhteen tavoitteena oli luoda yhtenäinen, selkeä ja asiantunteva kokonaisuus. Tämän tavoitteen saavuttaakseni pyrin käymään läpi työn sisältöä riittävän usein, jotta pystyisin erottamaan niitä kohtia työstä, joita on laajennettava ja vastakohtaisesti supistettava. Sen lisäksi selkeyttä silmällä pitäen pyrin yksinkertaistamaan lauserakenteita helpommin ymmärrettäviksi vähentämällä liian pitkiä lauseita ja toiston määrää.

Selkeyteen vaikuttaa myös havaintojen muotoilu. Pyrin tekemään havainnollistavista kaavioista ja kuvaajista helppolukuisia, jotta ne olisivat informatiivisia lukijalle. Havaintojen esittämisestä tulee kuitenkin irrallista, ellei niitä avata kirjallisesti. Tavoitteena oli siis luoda opinnäytetyö, jossa kaikki sen osaset edistävät päätavoitteisiin pääsemistä.

Opinnäytetyö jakaantuu neljään eri osa-alueeseen: teoreettiseen viitekehyksen avaamiseen, tilinpäätösanalyysin tuottamiseen, tulosten esittelyyn ja kehitysehdotusten jakamiseen. Ensimmäisessä osassa avataan ennen tilinpäätösanalyysin muodostamista huomioitavat tärkeät asiat, kuten tilinpäätösanalyysin käsite, yleishyödyllisen yhdistyksen erikoispiirteet ja nykypäivän yleishyödyllisen yhdistyksen suurimmat haasteet. Alan kirjallisuudesta saadun teorian tueksi on otettu haastatteluiden ja kokemusten perusteella tehdyt havainnot yleishyödyllisten yhdistysten toiminnasta käytännössä. Näin teoria on saatu sidottua myös käytäntöön.

Teoreettisesta viitekehyksestä luonnollinen jatkumo on tilinpäätösanalyysiin, jossa arvioidaan yhdistyksen nykyistä tilaa niin kannattavuuden, maksuvalmiuden, vakavaraisuuden kuin tuottavuudenkin näkökulmasta. Ensin muodostetaan käsitys mitattavien tunnuslukujen merkityksestä ja yleisistä mitta-asteikoista suhteutettuna yleishyödyllisten yhdistysten erikoispiirteisiin.

Käsitteiden ja asteikkojen määrittämisen jälkeen tilinpäätösanalyysissä arvioidaan SESKOn lukuja suhteutettuna näihin asteikkoihin sekä muitten pohjoismaisten sähköteknillisten standardointiorganisaatioiden lukuihin. Näin saadaan kuva, miten SESKOn taloudellinen toiminta suhteutuu niin yleiseen kuin pohjoismaiseen tasoon.

Tilinpäätösanalyysin muodostamisen jälkeen luodaan yhteenveto saaduista tuloksista ja yleisistä huomioista. Johtopäätösten jälkeen onkin aika siirtyä sellaisiin kehitysehdotuksiin, jotka ovat hyvinkin mahdollisia SESKOn kokoiselle yhdistykselle toteuttaa. Näillä ehdotuksilla pyritään nostamaan SESKOn tehokkuusastetta ja luomaan pohjaa päätöksenteolle, jolla yhdistys saavuttaa tasapainoisen tulo- ja kulurakenteen.

2 Tilinpäätösanalyysi ja yleishyödyllisten yhdistysten haasteet

2.1 Tilinpäätösanalyysi

Jyrki ja Mervi Niskasen (2004) laatimassa ”Tilinpäätösanalyysi” teoksessa käydään läpi yleisiä tietoja tilinpäätösanalyysistä. Ensinnäkin puhekielessä tilinpäätösanalyysia luullaan usein monentasoiseksi tilinpäätöksestä tehtäväksi analyysiksi. Tosiasiassa tilinpäätösanalyysillä kuitenkin tarkoitetaan tunnuslukuanalyysin ja syvällisemmän yritystutkimuksen väliin sijoittuvaa tilinpäätöksen tutkimuksen muotoa. (Niskanen & Niskanen 2004, 9.)

Yksinkertaisin analyysin muoto, tunnuslukuanalyysi, antaa analysoijalle tiivistetyn kuvan yrityksen taloudellisesta tilasta. Siinä yrityksen tutkija erittelee yrityksen taloudellisen tilan tiettyjen valittujen mitta-asteikkojen eli tunnuslukujen kautta.

Tunnuslukuanalyysia käytetäänkin usein pohjana syvällisemmille analyyseille yrityksen taloudellisesta tilasta. (Niskanen & Niskanen 2004, 9.)

Tilinpäätösanalyysissä ei tyydytä vain tutkimaan yrityksen tilaa tunnuslukujen kautta, vaan yrityksen menestyksen syitä ja kehitystä tarkastellaan tunnuslukujen lisäksi myös muilla menetelmillä. Pelkkien lukuarvojen analysoinnin sijaan, tutkitaan myös niihin vaikuttaneita tekijöitä. Tilinpäätösanalyysillä esimerkiksi voidaan tutkia, ovatko tietyt tunnuslukujen mukaan huonot tai hyvät arvot vain poikkeuksia vai kertovatko ne pitkän aikavälin muutoksista. (Niskanen & Niskanen 2004, 10–11.)

Ennen tilinpäätösanalyysin aloittamista, analysoijan on yhtenäistettävä tilinpäätösaineisto. Ilman tätä standardointia, tilinpäätöksen lukuja on vaikea vertailla edellisten vuosien arvoihin tai muihin yrityksiin. Nykyaikana tällä tarkoitetaan lähinnä tilinpäätöksen erien uudelleenjärjestelyä. (Niskanen & Niskanen 2004, 19.)

Kun tilinpäätösanalyysiaineisto on standardoitu, voidaan valita mittauskohteet ja käytettävät menetelmät. Ne määrittyvät analysoijan tarpeiden ja käyttötarkoituksen mukaan. Esimerkiksi SESKOn tapauksessa on huomioitava yhdistyksen yleishyödyllisyys, jolloin sillä ei ole voittotavoitetta vaan päämääränä tasapainottaa kulunsa tuloillansa. (Niskanen & Niskanen 2004, 19.)

Tilinpäätösanalyysin kolmannessa vaiheessa arvioidaan yrityksen menestystekijöitä eri tekniikoiden ja vertailukohtien avulla. Yrityksen menestystä voidaan mitata esimerkiksi prosenttilukumuotoisella tilinpäätöksellä tai trendi-, tunnusluku- tai kassavirta-analyysillä. (Niskanen & Niskanen 2004, 19.)

Ensin mainitussa prosenttilukumuotoisessa tilinpäätöksessä tilinpäätösarvoja verrataan liikevaihtoon tai taseen loppusummaan. Näin saadaan selville tilinpäätöserien keskinäiset suhteet, joita sitten voidaan verrata muihin saman alan yrityksiin tai yleisiin asteikkoihin. (Niskanen & Niskanen 2004, 19.)

Prosenttilukumuotoisesta tilinpäätöksestä on helppo jatkaa trendianalyysiin, jossa prosenttilukumuotoiset tilinpäätökset laaditaan peräkkäisiltä vuosilta, jonka jälkeen lukuja verrataan ensimmäiseen tarkasteluvuoteen. Vertailu auttaa selvittämään, mitkä yhtiön toiminnoista ovat säilyttäneet arvonsa. (Niskanen & Niskanen 2004, 20.)

Mikäli yritys ei ole täysin tietoinen omista toiminnoista aiheutuvista kuluista ja tuloista, tilinpäätösanalyysiin on hyvä yhdistää kassavirta-analyysi, jossa ideana on muuttaa suoriteperusteiset tilinpäätökset erät liitetietojen avustuksella kassaperusteisiksi. Kun kassavirta-analyysistä tehdyt huomiot vielä yhdistetään muihin analyysimuotoihin, saadaan siitä paras hyöty irti. (Niskanen & Niskanen 2004, 20.)

Analyysimenetelmät jäävät kuitenkin melko tehottomiksi ellei niille haeta vertailupohjaa yrityksen omista edellisten vuosien luvuista tai muista samaa toimialaa edustavista yrityksistä. Vertailu voidaan tehdä joko ajallisena poikkileikkausanalyysinä tai aikasarja-analyysinä. Ensin mainitussa valitaan vertailuun yksi tarkasteluvuosi, kun taas aikasar-

ja-analyysissa vertailu tehdään pidemmällä aikavälillä. (Niskanen & Niskanen 2004, 20.)

Kaikkein tärkein tilinpäätösanalyysin tavoite on kuitenkin selvittää syy- ja seuraussuhteet tilinpäätöslukujen takana. Mikäli tilinpäätösanalyysissä tyydytään vain erittelemään yrityksen taloudellinen tila tunnuslukujen avulla, jää tilinpäätösanalyysistä saatava hyöty vähäiseksi.

2.2 Yleishyödyllisen yhdistyksen erikoispiirteet

Kun lähdetään analysoimaan aatteellista yhdistystä, on tärkeää ymmärtää yleishyödyllisen yhdistyksen käsite. Yleishyödyllinen käsite avataan yhdistyslaissa kertomalla, mitä yhteisöjä laki ei koske.

Tämä laki ei koske yhteisöä, jonka tarkoituksena on voiton tai muun välittömän taloudellisen edun hankkiminen siihen osalliselle taikka jonka tarkoitus tai toiminnan laatu muuten on pääasiassa taloudellinen. (Yhdistyslaki 1989, 2 § 1 momentti.)

Tuloverolaissa vielä tarkennetaan, että

Yhteisö on yleishyödyllinen, jos se toimii yksinomaan ja välittömästi yleiseksi hyväksi aineellisessa, henkisessä, siveellisessä tai yhteiskunnallisessa mielessä; sen toiminta ei kohdistu vain rajoitettuihin henkilöpiireihin; se ei tuota toiminnallaan siihen osalliselle taloudellista etua osinkona, voitto-osuutena taikka kohtuullista suurempana palkkana tai muuna hyvityksenä. (Tuloverolaki 1992, 22 §.)

Verotuksen suhteen yleishyödyllisyyden määrittely on tärkeää, koska yleishyödylliset yhdistykset ja säätiöt katsotaan verovapaiksi (Leppiniemi 2008, 301).

Yhdistyksen tavoite ei ole siis tuottaa voittoa omistajilleen osakeyhtiön tavoin vaan toteuttaa yhdistyksen yhteistä yleishyödyllistä tarkoitusta. Tämä tarkoittaa sitä, että yhdistyksen tilinpäätösanalyysin kannattavuuslaskelmissa on huomioitava, ettei yleishyödyllisellä yhdistyksellä ole voittotavoitetta vaan se tavoittelee yleensä nollatulosta. Nollatuloilla sen tulot ja kulut ovat tasapainossa.

Stenbacka, Mäkinen ja Söderström määrittelevätkin teoksessaan Kannattavuuden avaimet käsitteen kannattavuusoptimi. ”Kannattavuusoptimilla tarkoitetaan sitä toiminta-astetta, jolla yrityksen tulos on kaikkein suurin”. (Stenbacka & Mäkinen & Söderström 2013.) Yhdistyksen tapauksessa on kuitenkin huomioitava yllä mainitut määräyk-

set, jolloin kannattavuusoptimilla tarkoitetaan tässä tapauksessa toiminta-astetta, jolla yhtiön tulos on kaikista tasapainoisin yhdistyksen tulevaisuuden kannalta.

Esimerkiksi SESKOn tapauksessa tavoitteena on saavuttaa nollatulos pitkällä aikavälillä (6-10 vuotta). Tähän päästään toimitusjohtajan (Hieta-Wilkman 2015) mukaan likvi-doimalla yrityksen tasevarallisuutta huonoina vuosina ja siirtämällä toiminnasta synty-nyttä voittoa taseeseen parempina vuosina. Jos tase kuitenkin jatkaa pitkään heik-kenemistään, aletaan etsiä keinoja parantaa tulo- ja kulurakennetta.

Analyysin kannalta toinen tärkeä käsite on rekisteröity yhdistys. Kun yhdistys rekisteröi-tyy patenti- ja rekisterihallituksen alaiseen yhdistysrekisteriin, se saavuttaa oikeuskel-poisuuden, jolloin se voi ottaa nimiinsä oikeuksia ja velvollisuuksia. (Yhdistyslaki 1989, 6 §). Tämä tarkoittaa sitä, että yhdistyksen jäseniltä poistuu henkilökohtainen vastuu yhdistyksen velvoitteista, kun yhdistys voi omistaa omaisuutta ja se pystyy tekemään omissa nimissään sopimuksia. (Perälä & Perälä 2003, 21.)

Vaikka yllämainittu yhdistyslain toinen pykälä estää yleishyödyllistä yritystä harjoitta-masta pääasiallisesti taloudellista toimintaa, ei se poissulje yhdistystä harjoittamasta lainkaan liiketoimintaa. Yhdistyslain mukaan

Yhdistys saa harjoittaa vain sellaista elinkeinoa tai ansiotoimintaa, josta on mää-rätty sen säännöissä tai joka muutoin välittömästi liittyy sen tarkoituksen toteut-tamiseen taikka jota on pidettävä taloudellisesti vähäarvoisena. (Yhdistyslaki 1989, 5 §).

Kun yhdistys harjoittaa liiketoimintaa, tulee kysymykseen sellaiset vero-oikeudelliset käsitteet, kuten verovelvollisuus, verollinen myynti ja vähennyskelpoisuus. Yleissääntö arvonlisäverolain (1993 2 §) mukaan on, että tuotteen tai palvelun myyjä on velvollinen suorittamaan arvonlisäveroa (verovelvollinen), ellei toisin säädetä. Yleishyödyllisten yhteisöjen tapauksessa on huomioitava arvonlisäverolain (1993) 4 §, jonka mukaan se ”on verovelvollinen vain, jos sen harjoittamasta toiminnasta saatua tuloa pidetään mai-nitun lain mukaan yhteisön veronalaisena elinkeinotulona.”

Tämä siis tarkoittaa sitä, ettei yleishyödyllisen yhdistyksen katsota olevan verovelvolli-nen ellei sillä ole arvonlisäverolain 3 luvussa määriteltyä myyntiä. Arvonlisäverolain mukaan, ”tavaran myynnillä tarkoitetaan tavaran omistusoikeuden vastikkeellista luovuttamista. Palvelun myynnillä tarkoitetaan palvelun suorittamista tai muuta luovutta-mista vastiketta vastaan.” (Arvonlisäverolaki 1993, 18 §.)

Osa yhdistyksistä on myös siirtynyt, ratkaisuna jako-ongelmiin, toiminnastaan kokonaan arvonlisäverovelvolliseksi. Tämä kuitenkin tarkoittaa sitä, että yleishyödylliseksi määritelty yhdistys menettää samalla verovapautensa. Ennen yhdistyksen verovapaat henkilökohtaiset tulot, kuten jäsenmaksut, vuokratulot sekä osingot ja korot vaihtuvat muutoksen myötä verollisiksi tuloiksi. (Hieta-Wilkman 2015.)

Juuri tästä syystä SESKOssa tällaista siirtymistä ei ole tehty, koska se tarkoittaisi jäsenmaksujen muuttumista verollisiksi. Tämän ei katsota olevan vaihtoehto, koska se asettaisi osan SESKOn jäsenistä epätasa-arvoiseen asemaan, koska luonnollisilla henkilöillä ei ole vähennysoikeutta kuluistaan. Arvonlisävero on muutenkin ongelmallinen SESKOLle, koska se on jo nyt selvästi verojen nettomaksaja, koska tehtävien vähennysten osuus sen kuluista on suhteellisen pieni. (Hieta-Wilkman 2015.)

Mikäli yleishyödyllisellä yhdistyksellä on verolliseksi myynniksi katsottua liiketoimintaa ja sen myötä verovelvollisuus, sillä on myös arvonlisäverolain 102 §:n mukainen vähennysoikeus.

Verovelvollinen saa vähentää verollista liiketoimintaa varten toiselta verovelvolliselta ostamastaan tavarasta tai palvelusta suoritettavan veron taikka maahan tuomastaan tavarasta tai tekemästään yhteisöhankinnastaan suoritettavan veron (Arvonlisäverolaki 1993, 102 §).

Vähennyskelpoisuus ei ole kuitenkaan rajoittamaton, vaan siihen kuuluu useita eri rajoituksia.

Vähennysoikeutta voidaan käyttää nimittäin vain siltä osin kuin arvonlisäverovelvollista tavaraa on ostettu sitä toimintaa varten, josta saaduista tuloista joudutaan vastaavasti suorittamaan arvonlisävero. Vähennysoikeuden pääperiaatteet toisin sanoen rajoittavat yhdistysten ja säätiöiden vähennysoikeutta merkittävästi. (Vierros & Pöyhönen & Kallio 2010, 203.)

Ensinnäkin ennen vähennysoikeuden arvioimista on muistettava, ettei sitä ole kuin sellaisilla yhdistyksillä ja säätiöillä, jotka ovat joltain osin myynnistään verovelvollisia joko niiden tulojen tulkitsemisen elinkeinotuloksi tai verovelvolliseksi hakeutumisen kautta. Toisekseen Vierros ja kumppanit myös huomauttavat, että hyvin harva yleishyödyllisistä yhdistyksistä ja säätiöistä on arvonlisäverovelvollinen kaikesta toiminnastaan. (Vierros & Pöyhönen & Kallio 2010, 203.)

2.3 Nykypäivän yhdistyksen talousjärjestelmän haasteet ja vaatimukset

Brittenford Systems konsultointiyrityksen blogikirjoituksessa käydään läpi nykypäivän yleishyödyllisten yhdistysten kohtaamien haasteiden ylittämistä. Ensimmäinen yrityksen mainitsema haaste on lakien ja sääntöjen noudattaminen. Kun kaikki kirjanpitolieto on julkista, yksi kallis virheliike saattaa koitua yleishyödylliselle yhdistykselle kohtalokkaaksi. Imago tappioiden lisäksi yhdistys menettää potentiaalisia lahjoittajia ja avustuksia sekä pahimmassa tilanteessa joutuu maksamaan sakkoja sekä korvauksia. (Brittenford Systems 2015.)

Ratkaisu tähän ongelmaan löytyy konsultointiyrityksen mukaan automatisoinnista, yhtenäisyydestä ja riippuvuuden vähentämisestä manuaaliseen prosessointiin. Mitä vähemmän tietoja joudutaan siirtämään taulukoista toiseen, sitä vähemmän yhdistykselle sattuu virheitä. Mitä yhtenäisempi yhdistyksen taloudenpito on, sitä vähemmän tarkastajilla on huomautettavaa. Ehkä kuitenkin parhaiten automaation lisääminen näkyy yhdistyksen tehokkuudessa. (Brittenford Systems 2015.)

Kun yhdistys onnistuu automatisoimaan ja yhtenäistämään toimintansa, se pystyy myös ylittämään konsultointiyrityksen mainitseman toisen haasteen. Vaikka yleishyödylliseltä yhteisöltä vaaditaan yleensä yhtä paljon kirjanpitoa kuin julkiselta voittoa tavoittelevalla yrityksellä, sen resurssit ovat yleensä aivan toista luokkaa. Rajatulla aikamäärällä ja resursseilla yleishyödylliset yhteisöt joutuvat keskittämään voimavaroja. Mitä automatisoidummaksi yhteisön toiminta on saatu, sitä paremmin se pystyy keskittymään yhdistyksen talouden kannalta tärkeisiin asioihin, kuten strategisten tavoitteiden saavuttamiseen. (Brittenford Systems 2015.)

Liiketoimintaa harjoittavalle yhdistykselle suuri haaste on eritellä liiketoiminta yleishyödyllisestä toiminnasta niin, että voidaan määritellä vähentämisoikeuden rajat. Vieroksen, Pöyhösen ja Kallion mukaan tämä erittely tuottaa usein yhdistyksille vaikeuksia ja siitä syystä nämä kysymykset olisi hyvä ratkaista jo ennen toiminnan aloittamista. Sen lisäksi olisi hyvä säännöllisin väliajoin tarkistaa käytetyt toimintamallit ja -periaatteet, jotta mahdolliset muutokset saadaan otettua huomioon.

Osa kustannuksista on helppo kohdentaa aiheuttamisperiaatteen avulla niihin liiketoimintoihin josta ne aiheutuvat, kun taas osa aiheuttaa vaikeuksia. Etenkin yleiskuluja on vaikea kohdistaa eri tuloille, mikäli yrityksessä on arvonlisäverollisten tulojen lisäksi verot-

tomia tuloja. Siksi ennen vähennysten tekemistä, yrityksessä on määritettävä se jakosuhte, jolla arvonlisäveroa voidaan kuluista vähentää. Tämä saadaan selville jakamalla verolliset tulot verottomien ja verollisten tulojen summalla. (Vierros ym. 2010, 206.)

Esimerkkinä voidaan käyttää taas SESKOa, jossa jakosuhte määräytyy yleiskustannusten ja käytetyn työajan mukaan. Jokainen yhdistyksen liiketoimintaan osallistuva arvioi käyttämänsä työajan, jonka päälle vielä lisätään yleiskustannukset. Näin taloushallinnossa voidaan määritellä tasaisin väliajoin se jakosuhte, jonka mukaan veroja voidaan vähentää. Tämä tosin tulee kysymykseen vain välillisissä kuluissa, sillä välittömien kulujen vero on vähennettävissä kokonaan. (Hieta-Wilkman 2015.)

Liiketoimintakysymykseen on kuitenkin toinenkin ratkaisu. Ruotsissa ja Norjassa tämä ongelma on ratkaistu luomalla standardoimistyöstä ulkopuolinen osakeyhtiö, joka vastaa standardien myynnistä. Tällä tavalla liiketoimintaa ei tarvitse erikseen erotella yhdistyksen toiminnasta, vaan myynnistä saatu voitto jaetaan osinkona takaisin yhdistykselle ja liiketoiminnasta syntyvät kulut vähennetään myyntiorganisaatiossa täysimääräisinä.

Usein yleishyödyllisissä yhdistyksissä osa tulorahoituksesta on avustusmuotoista, jolloin syntyy kysymys niiden vaikutuksesta yhdistyksen vähennyskelpoisuuteen ja sitä kautta edellä mainittuun jakosuhteeseen. Vierroksen ja muiden kirjoittajien mukaan tällaisesta yleistuesta on kysymys, kun tuki annetaan toiminnan yleisten edellytysten parantamiseksi ja jolla ei ole erityistä liityntää myytävien hyödykkeiden hintoihin.

Avustusten toinen ongelma yhdistystasolla on niiden pysyvyys eli toisin sanoen vaikutusmahdollisuudet ovat hyvin rajalliset. Esimerkiksi viime vuosina SESKOLle myönnetty valtionavustus työ- ja elinkeinoministeriöltä on pienentynyt ja sen takia sähköturvallisuuden edistämiskeskukselta on haettu isompaa tukea, jolloin myönnetty tuki on pysytty säilyttämään samalla tasolla (Hieta-Wilkman 2015).

Kirjoittajat katsovatkin, ettei avustuksilla ole vaikutusta jakosuhteeseen. Tätä tukee myös korkeimman hallinto-oikeuden ratkaisu vuodelta 2003, jossa todettiin, ettei yrityksen projekteja varten saadut verottomat tuet rajoittaneet yhtiön vähennysoikeutta, vaikka yritys harjoitti verollista liiketoimintaa (KHO 2003 T 1376).

Vähennyskelpoisuuden rajoituksia suurempi haaste yleishyödylliselle yhdistykselle on lyhyt- ja pitkäaikainen rahoitus. SESKOn toimitusjohtajan (Hieta-Wilkan 2015) mukaan yhdistyksillä on usein useita rahoituslähteitä, jotta ne pystyvät kattamaan niiden toiminnasta syntyneet ja muut kulut. Ensinnäkin yhdistys saa tuloja toimintansa toteuttamisesta eli sen niin kutsutusta varsinaisesta toiminnasta. Yleensä yhdistyksen toiminnasta syntyvät kulut ovat tuloja suuremmat, jolloin tarvitaan lisäksi muitakin tulolähteitä.

Kun varsinaisen toiminnan tuotot eivät riitä kattamaan siitä syntyneitä kuluja, yhdistykset turvautuvat usein sijoitustoiminnan tuottoihin. Usein tässä kohtaa syntyy kuitenkin ongelma yleishyödyllisissä yhdistyksissä, koska yhdistys ei halua lähteä ottamaan liikaa riskiä tuotoillaan ja varallisuudellaan vaan se haluaa lähinnä turvata toimintansa jatkumisen. Esimerkiksi SESKOn hallitus on määrännyt ne sijoituskohteet, joihin SESKOn varallisuutta voidaan sijoittaa sekä yhdistyksen toimitusjohtajan hoitamaan sijoitustoimintaa.

Tällöin syntyy tilanne, jossa sijoitustoiminta vaatii paljon työaikaa, muttei aina varmasti vastaa käytettyä työpanosta. Yhdistykset nimittäin sijoittavat yleensä korkorahastoihin, josta saadaan lähes varmuudella tuottoa. Tällä hetkellä ongelmia kuitenkin aiheuttaa alhainen korkotaso, joka tarkoittaa, ettei sijoitustoiminnasta synny merkittäviä lisätuloja. Jatkuvat korkorahastojen lunastamiset aiheuttavat myös väärinkäsityksiä yhdistyksen maksuvalmiudessa. Siksi esimerkiksi SESKOssa on toistaiseksi siirrytty säilyttämään osaa yhdistyksen varallisuutta sen kassassa, kunnes löydetään sopivia sijoitustuotteita. (Hieta-Wilkman 2015.)

Viimeinen vaihtoehto yhdistykselle on ottaa velkaa pääomamarkkinoilta. Velkarahoitus on aatteellisissa yhdistyksissä kuitenkin melko harvinaista, koska toiminnan kulut pystytään usein kattamaan esimerkiksi nostamalla jäsenmaksuja. (Perälä & Perälä 2003, 31.) Tästä voidaan päätellä, että yhdistykset ovat lähes poikkeuksetta erittäin vakavaraisia. Esimerkiksi SESKOssa ei ole jouduttu ottamaan lainkaan pankkilainaa vuosikymmeniin (Hieta-Wilkman 2015).

3 Tunnuslukuanalyysi

Luvussa kolme arvioidaan SESKO Ry:n kannattavuutta, maksuvalmiutta, vakavaraisuutta ja tuottavuutta tunnuslukujen avulla. Ennen tunnuslukujen arvioimista on avattu tarkasteltavat käsitteet alan kirjallisuuden perusteella. Yhdistyksen tunnuslukujen ha-

vainnollistamiseksi ja vertailun mahdollistamiseksi, luvuista on muodostettu kuvaajat. SESKOn tunnuslukuja on, maksuvalmiutta lukuun ottamatta, verrattu pohjoismaisiin SESKOn sisaryhdistyksiin, jotka toimivat myös sähköstandardoimisjärjestöinä. Näin tunnusluville on luotu kehys, jossa sitä verrataan yleisten asteikkojen lisäksi saman alan toimialayhdistyksiin.

3.1 Kannattavuus

3.1.1 Kannattavuus käsitteenä

Kannattavuus määritellään usein pitkänajan tavoitteeksi, sillä yritys voi toimia lyhyellä aikavälillä kannattamattomanakin, jos sillä vain on tarpeeksi pääomaa kattamaan tappiot ja likvidiä varallisuutta laskujen maksuun. Kannattavuuden ylläpitämisen katso- taankin olevan yksi yritysjohtajan keskeisiä tavoitteita. (Järvenpää, Lämsiluoto, Partanen & Pellinen 2013, 66.)

Toinen asia, mistä yrityksen kannattavuus kertoo, on sen nykytila. Kysymys on yksin- kertainen: kuinka paljon tulosta se pystyy tuottamaan nykyisillä resursseilla. Mittausta- poja tälle on kaksi, jotka ovat absoluuttinen ja suhteellinen kannattavuus. Absoluutti- sen kannattavuuden ideana on vähentää yrityksen kulut sen tuloista, jolloin saadaan tietoon yrityksen tekemä tulos.

Mikäli yritys haluaa kuitenkin suhteuttaa toimintansa tuloksen yleisiin arvoasteikkoihin tai muihin saman toimialan yrityksiin, on sen turvauduttava suhteellisiin kannattavuus- laskelmiin. Tällaisessa laskennassa verrataan yrityksen absoluuttisia kannattavuusar- voja suhteuttamalla tilinpäätöserällä. Niskaset kuitenkin muistuttavat, ettei liikevaihtoon suhteutettu tunnusluku ole verrannollinen kuin lähinnä saman toimialan yrityksiin. (Nis- kanen & Niskanen 2004, 112.)

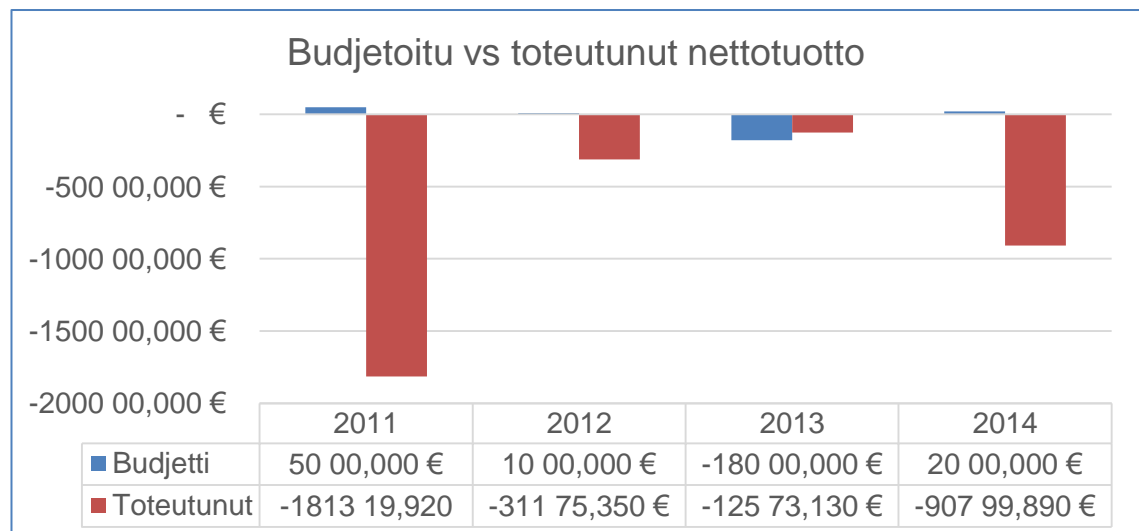
Suhteellisia kannattavuusmittareita voidaan käyttää useisiin eri tarkoituksiin. Salmen (2012, 65) mukaan niillä voidaan tarkastella kausien välisiä muutoksia ja hakea sitä kautta muutostrendejä; vertailla yritystä saman alan yritykseen tai koko toimialaan; taikka asettaa kannattavuustavoitteita.

Ennen kannattavuuslaskelmien analysointia on kuitenkin muistettava, että tarkasteltava yritys on yleishyödyllinen yhdistys. Kuten aikaisemminkin on todettu, aatteelliset yhtei- söt saavat harjoittaa taloudellista toimintaa, kunhan toiminnan luonne ei muutu tämän

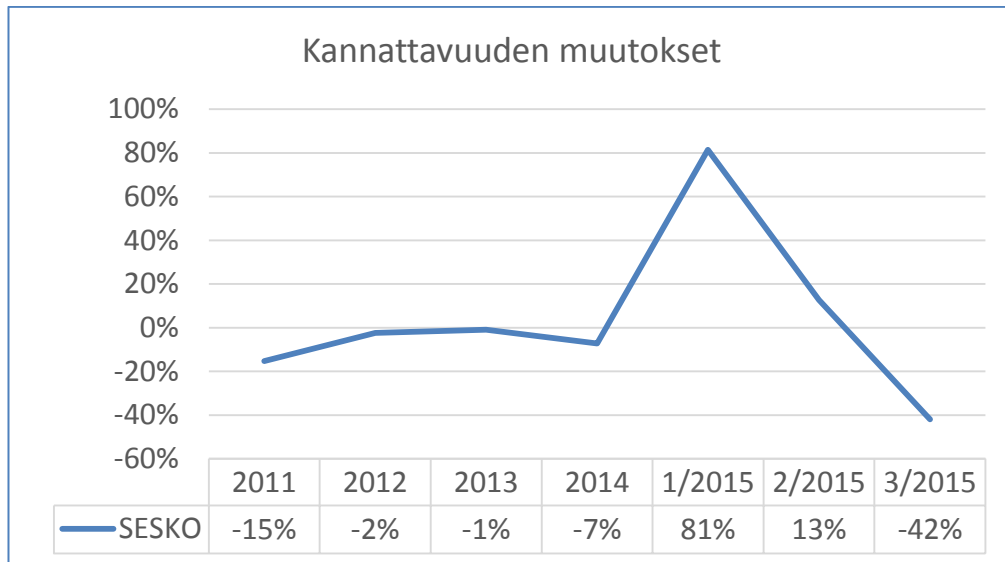
johdosta pääasiallisesti taloudelliseksi eikä toiminnalla pyritä hankkimaan niihin osallisille voittoa tai välitöntä taloudellista ansiota (Perälä & Perälä 2003, 24).

3.1.2 SESKOn kannattavuus

Kuten aikaisemmin on todettu, SESKO ei aseta kannattavuustavoitteita lyhyellä aikavälillä vaan tavoite on ylläpitää tasapainoista tulo- ja kulurakennetta. Toteutuneen tuloksen ja asetetun budjetin eroja erittelevästä kuviosta 1 voidaan kuitenkin havaita, ettei budjetoituun toiminnan tulokseen ole päästy kuin yhtenä vuonna viimeisen neljän vuoden aikana. Toimitusjohtajan haastattelussa (Hieta-Wilkman 2015) kävikin ilmi, että käsillä oleva ajanjakso on ollut yksi SESKOn vaikeimmista. Varmistaakseen standardointitoiminnan jatkumisen, se on joutunut tekemään päällekkäisiä rekrytointeja. Jatkossa SESKOn on budjetoitava voitollisia tilikausia, jotta saadaan kompensoitua edellisvuoden tappioita.



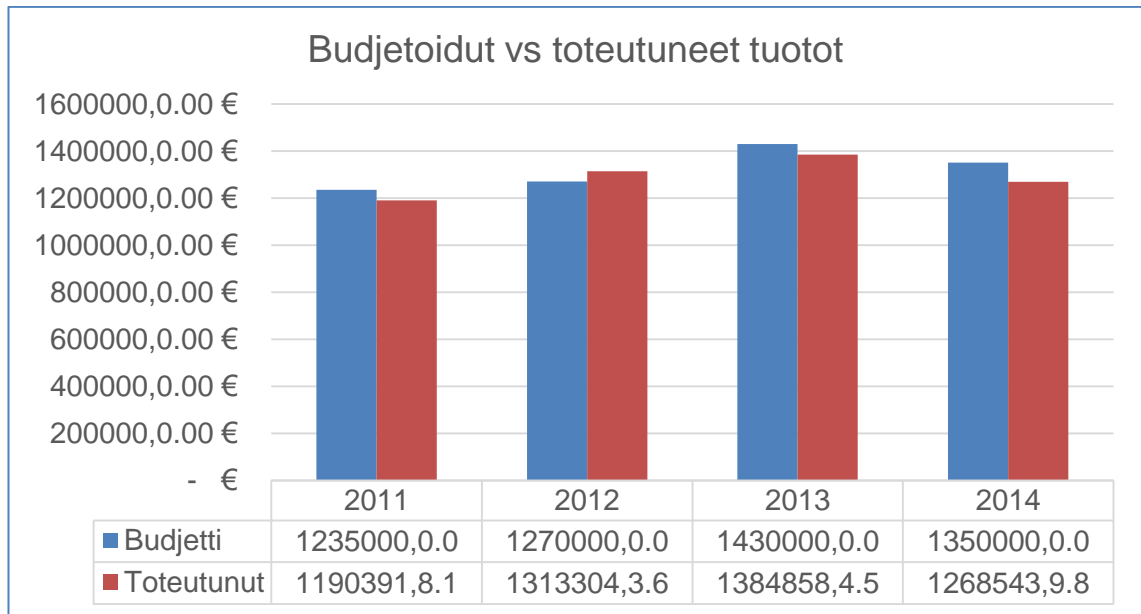
Kuvio 1: Budjetoitun tuoton suhde toteutuneeseen nettotuottoon 2011–2014



Kuvio 2: Kannattavuuden muutokset tarkasteluvälillä 2011-maaliskuu 2015

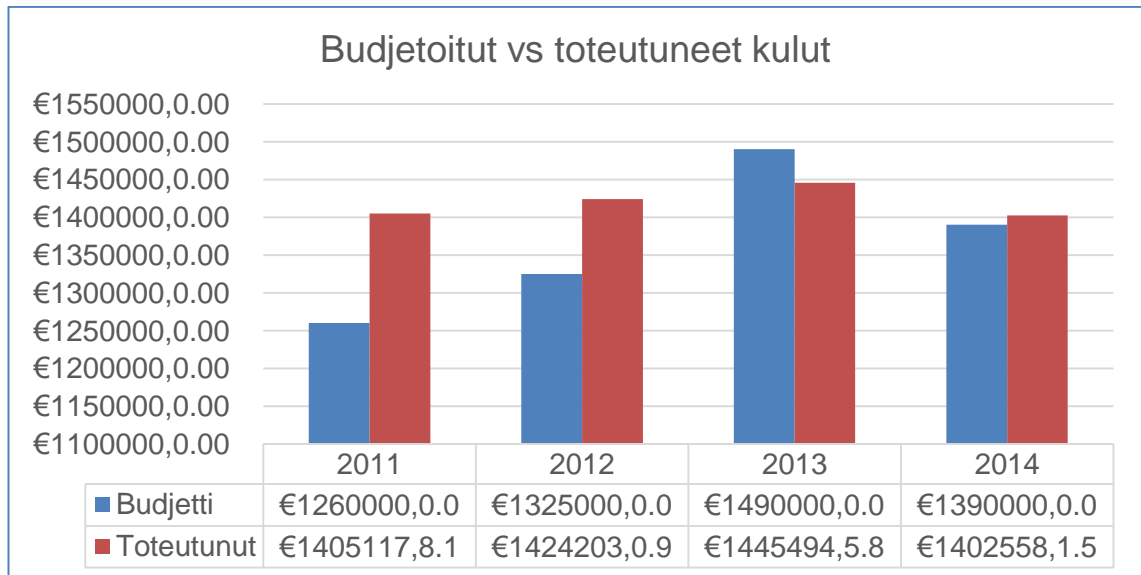
SESKO:n kannattavuutta voidaan arvioida parhaiten, kun otetaan vertailuun viimeisten neljän vuoden lisäksi vuoden 2015 ensimmäiset kolme kuukautta (Kuvio 2). Viimeiset neljä vuotta SESKO on ajautunut aina vuoden päätteeksi tappiolle. Toisin sanoen se on päättänyt käyttää aiempina parempina vuosinaan saatua tuottoa toiminnan rahoittamiseksi. Tämän vuoden ensimmäiset kolme kuukautta taas antavat kuvaa yhdistyksen tulojen jakautumisesta. Ensimmäisten kahden kuukauden aikana SESKO kerää jäsenmaksun, joka jakautuu yleensä ensimmäiselle kolmelle kuukaudelle. Tämän jälkeen, mikäli yhdistyksellä ei ole merkittäviä myyntituottojen nousuja, sen loppuvuosi on kulupainotteinen.

Ennen tässä vaiheessa SESKO siirsi osan jäsenmaksuista saadusta tuotosta sijoittamaan korkorahastoihin ja purki rahastoa rahan tarpeen mukaan. Toimitusjohtajan mukaan tällainen asettelu kuitenkin aiheutti yhdistykselle välillä ongelmia, kun sen katsottiin olevan maksuvaikeuksissa sen joutuessa purkamaan sijoituksiaan. Tänä vuonna on kuitenkin päädytty säilyttämään yhdistyksen varat pankkitilillä hyvien sijoituskohteiden puuttuessa. Tämä toisin sanoen tarkoittaa sitä, etteivät saadut tulot kasva korkoa vuoden aikana, vaikka kulut pysyvät samana. (Hieta-Wilkman 2015.)



Kuvio 3: Budjetoitujen tuottojen suhde toteutuneisiin tuottoihin tarkasteluvälillä 2011–2014.

Kun lähdetään etsimään syitä miksi SESKO ei ole saavuttanut budjetin mukaista nettotulostaan, on arvioitava yrityksen budjetoitua kulu- ja tulorakennetta. Yllä olevan kuvion 3 tulorakenteesta voidaan huomata, että SESKO osaa arvioida saadut tulonsa hyvin. Toimitusjohtaja (Hieta-Wilkman 2015) kertoikin haastattelussa, että jos yhdistys onnistuu pysymään toimintasuunnitelmansa mukaisessa aikataulussa, budjetoidut tuotot ja kulut pystytään arvioimaan tarkasti. Esimerkkinä tästä poikkeamasta käy hyvin vuosi 2014, jolloin sille vuodelle ajoitettu standarditeos siirtyi tähän vuoteen, jolloin budjetoitun ja toteutuneen tuoton erotus oli liki 100 000 euroa.



Kuvio 4: Budjetoitut kulut suhteessa toteutuneisiin kuluihin 2011–2014.

Todellinen syy poikkeamaan budjetoitujen ja toteutuneiden voittojen välillä löytyy kuitenkin kulurakenteen puolelta (Kuvio 4). Kulut olivat vuosina 2011 ja 2012 merkittävästi budjetoituja suuremmat. Esimerkiksi vuonna 2011 eroa oli melkein 150 000 €. Vuonna 2013 SESKO nosti budjetoituja kuluja merkittävästi, mutta todelliset kulut eivät kuitenkaan kasvaneet vastaavaa määrää. Vasta vuonna 2014 se onnistui arvioimaan lähes oikein syntyneet kulut. Toimitusjohtajan mukaan poikkeamat budjetissa tarkastelujaksolla liittyivät eläköitymisprosessiin, jossa oletettu eläköitymisaika siirtyi ja lisähenkilön palkkaus aiheutti ylimääräisiä palkkakustannuksia (Hieta-Wilkman 2015).

SESKOn omat vaikutuskeinot sen tulo- ja kulurakenteeseen ovat kuitenkin toimitusjohtajan (Hieta-Wilkman 2015) sanojen mukaan rajalliset. Suurin vaikuttamismahdollisuus sillä on asiantuntijoiden osallistumismaksuihin. SESKO pystyy joko nostamaan osallistumismaksujaan tai hankkimaan lisää osallistujia. Näissä vaihtoehdoissa on kuitenkin ongelmansa. Osallistumismaksua ei voida nostaa loputtomasti tai muuten osallistujamäärät putoavat, koska standardoimistyötä ei koeta kannattavaksi toiminnaksi. Jos taas lähdetään kampanjoimaan SESKOn puolesta uusien osallistujien saamiseksi, huomataan, ettei ehdokkaitakaan ole kuin rajattu määrä.

SESKOlla on myös toimitusjohtajan (Hieta-Wilkman 2015) mukaan vaihtoehtona hankkia uusia tuloeriä, mutta niihin vaaditaan yleensä investointeja ja investointeihin ei lähdetä, ellei nähdä todellista tuottopotentiaalia. Sen lisäksi uusien tuloerien saaminen aiheuttaa usein paljon kuluja ennen tulojen alkamista.

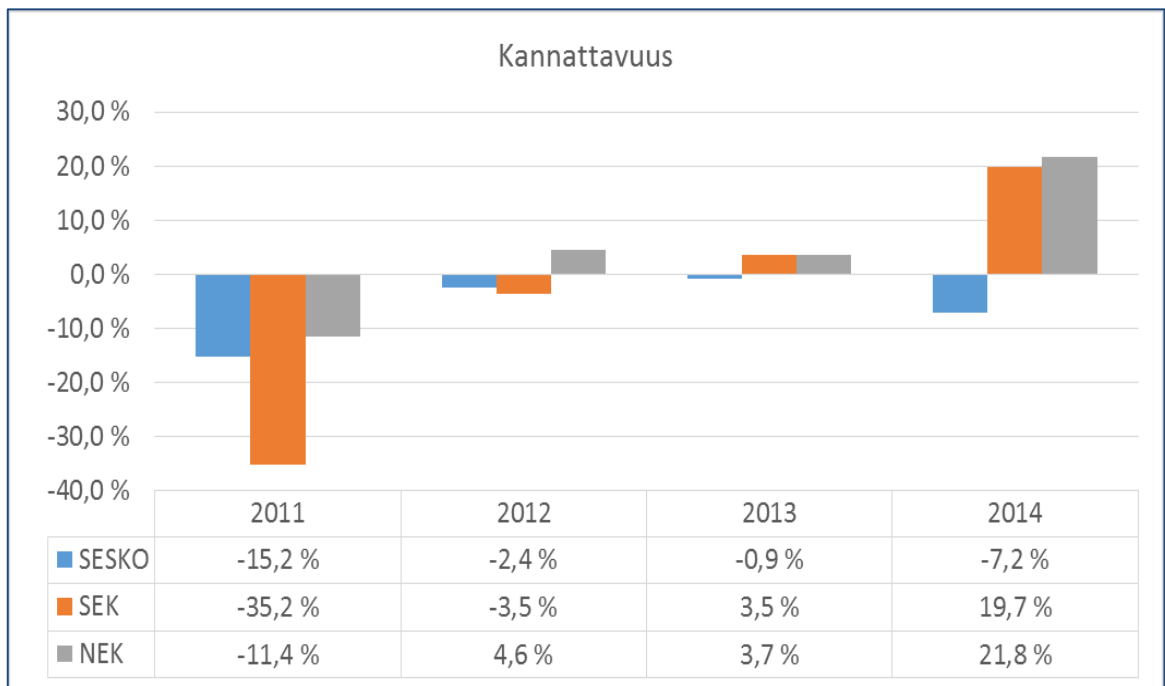
Yksi vaihtoehto kulujen karsimiseksi on myös toimintojen ulkoistaminen, jos toiminnolle ei ole jatkuvaa tarvetta. Asiaa on käsitelty yhdistyksen hallituksessa, mutta nykyjärjestelmässä on pysytty.

Kuten kappaleen alussa mainittiin, SESKOlla ei ole kannattavuustavoitetta vaan se pyrkii nollatulokseen pitkällä aikavälillä. Niinä vuosina, jolloin syntyy odotettua enemmän tuottoa, osa tuotoista voidaan jakaa hallituksen päätöksellä yhdistyksen henkilöstölle bonuksina ja osa tästä tulo-rahoituksesta siirretään taseeseen huonompia aikoja varten. Huonoina vuosina sen sijaan joudutaan likvidoimaan taseesta varallisuutta maksuvalmiuden säilyttämiseksi.

3.1.3 Kannattavuusvertailu

Olenkin päätenyt siihen tulokseen, että paras tapa arvioida SESKO Ry:n nykytilaa niin omana yksikkönään kuin vertaillaessa muihin saman alan standardoimisjärjestöihin on analysoida niiden keskinäistä nettotulosprosenttia. Kun vertaillaan keskenään toimialayhdistyksiä, on otettava huomioon muutama seikka, joka erottaa yhdistysten vertailun tyypillisestä kannattavuusvertailusta.

Ensinnäkin SESKO Ry:n toimitusjohtajan (Hieta-Wilkman 2015) kanssa käydyissä keskusteluissa kävi ilmi, että toimialajärjestöille on tyypillistä, että julkaisujen valmisteluvaiheessa tuotot vähenevät, kun taas kulut pysyvät lähes samalla tasolla. Tätä vajetta katetaan julkaisuvuosina saaduista tuotoista ja sijoitustoiminnan tuloista eli likvidoimalla taseen varoja. Tarkoituksena on siis pitää tulot ja menot tasapainossa huonoinakin vuosina.



Kuvio 5: Kannattavuusvertailu SESKOn, NEKin ja SEKin välillä 2011–2014.

Kuten yllä olevasta kuvioista 5 kuitenkin huomataan, sekä ruotsalaisella standardoimisjärjestö SEKillä että norjalaisella NEKillä on tullut vuonna 2014 merkittäviä tuloja uusista julkaisuista, kun taas SESKO on pysynyt tappiollisena koko tarkastelujakson, koska sen seuraava merkittävä standardijulkaisu siirtyi tälle vuodelle.

Myös NEKillä ja SEKillä vuosi 2011 oli tappiollinen, mutta ne onnistuivat tasapainottamaan tulo- ja kulurakenteensa jo seuraavana vuonna ja nostamaan vuonna 2014 tärkeitä voittoja tulevaisuuden kannalta. Näin ollen voitaisiin sanoa, että NEK ja SEK ovat onnistuneet toimialayhdistysten yleisessä taloudellisessa tavoitteessa eli tasapainottamaan pitkällä aikavälillä tulonsa ja menonsa. Sen sijaan SESKO joutuu seuraavien vuosien aikana joko kasvattamaan nykyisiä tai etsimään kokonaan uusia tulonlähteitä taikka tehostamaan toimintaansa kulupuolella saavuttaakseen tämän tavoitteen.

3.2 Maksuvalmius

3.2.1 Maksuvalmius käsitteenä

Toisin kuin kannattavuus, maksuvalmiuden säilyttäminen on yritykselle lyhytaikainen tavoitetila, koska laskujen maksaminen on aina osa yrityksen juoksevaa liiketoimintaa.

Maksuvalmiutta mitattaessa tarkoitus on verrata likvidin omaisuuden riittävyttä suhteessa lyhytaikaisiin velkoihin.

Yrityksen maksuvalmius voidaan selvittää esimerkiksi jakamalla yrityksen vaihtuvien vastaavien ja vaihto-omaisuuden erotus lyhytaikaisilla veloilla. Tällä niin kutsutulla quick ratio-kaavalla voidaan selvittää, onko yrityksellä kyky selviytyä kaikista sen lyhytaikaisista veloista, jos ne erääntyisivät heti. (Yritystutkimus Ry 2011, 71.)

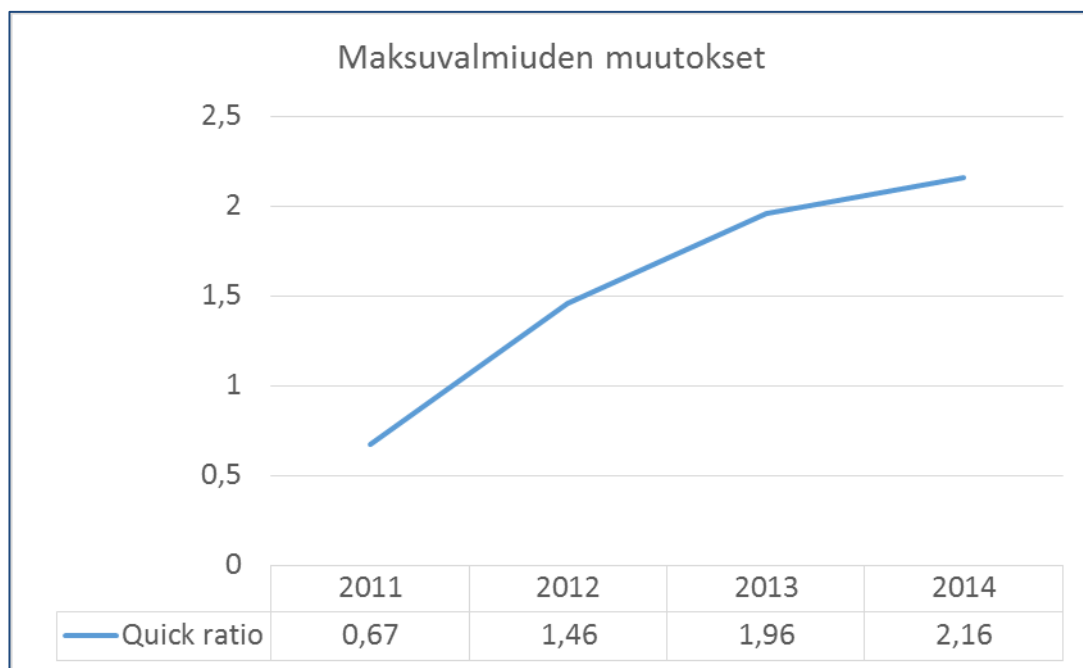
Maksuvalmius voidaan jakaa Yritystutkimus Ry:n mukaan luonteeltaan staattiseen ja dynaamiseen. Dynaamisella maksuvalmiudella mitataan tulorahoituksen riittävyttä velvoitteiden hoitamiseen tilikauden aikana. Tähän tarkoitukseen käytetään kassavirtalaskelmaa. Staattisessa maksuvalmiudessa tarkastellaan tiettyä hetkeä, jossa verrataan likvidin omaisuuden suhdetta yrityksen lyhytaikaisiin velkoihin. (Yritystutkimus Ry 2011, 71.)

Ennen taseesta johdettujen tunnuslukujen arvioimista on kuitenkin Ilari Salmen mukaan huomioitava tilinpäätösajankohdan merkitys tunnuslukujen kannalta. Yrityksen kassa saattaa olla täynnä rahaa tai lähes tyhjä tilinpäätöspäivänä, vaikka muun osaa vuodesta tilanne on täysin toinen. (Salmi 2012, 143.)

3.2.2 SESKOn maksuvalmius

SESKOn maksuvalmiusfilosofia on muuttunut korkorahastojen tuottojen kutistumisen myötä. Ennen pystyttiin sijoittamaan tuloja korkorahastoihin korkoa kasvamaan ja likviidoimaan rahasto-omaisuutta tarvittaessa. Ideana oli pitää kassassa sen verran rahaa, että pystyttäisiin huolehtimaan tulevan kuukauden kuluista.

Toimitusjohtajan (Hieta-Wilkman 2015) mukaan nykytilanteessa rahojen sijoittaminen korkorahastoihin ja niistä saatu tuotto ei kata siihen asetettua työpanosta. Tulorahoituksen sijoittamista rajoittaa myös SESKOn hallitus, jonka sijoittamisohjeet kieltävät merkittävän riskin, joka rajoittaa SESKOn sijoittamista esimerkiksi osakerahastoihin. Osakerahastojen ongelma on myös likvidoinnin vaikeus.



Kuvio 6: Muutokset SESKOn maksuvalmiudessa (mitattuna quick ratiolla) tarkastelujaksolla 2011-maaliskuu 2015.

Päädyin tarkastelemaan yrityksen maksuvalmiuden muutosta neljän vuoden ajanjaksolla tilinpäätöshetkellä. Kuten yllä olevasta kuviosta 6 huomataan, SESKO Ry:n maksuvalmius on noussut uudistuneen maksuvalmiusfilosofian mukana tyydyttävältä tasolta erinomaiselle tasolle. Samalla kuitenkin yritys on ajautunut tilanteeseen, jossa sen lyhyen ajan rahoitusvarat on sijoitettuna rahastojen sijaan pankkitilille, jolloin menetetään mahdollinen rahastotuotto.

Aivan kuten edellisessä luvussa kuitenkin mainittiin, on huomioitava tilinpäätösajan kohdan merkitys myös SESKOn maksuvalmiuteen. Toimitusjohtajan haastattelussa nimittäin ilmeni, että SESKOn tuotot jakaantuvat suhteellisen epätasaisesti ympäri vuotta. Kirjanpito tietojen perusteella vuoden lopussa SESKOn kassassa onkin yleensä vähiten rahaa. Näin käy varsinkin nyt, kun yhdistys on päättänyt olla sijoittamatta kassassa olevia tuottoja korkorahastoihin.

3.3 Vakavaraisuus

3.3.1 Vakavaraisuus käsitteenä

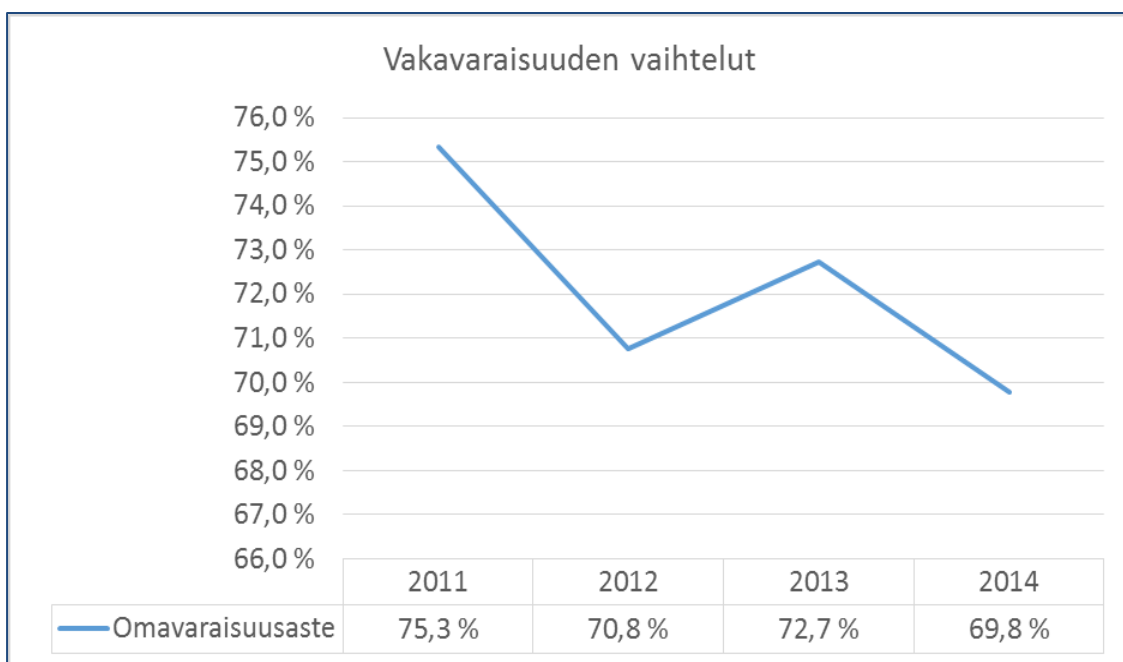
Terve pääomarakenne on jokaiselle yhtiömuodolle elintärkeää. Vakavarainen yritys on varautunut rahoitusriskiin eli mahdollisuuteen, ettei se pysty suoriutumaan tulevista kassamenoistaan. Ilari Salmen mukaan voi nimittäin syntyä tilanne, jossa yrityksen volyyymi ja sitä kautta tulot jäävät odotettua pienemmiksi, vaikka menot säilyisivätkin

samalla tasolla. (Salmi 2012, 186.) Tällöin yritys joutuu turvautumaan pääomarahoitukseen joko velkaantumalla tai likvidoimalla omaa pääomaansa.

Vakavaraisuutta arvioidaan usein yrityksen tilinpäätöksen perusteella vertaamalla yrityksen omaa pääomaa sen vieraaseen. Salmen mukaan tässäkin on kuitenkin ongelmia. Yrityksellä saattaa nimittäin olla terve pääomarakenne, mutta sen tuotantokoneisto saattaa olla romutuskunnossa. Yhtä lailla voi syntyä tilanne, jossa tilinpäätöksen perusteella yrityksellä vaikuttaisi olevan heikko vakavaraisuus, vaikka sillä olisi koulutettu henkilöstö, hyvä tuoteportfolio ja juuri uusitut koneet. (Salmi 2012, 187.)

3.3.2 SESKOn vakavaraisuus

Kuten aikaisemmin on todettu, SESKOn toiminta on hyvin tasekeskeistä. Huonoina vuosina SESKO purkaa tasettaan säilyttääkseen maksuvalmiutensa. Hyvinä vuosina sen sijaan varallisuutta sijoitetaan taseeseen tulevien negatiivisten vuosien tasaamiseksi (Hieta-Wilkman 2015). Vakavaraisuus siis tosin sanoen heijastelee yhdistyksen taloudellista tilannetta ja sen tulevaisuutta.

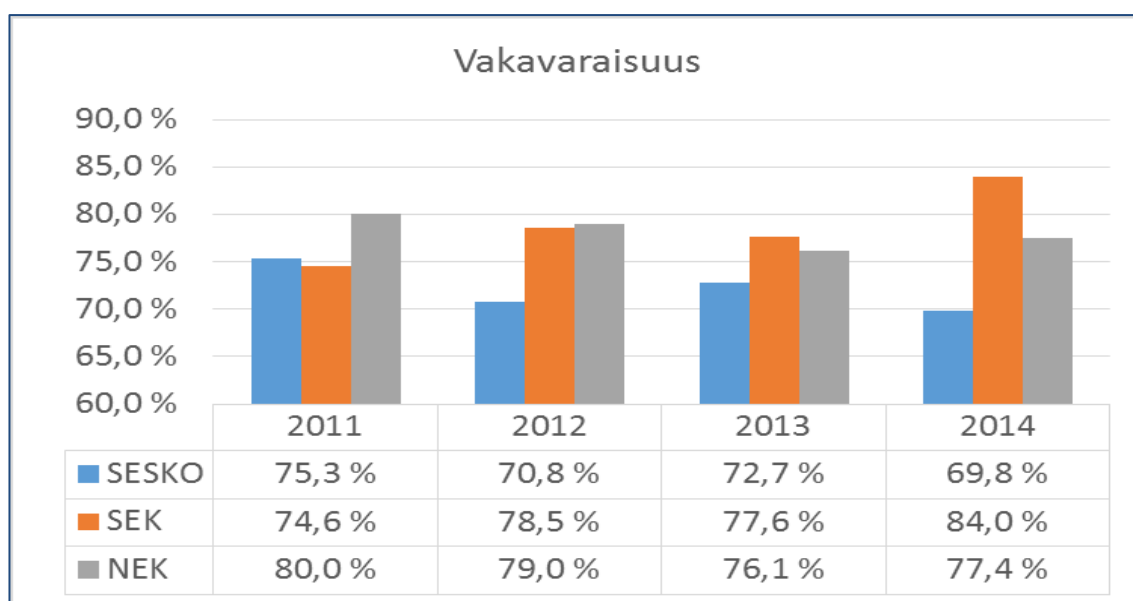


Kuvio 7: Muutokset SESKOn omavaraisuusasteessa 2011-maaliskuu 2015.

Valitsin omavaraisuusasteen kuvaamaan SESKOn vakavaraisuutta (Kuvio 7), koska se kuvastaa hyvin taseessa tapahtuneita muutoksia. Ensinnäkin SESKO on alkanut likvidoimaan sijoituksiaan. Tästä filosofian muutoksesta nähdään paras esimerkki vuodelta 2013, jolloin omavaraisuusaste kasvoi 72 %:iin, vaikka yhdistyksen tulos oli negatiivinen. Vuonna 2014 yhdistys joutui kuitenkin likvidoimaan tasettaan tasapainottaakseen taloudellisen tilanteensa, jolloin omavaraisuusaste putosi alle 70 %. Omavaraisuusaste on kuitenkin säilynyt läpi tarkastelujakson erinomaisella tasolla.

3.3.3 Vakavaraisuusvertailu

Vakavaraisuus on poikkeuksellisen hyvä kaikissa vertailuun valituissa yhdistyksissä, mukaan lukien SESKOssa. Kuvioista 8 kuitenkin huomataan, että SESKOn vakavaraisuus on pienentynyt heikkojen vuosien mukana alimmilleen vuonna 2014, kun taas SEK on sijoittanut samana vuonna saadut voittonsa taseen omaan pääomaan. NEKin omavaraisuusaste sen sijaan on pysynyt suhteellisen tasaisena.



Kuvio 8: Toimialayhdistysten omavaraisuusvertailu 2011–2014.

Mielestäni NEKin tilanne on esimerkillisin kaikista kolmesta. Yrityksen tasainen vakaa ja hyvällä tasolla oleva oma pääoma kertoo yhdistyksen terveestä pääoma- ja tulora-

kenteesta. Yhdistys toisin sanoen pystyy toimimaan huonoinakin vuosina purkamatta tasettaan. Hyvinä vuosina sen sijaan voidaan jakaa bonuksia tai palkata uutta väkeä.

3.4 Tuottavuus

3.4.1 Tuottavuus käsitteenä

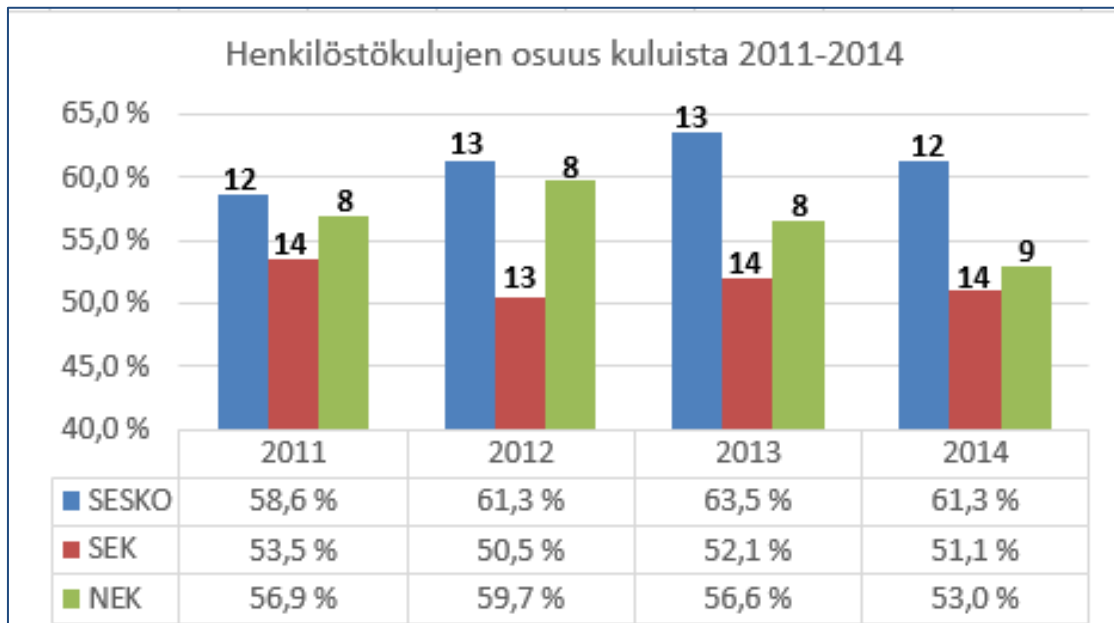
Kannattavuuden, maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden lisäksi yritystä voidaan arvioida taloudellisen tehokkuuden näkökulmasta. Taloudellista tehokkuutta arvioidaan usein tuottavuudella. Tuottavuutta voidaan mitata useilla eri tavoilla, mutta pääideana on tarkastella tuotosten aikaansaamiseksi vaadittuja panostuksia. Tehokkuutta voidaan yrityksessä parantaa, jos pystytään parantamaan tulosastetta nykyisillä panostuksilla tai ylläpitämään sama taso pienemmillä panoksilla.

Tuottavuudella on myös selvä yhteys muihin taloudellisen menestyksen mittareihin. Kun yritys onnistuu parantamaan sen tuottavuuttaan, sen kannattavuusaste kasvaa. Parantunut kannattavuus sen sijaan tarkoittaa, että yrityksellä on varaa maksaa juoksevat kulunsa (parempi maksuvalmius) ja sijoittaa varoja omaan pääomaan (kohentunut vakavaraisuus). (Järvenpää ym. 2013, 67.)

Tehokkuuden voidaankin siis katsoa olevan yksi kannattavuuden edellytyksistä. Toki on poikkeuksia, joissa kannattava toiminta ei ole tehokasta tai tehokkaalla toiminnalla ei saada aikaan myyntiä. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 39.)

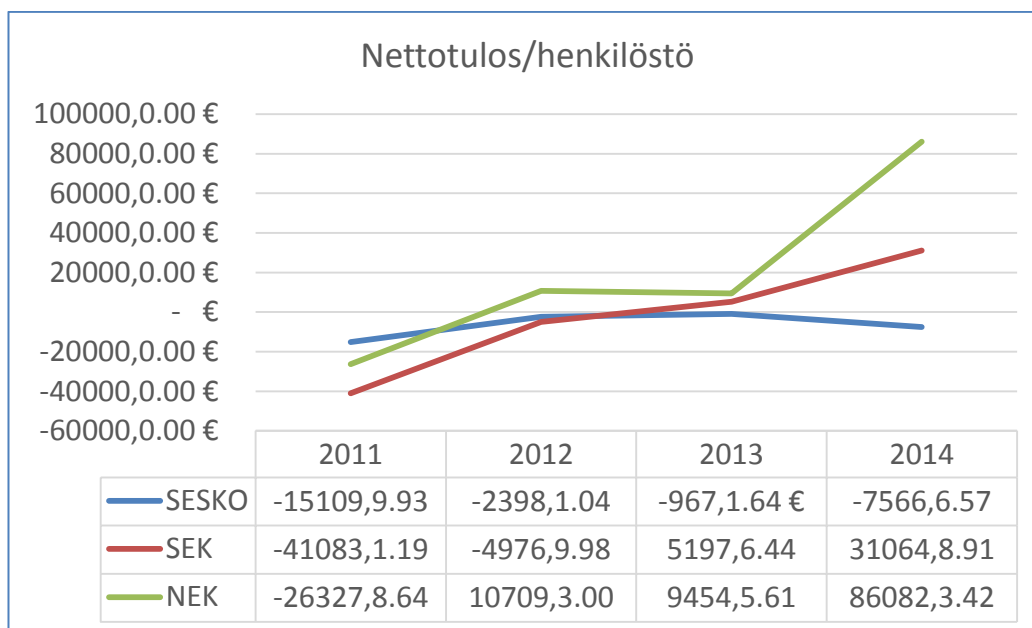
3.4.2 Tuottavuusvertailu

Ennen kuin lähdetään arvioimaan SESKOn tuottavuutta suhteessa sen sisaryhdistykseen Pohjoismaissa, on hyvä huomioida pari asiaa. Ensinnäkin toimialayhdistykset ovat lähes poikkeuksetta asiantuntijayhdistyksiä eli toisin sanoen ne työllistävät korkeakoulutettua henkilöstöä. Tämä voidaan havaita kuviosta 9. Henkilöstökulut vastaavat alimillaankin yli 50 % yhdistyksen kuluista ja SESKOn tapauksessa korkeimmillaan vuonna 2013 melkein 64 % kaikista kuluista. Toisekseen, kuten kuvaajastakin huomataan, henkilöstön määrän vaihtelu ei ole kovin suurta standardointialalla.



Kuvio 9: Henkilöstökulujen suhteutus toimialayhdistysten kuluihin 2011–2014. Kuvaajassa on lisäksi eritelty yhdistysten henkilöstömäärät samalta tarkastelujaksolta.

Tarkastelussa on myös huomioitava se, että toisin kuin SESKO, NEK ja SEK ovat ulkoistaneet tukitoimintonsa, mukaan lukien myyntinsä, yhdistyksen ulkopuolelle. Luvut eivät siis ole täysin vertailukelpoisia, mutta niistä saa kuvan yhdistysten tehokkuusasteesta.



Kuvio 10: Toimialayhdistysten tuottavuuden mittaus nettotuloksen suhteella henkilöstön määrään vuosina 2011–2014.

Tarkan harkinnan jälkeen päädyin tarkastelemaan SESKOn tuottavuutta nettotuloksen näkökulmasta. Yhdistyksen tarkoitus on tuottaa sen jäsenille yhdistyksen tarkoituksen mukaista palvelua, jolloin nettotulos kertoo kuinka tehokkaasti palvelu on järjestetty. Mikäli yhdistys pystyy kattamaan toiminnastaan saaduilla tuotoilla siitä aiheutuvat kulusensa, sen toiminnan katsotaan olevan tehokasta. Jos yhdistys taas joutuu turvautumaan jatkuvasti taseliquidointeihin, sen toiminta alkaa olla epävarmalla pohjalla. Etenkin silloin, jos sen kannattavuusvaje on jatkunut jo useamman vuoden ajan.

Kuten kuvio 10 nähdään, SESKOn tehokkuus on säilynyt lähes muuttumattomana neljän vuoden tarkastelujaksolla henkilöstömuutoksista huolimatta. SESKOn pohjoismaiset vastineet NEK ja SEK ovat sen sijaan kasvattaneet tasaisesti tehokkuusastettaan. Yllättävää on sekin, että kuinka SESKOn tehokkuus laski työntekijän poistumisen myötä, kun taas NEKillä tehokkuus vain kasvoi, vaikka yhdistykseen palkattiin yksi uusi työntekijä.

Tuottavuutta vertailtaessa on kuitenkin hyvä muistaa SESKOn tarkastelujaksolla tapahtunut eläköitymis- ja rekrytoimisjärjestelyt, jossa sillä oli vaadittua enemmän työntekijöitä muuttuneiden eläkesuunnitelmien takia. Sen takia sen tuottavuus ja tehokkuus kärsivät odotettua enemmän. Esimerkiksi NEKissä samanlainen prosessi käytiin läpi vuonna 2009. (Hieta-Wilkman 2015.)

4 Tulokset

Kokonaiskuvan muodostamiseksi kerätyistä tunnusluvuista, muodostettiin yhteenveto- taulukko. Taulukon perusteella yhdistys on onnistunut viimeisen neljän vuoden aikana säilyttämään erinomaisen vakavaraisuutensa, eikä se ole joutunut käyttämään velka- rahoitusta. Sen lisäksi se on onnistunut nostamaan maksuvalmiutensa tyydyttävältä tasolta erinomaiselle tasolle. Ongelmia SESKOlle ovat tarkastellulla ajanjaksolla tuot- taneet sen kannattavuus ja tuottavuus. Ennakoitua suuremmat kulut ovat johtuneet ennakoimattomista eläköitymisjärjestelyistä, joiden vaikutus asiantuntijaorganisaatiossa on huomattava. Nämä on kuitenkin otettu huomioon, ja vuonna 2016 henkilöstökulut tulevat vähenemään merkittävästi (Hieta-Wilkman 2015).

	2014	2013	2012	2011
Kasvu:				
Liikevaihdon muutos	-8,4 %	5,4 %	10,3 %	
Kannattavuus:				
Nettotulos%	-7,2 %	-0,9 %	-2,4 %	-15,2 %
Maksuvalmius:				
Quick ratio	2,17	1,96	1,47	0,68
Vakavaraisuus:				
Omavaraisuusaste	69,8 %	72,7 %	70,8 %	75,3 %
Tuottavuus:				
Nettotulos/henkilöstö	-7 566,66 €	-967,16 €	-2 398,10 €	-15 109,99 €

Yhteenvetotaulukko: Yhteenveto SESKOn tunnusluvuista aikajaksolta 2011–2014

Vaikka tuottavuus on tällä hetkellä huonolla tasolla, yhdistyksen organisaatiomuutosten takia suuriin muutoksiin ei vielä pitäisi ryhtyä. Tänä vuonna yhdistyksestä eläköityy kolme henkilöä, jonka lisäksi standardien myynti siirtyy SESKOltä sen yhteistyökump- paniyhdistys SFS:lle. Mikäli tilanne kuitenkin jatkuu kannattavuuden ja tuottavuuden osalta samanlaisena, olisi syytä miettiä uudelleenorganisoinneilla, kuten henkilöstö- muutoksilla, saavutettavia hyötyjä.

Yhteenvetona voisi sanoa, etteivät tunnusluvut aina kerro kaikkea. Erittäin hyvä vaka- varaisuus ja maksuvalmius eivät kerro yhdistyksen sijoitusfilosofian muuttumisesta, jonka vuoksi sen pääoman tehottoman käytön määrä on lisääntynyt. Tunnuslukujen ongelma on myös se, etteivät ne kerro suoraan yhdistyksen tulevaisuudesta etenkin

ennen suuria organisaatiomuutoksia. Kuinka SESKOLle käy myynnin siirtyessä sen ulkopuolelle ja henkilöstömäärän vähetessä?

5 Kehitysehdotukset

Ammattiharjoittelun aikana tehtyjen havaintojen, haastattelujen ja lähdeaineiston perusteella muodostin listan kehitysehdotuksia, joita SESKOn olisi mahdollista toteuttaa tulevaisuudessa toimintansa parantamiseksi. SESKO voisi ottaa kaiken hyödyn irti juuri käyttöön otetusta kassavirtalaskelmasta, uudelleenorganisoida budjetointinsa, tunnustella markkinatilannetta useammin kilpailutuksilla, harkita tukitoimintojensa ulkoistamista ja miettiä uudelleen varojen uudelleensijoittamista. Vaikka kaikkia kehitysehdotuksia ei toteuttaisi, niistä olisi silti hyvä luoda pohdinta, jossa käydään läpi ehdotuksen heikkoudet ja etuudet.

5.1 Kassavirtalaskelman täysi hyödyntäminen

5.1.1 Kassavirtalaskelma käsitteenä

Aivan kuten tuloslaskelmassa, kassavirtalaskelma kertoo, miten liiketoiminnasta saadut tuotot ovat riittäneet menojen kattamiseen. Erottava tekijä on laskuperuste. Tuloslaskelman luvut saadaan toimintoperusteisesti, kun taas kassavirtalaskelmassa yrityksen tuottoja ja menoja arvioidaan kassaperusteisesti. (Yritystutkimus ry 2011, 52.)

Kassavirtalaskelman hyöty nousee esiin, kun halutaan arvioida, missä vaiheessa yritys on joutunut turvautumaan tulorahoituksensa sijaan omaan tai vieraaseen pääomaan. Tarkoitus on siis laskea aiemmin esitettyä yrityksen dynaamista maksuvalmiutta. Toisaalta on muistettava, että alijäämä kassaperusteisessa laskelmassa saattaa kertoa yrityksen ylijäämäkassavarojen käyttämisestä tulorahoituksen sijasta.

Toinen merkittävä hyöty kassavirtalaskelmassa on sen informaation nopea välitys. Suoriteperusteisessa laskennassa kannattavuuden muutos näkyy vasta viiveellä, kun taas kassaperusteisen kassavirtalaskelman perusteella voidaan toimia nopeasti tilanteen korjaamiseksi. Kassavirtalaskelma siis toisin sanoen antaa kuvaa yritykselle sen kassavirtojen mahdollisesta tulevasta kehityksestä. Yritystutkimus ry:n tilinpäätösanalyysiteoksen mukaan yrityksellä pitäisi kuitenkin olla 3-5 vuoden kassavirtalaskelmat

ennen toimintaedellytysten arviointia, jotta voidaan vähentää satunnaisten heilahtelujen vaikutusta. (Yritystutkimus ry 2011, 58.)

5.1.2 Kassavirtalaskelman hyödyntäminen SESKOssa

SESKOssa päätettiin ottaa käyttöön kassavirtalaskelma maaliskuun puolivälissä, joten askel oikeaan suuntaan on jo otettu. Kassavirtalaskelmasta ei tosin tulisi vielä vetää liian pitkälle vietyjä johtopäätöksiä, vaan antaa materiaalin kerääntyä muutama vuosi. Mielestäni kassavirtalaskelmasta saisi vielä enemmän irti, jos sen rinnalle saataisiin lyhyemmän aikavälin budjetointia, jolloin tiedettäisiin jo vuoden aikana, mihin toimiin olisi poikkeustilanteissa ryhdyttävä.

5.2 Budjetoinnin painopisteen siirtäminen

5.2.1 Vuosibudjetoinnin ongelmat

Järvenpää ja kumppanit nostavat esiin useita vuosibudjetoinnin ja nykyaikaisen ylipäättään budjetointijärjestelmän ongelmia. Sellaiset termit kuin joustamattomuus, työläisyys, lyhytjänteisyys ja irrallisuus yrityksen strategiasta kuvaavat kirjoittajien mukaan nykybudjetoinnin ongelmia. He nostavatkin esiin useita kehitysehdotuksia, kuten prosessin keventämisen, strategisten tavoitteiden liittämisen entistä vahvemmin osaksi budjettia, rullaavan suunnitteluun siirtymisen ja toimintopohjaisen budjetin käyttöönottamisen. (Järvenpää ym. 2013, 277.)

5.2.2 Mahdolliset kehitystavat

Ensinnäkin budjetointiprosessia voidaan parantaa keventämällä budjetointityötä. Tähän on Järvenpään ja muiden kirjoittajien mukaan useita eri tapoja. Ensinnäkin yritys voi automatisoida budjettiin vietävien tietojen prosessia, määrittellä mitä kustannuseriä on tarkasteltava tarkemmin sekä vähentää budjetointikierroksia.

Yleensä budjetoinnissa törmätään myös ongelmaan, jossa budjetointi nojaa liikaa menneisyyteen. Tällöin olisi syytä ottaa yrityksen strategiset tavoitteet entistä vahvemmin mukaan sen budjettisuunnitteluun. Näin yrityksen budjettikin on aidosti tulevaisuuden katsova. Ei nimittäin ole harvinaista, että tällaisissa tapauksissa saatetaan leikata

vääristä menoeristä tai panostaa resursseja yrityksen strategian vastaisesti. (Järvenpää ym. 2013, 277.)

Vuosisuunnittelun suuri ongelma on myös sen jäykkyys. Mikäli halutaan verrata yrityksen juoksevaa liiketoimintaa budjettiin, saattaa saatu tulos olla harhaanjohtava, jos esimerkiksi yrityksen kulurakenne muuttuu vuoden mittaan suuresti. Kun siirrytään jäykästä vuosibudjetoinnista rullaavaan suunnitteluun tai ennustamiseen, voidaan helposti ratkaista jäykkyyteen liittyvät ongelmat. Tällä tavalla pystytään esimerkiksi tuotanto-panosten hinnanmuutokset huomioimaan nopeasti.

Yksi vaihtoehto parantaa budjetointia on siirtyä toimintopohjaiseen budjettiin, jonka avulla yritys pystyy kohdentamaan tarkemmin kustannustavoitteitaan. Kirjoittajien mukaan on tavallista, että useamman budjetointikierron jälkeen epätasapainon vallitessa, tyydytään leikkaamaan kustannuksia tietyn prosenttiosuuden mukaisesti. Toimintolaskelmalla voidaan kuitenkin välttää tämä niin sanottu ”juustohöyläleikkaus”. Näin yritys voi kohdentaa kustannusten alentamiset sekä ennakoida tulevia kustannusten kasvuja toimintojen tuottokyvyn ja niiden kustannustentehostamispotentiaalin mukaisesti. (Järvenpää ym. 2013, 278.)

5.2.3 Budjetoinnin kehittämistavat SESKO

Kuten aikaisemmin todettiin, SESKO on juuri alkanut hyödyntämään kassavirtalaskelmaa taloudellisen kehittymisensä arvioinnissa, jolloin budjetointijärjestelmän uusiminen olisi ollut hyvä jatkumo. Toimitusjohtajan mukaan kuukausibudjetointi ei tarjoa työpanosta vastaavaa hyötyä. Itse olen kuitenkin sitä mieltä, että lyhyemmän aikavälin budjetoinnilla olisi helpompaa arvioida yhdistyksen toimintojen kustannustehokkuutta. Sillä voitaisiin myös luoda tilanne, jossa yhdistyksen taloushallinto on perillä siitä, mihin tulo- ja kulurakenteisiin olisi syytä puuttua.

Lyhyemmän aikavälin budjetoinnilla voidaan ratkaista nykyisen SESKOn toiminnan tehokkuuden arvioinnin ongelmat. Kun nyt vuodelle arvioitu kulu jaetaan kuukausiraportoinnissa kahdellatoista, kuukausibudjetoinnilla tai neljännesvuosibudjetoinnilla se voitaisiin kohdistaa tarkemmin. Liittämällä lyhyemmän aikavälin budjetointi osaksi kassavirtalaskelmaa, saadaan erittäin tarkka kuva SESKOn toiminnan taloudellisesta tehokkuudesta.

5.3 Kilpailutuksen avulla kustannustehokkuutta

5.3.1 Kilpailutus käsitteenä

Kilpailutuksen avulla yritys kartoittaa markkinoiden tarjontaa. Se valitsee analyyttisten arviointien jälkeen yrityksen tarpeet täyttävän palvelun, joka sisällöltään, laadultaan sekä kustannuksiltaan vastaa ulkoistavan yrityksen asettamia tavoitteita. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 65.)

Toisaalta mielestäni aina ei vaadita pitkää kilpailutusprosessia vaan voidaan tyytyä pelkkään markkinatunnusteluun esimerkiksi pyytämällä eri toimijoilta esitteitä tai mahdollisesti jopa tarjouspyyntö. Jos tarjouspyyntö tai esitteistä saatava hintakäsitys alittaa nykyisen palveluntarjoajan palvelusta aiheutuvat kustannukset sekä vastaa sisällöltään ja laadultaan yrityksen vähimmäisstandardeja, syntyy yritykselle mahdollisuus tarttua parempaan tarjoukseen tai pyytää vastatarjousta nykyiseltä palveluntarjoajalta.

5.3.2 Nykytilanne SESKOssa

SESKOn toimitusjohtajan haastattelussa (Hieta-Wilkman 2015) kävi ilmi, ettei useita yhdistyksen tukitoimintoja ole kilpailutettu vähään aikaan, mutta tänä vuonna aiotaan kilpailuttaa tilintarkastustoiminnot ja työnterveyshuolto. Sen lisäksi vakuutuspuolella SESKO ry:n tarvitsemia palveluja kilpailutetaan jatkuvasti. Toimitusjohtaja kuitenkin muistutti haastattelussa, että ennen kilpailutuksien aloittamista on aina mietittävä vastaako saatu ulkoistuksen hyöty siihen laitettua työpanosta. Usein nimittäin isot järjestelmävaihdokset vaativat paljon resursseja ja niiden tuottama kustannusetu alkaa näkyä vasta pidemmällä aikavälillä.

Yhdistyksen talouspäällikkö (Metsänoja 2015) myös kertoi aikaisemmasta tilanteesta, jossa pankkipalveluyritys oli lähestynyt heitä tarjotakseen pankkipalveluja edullisella tarjouksella. SESKO kuitenkin päätti vielä ottaa yhteyttä nykyiseen pankkipalvelujen tarjoajaan vastatarjousta kysyäkseen, jonka jälkeen päädyttiin säilyttämään nykyinen palveluntarjoaja tämän tarjottua alennettua hinnoittelua.

Yllämainitut asiat huomioiden pitäisin kannattavana sitä, että nykytilannetta ainakin arvioidaan vuosittain tai tasasin aikaväleihin, jotta nykyisistä ulkoistetuista palveluista saadaan kilpailukykyisempiä hinnaltaan tai kokonaan uusi palveluntarjoaja, jonka palvelun avulla SESKOn toiminnasta saadaan entistä kustannustehokkaampaa.

5.4 Toimintolaskelman avulla kulurakenteen avaaminen

5.4.1 Toimintolaskelma käsitteenä

Esa Jyrkkiö ja Veijo Riistama (2004) nostavat kirjassaan ”Laskentatoimi päätöksenteon apuna” toimintolaskelman ratkaisuksi nykypäivän kustannusten jako-ongelmiin. Heidän mukaansa perinteinen katetuottoanalyysi ei toimi yhtä hyvin muuttuvassa kustannusten jakautumistilanteessa. Kirjoittajat nostavat esimerkiksi tietokoneohjelmien tuotannon. Ohjelmien kehitystyö ja rakentaminen aiheuttavat yritykselle suhteellisen suuria kustannuksia, kun taas valmistumisen jälkeen kustannukset laskevat vähäisiksi toimitus- ja valmistuskustannuksiksi. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 175.)

Toisin sanoen kirjoittajien mukaan nykyaikana välittömien kustannusten suhde välillisiin kustannuksiin on muuttunut välillisten kasvattaessa osuuttaan. Etenkin kiinteiden kustannusten suhteellinen lisääntyminen on aiheuttanut toimintolaskelman merkityksen lisääntymistä.

Toimintolaskennan ideana on analysoida resurssien jakautuminen toiminnoittain sekä toimintojen osuus syntyneistä suoritteista. Yrityksen on siis selvitettävä ensinnäkin resurssien kulutus tai käyttö sekä toiminnon osuus suoritteen aikaansaamisesta. Kun resursseille vielä saadaan määritettyä hinta, voidaan selvittää yksittäisen toiminnon kustannukset. Tämän jälkeen voidaankin siirtää toiminnon kustannukset laskentakohteelle toimintokohdistimen avulla.

Kun yritys ymmärtää kustannusten käyttäytymisen ja aiheutumisyhteyden, yritykselle avautuu lukuisia eri tiedon hyväksikäyttömahdollisuuksia. Toimintolaskelmalla on merkittävä rooli eri kehityshankkeiden, kannattavuuden ohjauksen ja hinnoittelun onnistumisessa. Laskelmien avulla pystytään myös paremmin kohdistamaan liiketoiminnasta syntyvät yleiskustannuslisät. Kun yleiskustannuslisiä lähdetään lisäämään perinteisten laskentamenetelmien kautta, massatuotantotuotteet esiintyvät liian suurina, kun taas räätälöidyt erikoistuotteet liian pieninä. (Järvenpää ym. 2013, 148.)

Jotta resurssit voitaisiin jakaa toiminnoittain ja toimintojen kustannukset laskentakohteittain, vaaditaan yritykseltä sen toimintojen perusteellista analyysia. Haastatteluilla, erilaisilla havainnoilla ja laskemilla voidaan selvittää toiminnon organisaatio, siihen käytetty työaika ja tehtävien jako. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 177.)

5.4.2 Toimintolaskelma SESKOssa

Tunnuslukujen ja tekemieni haastattelujen perusteella olen päätenyt siihen tulokseen, että toimintolaskelman käyttöönoton harkitseminen olisi todella varteenotettava vaihtoehto. Toimintolaskennan avulla SESKO Ry saisi tietoonsa ne toiminnot, jotka toimivat tehokkaasti ja ne toiminnot, joiden parantamiseen olisi syytä siirtää resursseja niiden uudelleenjärjestelemiseksi tai lopettaa kokonaan.

Yhdistyksen pienuuden vuoksi mukaan pitäisi kuitenkin saada koko henkilöstö. Kun yhdistetään henkilöstöltä saatu tieto arvioiduista aiheutuneista kustannuksista ja kirjanpidosta ilmenevät toimintoihin liittyvät muut kulut, saadaan aikaiseksi suhteellisen kattava kuva yhdistyksen toimintojen kulu- ja tulorakenteesta.

5.5 Ulkoistaminen ratkaisuna tuottavuusongelmiin

5.5.1 Ulkoistaminen käsitteenä

Riitta Lehikoinen ja Ilkka Töyrylä (2013) käyvät läpi teoksessaan ”Ulkoistamisen käsikirja” syitä ulkoistamiselle. Erinäisistä ulkoistamisen syistä on tehty lukuisia tutkimuksia, mutta useimmin pääsyy on kustannusten karsiminen. Usein ennen ulkoistamista mietitään, syntykö ulkoistamisen kautta säästöjä, jos sama toiminto vain toteutetaan eri yrityksessä.

Kirjoittajien mukaan tässä tapauksessa on kiinnitettävä huomiota kahteen eri säästöjen lähteeseen. Ensinnäkin ulkoistaminen on kannattavaa, jos ulkoistamista tarjoava yritys on tuottavuusasteeltaan ulkoistavaa yritystä parempi. Toinen vaihtoehto on, että palveluntarjoajayrityksen tuotannontekijöiden kustannukset ovat alemmat. Lehikoinen ja Töyrylä myös huomauttavat, että tiettyyn palveluun erikoistunut yritys pystyy yleensä toteuttamaan sen paljon tehokkaammin verrattuna yritykseen, jossa tuo palvelu on vain yhtenä osana tukitoimintojen kirjoa. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 21.)

Parempi tuottavuus johtuu Töyrylän ja Lehikoisen mukaan hyvästä johtamisesta, standardoiduista ja loppuun saakka hiotuista palveluista sekä niitä tukevista tietojärjestelmistä ja tuotekehityksestä. Tukitoiminnoissa tulee nimittäin usein eteen resurssikysymykset. Tiettyjä tukitoimintoja tarvitaan vain ajoittain, jolloin lopun aikaa nämä työntekijät ovat vajaakäytössä. Sen lisäksi on huomioitava henkilöstökustannukset, joiden suhteellinen osuus yrityksen kulurakenteesta on usein merkittävä. Jos ulkoistaminen tehdään kaiken lisäksi ulkomaille alhaisen verotuksen maahan, kustannus on vielä pienempi.

Pelkät kustannussäästöt eivät kuitenkaan kirjoittajien mukaan aina aja yritystä ulkoistamaan toimintaansa vaan on olemassa muitakin syitä. Selvästi yleisin syy on ydintoimintoihin keskittyminen, jolloin pääoman katsotaan tuottavan paremmin jossain muualla. Toinen syy ulkoistamiseen on taseen keventäminen, jolloin yritys pyrkii kasvattamaan kannattavuuttaan siirtämällä keskimääräistä kannattamattomimpia toimintoja yrityksen toiminnan ulkopuolelle.

Yrityksellä on myös usein tarve vähentää kiinteitä kustannuksia, jotka ovat siinä mielessä huonoja, etteivät ne muutu toiminta-asteen mukana. Verrattuna oman kuukausipalkkaisen henkilöstön käyttämiseen, palvelun osittainen ulkoistaminen auttaa yritystä pitämään kustannuksensa kurissa toimintavolyymin vaihdellessa.

Joskus ulkoistamisen syy saattaa myös olla yrityksen budjettiin liittyvä. Esimerkiksi, jos tiettyä investointia ei saada läpi budjetin asettamien rajoitteiden vuoksi, se voidaan ulkoistamisella siirtää juoksevaksi kuluksi ja sillä tavalla täyttää investointitarve. Välillä työvoiman saatavuudessa saattaa myös olla puutteita, jolloin ulkoistamalla yrityksen rekrytointi siihen erikoistuneelle yritykselle, voidaan välttyä työvoimapulalta. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 24–25.)

5.5.2 Ulkoistaminen SESKOssa

SESKO on hoitanut sähkötekniillisten standardien myyntiä jo yli kahdenkymmenen vuoden ajan, mutta pyyntö suurilta standardien käyttäjäyrityksiltä SFS:lle tulee tekemään tähän muutoksen. Standardien myynti siirtyy kokonaisuudessaan SFS:lle, jotta sen asiakkaat saavat kaikki tarvitsemansa standardit yhdestä osoitteesta. Tällä tavalla SESKO pystyy keskittymään ydintoimintaansa eli standardointiin sekä se pystyy myös välttämään myyntityön vaatimat tulevaisuuden isot investoinnit kilpailukyvyyn säilyttämiseksi. (Hieta-Wilkman 2015.)

Tämä tarkoittaa entisten ongelmien poistumista, mutta samalla uusien syntymistä. Liiketoimintaa ei enää tarvitse erottaa yhdistyksen liiketoiminnasta, mutta syntyy kysymys tukitoimintojen tarpeesta. Myyntiosasto lakkautetaan, mutta yhdistykseen jää silti monta työntekijää, joiden työmäärästä osa meni myyntityöhön.

Siksi olisikin hyvä edes arvioida tiettyjen tukitoimintojen ulkoistamista tai tehtävien uudelleenjakoa yhdistyksen sisällä, jottei käy niin, että yrityksessä jatketaan tiettyjen toimintojen tekemistä, joilla ei ole siinä tilanteessa enää merkitystä yhdistyksen toiminnan jatkuvuuden kannalta. Ulkoistamisesta olisi siis syytä edes luoda pohdinta, jossa arvioidaan ulkoistamisesta syntyvät hyödyt ja haitat nykytilanteeseen verrattuna.

5.6 Varojen uudelleensijoittaminen ratkaisuna tuottamattomuuteen

SESKOn toimitusjohtajan haastattelussa (Hieta-Wilkman 2015) kävi ilmi varojen uudelleensijoittamisen ongelmat tänä päivänä. Ensinnäkin korkotuotot korkorahastoista ovat pienentyneet murto-osaan aikaisemmasta. Sen lisäksi korkorahastoihin sijoittaminen ja korkorahastojen osuuksien likvidointi aiheuttaa yhdistykselle sen verran työtunteja, jolloin tuoton on oltava tarpeeksi iso kattaakseen henkilötyötunnit. Valitettavasti tällä hetkellä tilanne on vastakohtainen.

Sen lisäksi yhdistyksen sijoittamisasioista päättää sen hallitus, jonka enemmistö on ottanut sijoittamiseen varovaisen kannan. Yhdistyksen hallitus ei halua palkata salkunhoitajaa yhdistyksen sijoituksille tai sijoittaa liian suurella painotuksella osakerahastoihin, koska niiden tuotto on epävarma ja likviditeetti huono.

Yhdistyksellä on nimittäin nyt kaksi vaihtoehtoa. Ensinnäkin se voi jatkaa nykylinjalla, jolloin sen tulorahoitus säilyy muuttumattomana, mutta samalla tuottamattomana sen tilillä. Toinen vaihtoehto on siirtyä sijoitusasioissa avoimempaan suuntaan ja lisätä riskiä paremman tuoton saamiseksi.

Kompromissina kuitenkin ehdottaisin tulorahoituksen sijoittamista hajautettuun rahastoon. Tällä tavalla voidaan saada pienellä riskillä normaalia parempaa tuottoa. Yhdistyksen talouspäällikön (Metsänoja 2015) haastattelussa ilmeni kuitenkin, että ennen käytettyjä korkorahastoja jouduttiin vuoden aikana purkamaan yhdistyksen maksuvalmiuden säilyttämiseksi. Tästä syystä valitun rahastomallin pitäisi olla myös tarpeeksi likvidi, jotta riittävä maksuvalmius voidaan säilyttää.

5.7 Yhteenveto kehitysehdotuksista

Edellä esitettyjä kehitysehdotuksia yhdistää yksi asia. Ne kaikki vaativat SESKOltä aktiivisuutta. SESKOlla on vastuu parantaa taloudellista tehokkuuttaan. Mikäli yllämainituista kehitysehdotuksista luodaan pohdinta, niitä ei olisi syytä heti siirtää sivuun mahdollisen suuren työmäärän takia vaan olisi myös mietittävä mahdollista lopputulosta. Mahdollinen tehokkuuden kasvattaminen organisaatio- tai taloushallinnon muutoksilla turvaisi SESKOn toiminnan tulevaisuuden vaihtelevissakin taloudellisissa tilanteissa.

Lähteet

Arvonlisäverolaki 30.12.1993/1501

Brittenford Systems. Overcoming the Challenges Faced in Nonprofit Finance Departments. Päivitetty 12.3.2015. [Http://www.brittenford.com/learning/blog/overcoming-common-challenges-nonprofit-finance/#.Vh4btPntlBd](http://www.brittenford.com/learning/blog/overcoming-common-challenges-nonprofit-finance/#.Vh4btPntlBd)
Luettu 14.10.2015

Hieta-Wilkman, Sinikka 2015. Toimitusjohtaja. SESKO Ry, Helsinki. Haastattelu 1.4.2015.

Jyrkkiö, Esa & Riistama, Veijo 2004. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. 18. uudistettu painos. WSOY, Helsinki.

Järvenpää, Marko & Länsiluoto, Aapo & Partanen, Vesa & Pellinen, Jukka 2013. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. 2. uudistettu painos. Sanoma Pro, Helsinki.

Metsänoja, Marva 2015. Talouspäällikkö. SESKO Ry, Helsinki. Haastattelu 1.4.2015.

Niskanen, Jyrki & Niskanen, Mervi 2004. Tilinpäätösanalyysi. Edita, Helsinki.

Lehikoinen, Riitta & Töyrylä, Ilkka 2013. Ulkoistamisen käsikirja. Talentum, Helsinki.

Leppiniemi, Jarmo 2008. Ratkaisuja tilinpäätäjän ongelmiin. WSOYPro, Helsinki.

Perälä, Samuli & Perälä, Johanna 2006. Yhdistyksen ja säätiön talous, kirjanpito ja verotus. 3. uudistettu painos. WSOYpro, Helsinki.

Salmi, Ilari 2012. Mitä tilinpäätös kertoo? Edita, Helsinki.

Tuloverolaki 30.12.1992/1535

Vierros, Heidi & Pöyhönen, Katariina & Kallio, Mika 2010. Yhdistykset ja säätiöt: kirjanpidon, tilinpäätöksen ja verotuksen erityiskysymyksiä. KHT-Media, Helsinki.

Yhdistyslaki 26.5.1989/503

Yritystutkimus Ry 2011. Yritystutkimuksen tilinpäätösanalyysi. Gaudeamus, Helsinki.

Kaavat:**Kannattavuus:**

$$\text{Nettotulosprosentti} = 100 \times \frac{\text{Nettotulos}}{\text{Varsinaisen toiminnan tuotot}}$$

$$\text{Tuottojen muutosprosentti} = \frac{\text{Tarkasteltava vuosi} - \text{Edellinen vuosi}}{\text{Edellinen vuosi}}$$

$$\text{Quick Ratio} = \frac{\text{Vaihtuvat vastaavat} - \text{Vaihto-omaisuus}}{\text{Lyhytaikaiset velat}}$$

$$\text{Omavaraisuusaste} = \frac{\text{Oma pääoma}}{\text{Taseen loppusumma}}$$

$$\text{Nettovelkaantumisaste} = \frac{\text{Korolliset velat} - \text{Likvidit rahavarat}}{\text{Oma pääoma}}$$

Haastattelukysymykset

1. Mihin taloudellisiin haasteisiin SESKO törmää eniten jokapäiväisessä toiminnassaan?
2. Kun SESKOn toimintaan liittyy liiketoimintaa, miten määritetään miten suuri osa kuluista liittyy liiketoimintaan ja miten suuri osa niistä voidaan vähentää verotuksessa.
3. Mistä tekijöiden summasta huomataan, ettei jotain palvelua/tuotetta kannata enää ylläpitää (esim. suuret kulut ja pieni tuotto)?
 - Eritelläänkö SESKOn kuluja toiminnoittain?
4. Kuinka kauan epätehokkuuden havaitsemisesta kestää palvelun/tuotteen lopettamiseen?
5. Miten määritellään tavoitearvot SESKOn kannattavuudelle, maksuvalmiudelle ja vakavaraisuudelle?
 - Mitä keinoja SESKOLla on päästä näihin tavoitearvoihin?
6. Miten toimitaan niinä vuosina, kun tulosta syntyy reippaasti enemmän kuin tuloista syntyviä kuluja
 - entä toisinpäin?
7. Mitä ratkaisuja käyttämällä toimialayhdistys voi tasapainottaa oman tulo-, kulu-, varallisuus- ja velkarakenteensa?
8. Kuinka usein SESKOn toimintoja kilpailutetaan?
9. Mikä on SESKOn kanta toimintolaskelmiin?