



TAMPEREEN  
AMMATTIKORKEAKOULU

# YHTIÖRYHMÄN TALouden VUOSIKELLO

Sini Kilpinen

Opinnäytetyö  
Marraskuu 2015  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Taloushallinto



## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Taloushallinto

KILPINEN, SINI:  
Yhtiöryhmän talouden vuosikello

Opinnäytetyö 62 sivua, joista liitteitä 1 sivu  
Marraskuu 2015

---

Opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia yhtiöryhmälle vuosikello ja kuukausiaikataulut. Tavoitteena oli selvittää, millaista vuosikelloa talousosasto suorittaa ja millainen on talousosaston rooli yhtiöryhmässä. Vuosikellon ja aikataulutuksen tavoitteena oli aikatauluttaa talousosaston työtehtäviä sekä selkeyttää talousosaston roolia yhtiöryhmässä. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi kasvava yhtiöryhmä, jossa tapahtui muutoksia vuonna 2015 ja nyt tilanne alkaa muutosten jälkeen asettua aloilleen. Yhtiöryhmän talousosastolle ei ole aiemmin laadittu vuosikelloa ja yhtiöryhmällä oli tarve sen toteuttamiselle.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsiteltiin yritysten taloushallinnon lakisääteisiä velvollisuuksia ja niiden aikatauluja. Tietojen keräämisessä hyödynnettiin kirjallisuutta sekä eri tahojen, kuten Verohallinnon internetsivuja. Lakisääteisten velvollisuuksien lisäksi tarkasteltiin muita hallinnollisia vaatimuksia ja aikatauluja sekä yrityksen sisäisiä raportointin tarpeita. Aikataulutukseen liittyviä tietoja saatiin lisäksi käydyissä keskusteluissa toimitusjohtajan, yhtiöryhmän jäsenten ja kollegan kanssa.

Yhtiöryhmän vuosikello sisälsi talousosaston tavoitteet sekä vision, joiden toteutumiseen päästiin yhtiöryhmän strategisilla toiminnoilla. Strategisia toimintoja aikatauluttivat yrityksen taloushallinnon lakisääteiset velvollisuudet. Vuosikellon pohjalta luotiin kuukausiaikataulut talousosaston työtehtäville.

Opinnäytetyön tuloksena syntyi yhtiöryhmän vuosikello sekä kuukausiaikataulut. Työn tuloksena tehtiin myös havaintoja, joiden avulla parannettiin yhtiöryhmän sisäistä raportointia. Vuosikello ja kuukausiaikataulut yhdessä täyttivät tavoitteensa yhtiöryhmän talousosaston roolin selkeyttämiseksi ja työtehtävien aikatauluttamiseksi.

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Administration  
Financial management

**KILPINEN, SINI:**  
The planning cycle of the concern

Bachelor's thesis 62 pages, appendices 1 page  
November 2015

---

The purpose of the thesis was to execute a planning cycle for the concern. The goal was to find out what kind of a planning cycle is being currently used and what is the current role of the financial department. Based on the research, a new planning cycle and monthly schedules were created for the concern to schedule monthly tasks and clarify the role of the financial department. The thesis was assigned by an emerging concern where big changes had taken place during the past year. Since there were not any designed planning cycles used previously in the financial department, the concern had a certain need for the implementation of one.

The theoretical part of the thesis covers the statutory responsibilities of the financial management and their schedules. The information was gathered with the help of literature and online material, for example from the website of the Finnish tax administration. Furthermore, need for internal reporting and other administrative requirements and schedules were observed from the aspect of the concern. Conversations with the CEO and other members of the concern also provided additional information on the scheduling.

The planning cycle of the concern featured the objectives of the financial department and a vision which were achieved by strategic procedures of the concern. The actual procedures were scheduled by the reviewed statutory duties of the financial management. The monthly task schedules of the financial department were built on the planning cycle.

As a result of the thesis, the planning cycle and the monthly schedules of the concern were developed. Additionally, the internal reporting of the concern was improved based on the observations in the research. Together, the planning cycle and the monthly schedules were able to meet their requirements by clarifying the role of the financial department and scheduling monthly tasks.

---

Key words: concern, planning cycle, schedule, role

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
2	LAKISÄÄTEISET VELVOITTEET .....	9
2.1	Vuosi-ilmoitus Verohallintoon .....	9
2.2	Sopimustyönantajan vuosi-ilmoitus eläkevakuutusyhtiölle.....	9
2.3	Lakisääteisten vakuutusten vuosi-ilmoitus vakuutusyhtiöille .....	10
2.4	Työttömyysvakuutuksen vuosi-ilmoitus Työttömyysvakuutusrahastolle	11
2.5	Osakeyhtiön veroilmoitus .....	11
2.6	Kausiveroilmoitus .....	12
2.7	Tärkeitä päivämääriä.....	14
2.8	Todistus verojen maksusta tai verovelkatodistus.....	15
2.9	Tilinpäätös .....	15
2.9.1	Konsernitilinpäätös .....	18
2.9.2	Tilinpäätösten ilmoittaminen .....	19
2.9.3	Tilinpäätösten rekisteröinti .....	20
2.10	Tilintarkastus .....	21
3	STRATEGISET TOIMINNOT .....	22
3.1	Vuosikello .....	22
3.2	Hallinto .....	22
3.3	Budjetointi .....	24
3.3.1	Budjetin laatiminen .....	26
3.3.2	Budjetointitavat ja -menetelmät .....	26
3.3.3	Budjettiseuranta.....	28
3.4	Raportointi .....	31
3.5	Controller .....	33
4	MINDPOLIS GROUP OY .....	35
4.1	Yhtiöryhmän taloushallinto .....	36
4.2	Yhtiöryhmän hallinto .....	37
4.3	Budjetointi yhtiöryhmässä .....	38
4.3.1	Kulubudjettien laadinta .....	38
4.3.2	Myyntibudjetointi.....	41
4.3.3	Muut budjetit ja ennusteet.....	42
4.4	Raportointi yhtiöryhmässä .....	43
4.4.1	Kuukausiraportit.....	43
4.4.2	Muut raportit .....	44
4.5	Controller-rooli yhtiöryhmässä.....	45
5	YHTIÖRYHMÄN VUOSIKELLO .....	46

6 JOHTOPÄÄTÖKSET .....	53
7 POHDINTA.....	58
LÄHTEET.....	59
LIITTEET .....	62
Liite 1. Kassavirtalaskelma .....	62

**LYHENTEET JA TERMIT**

Digital Lessons	Digital Lessons Finland Oy
Futurable	Futurable Oy
Kuusela	Kuusela Com Oy
Mediamaisteri	Mediamaisteri Oy
Mindpolis	Mindpolis Group Oy
MM	Mediamaisteri Oy
Tawasta	Oy Tawasta OS Technologies Ltd
Vizucom	Vizucom Oy
Yhteisö	Osakeyhtiö, osuuskunta, yhdistys ja säätiö

## 1 JOHDANTO

Jokainen yritys noudattaa omaa johtamisen vuosikelloa, mikä voi kuitenkin olla tiedostamatonta toimintaa. Yritys, jolla ei ole käytössään suunniteltua vuosikelloa, ajelehtii vuodesta toiseen kiireessä, jonka suunnittelematon toiminta aiheuttaa. Hyvin suunniteltu vuosikello liittää henkilöiden ja eri yksiköiden toiminnan koko yrityksen aikatauluihin, mikä johtaa hallitumpaan ajankäyttöön yrityksen eri tasoilla ja toiminnoissa. (Alhola & Lauslahti 2005, 62.)

Edellä mainittu ote Alholan & Lauslahden (2005) kirjasta toimii opinnäytetyön lähtökohтана. Pienenä yhtiöryhmänä Mindpolis Group Oy:n talousosasto on toiminut pienellä henkilöstömäärällä. Mediamaisteri Group Oy vaihtoi nimensä vuonna 2015 Mindpolis Group Oy:ksi ja perusti uuden tytäryhtiön Mediamaisteri Oy:n. Mindpolis Group Oy:n koko liiketoiminta ja suurin osa henkilöstöstä, hallintoa lukuun ottamatta, siirrettiin liiketoimintasiirtona uuden Mediamaisteri Oy:n hallintaan. Vuonna 2015 yhtiöryhmä otti käyttöönsä myös uuden toiminnanohjausjärjestelmän. Muutosten ja henkilöstön koon vuoksi yhtiöryhmän talousosaston työtehtävien aikataulut ja rooli vaativat täsmennystä.

Mindpolis Group muodostaa tytäryhtiöidensä kanssa konsernin. Kyseessä on pieni konserni, jolla ei ole velvollisuutta suorittaa konsernitilinpäätöstä. Pienen kokonsa vuoksi opinnäytetyössä käytetään konsernin sijasta nimitystä yhtiöryhmä, koska se kuvaa yritysyhtiöryhmää paremmin.

Aloitin harjoitteluni Mediamaisteri Group Oy:ssä syksyllä 2014. Harjoitteluni jälkeen sain vakituisen työpaikan ja olen tämän vuoden maaliskuusta alkaen ollut osa yhtiöryhmän talouden tiimiä. Tällä hetkellä tiimiimme kuuluu kaksi työntekijää sekä harjoittelija. Työtehtäviini kuuluu yhtiöryhmän talous- ja yleishallinnon työtehtävät. Vuoden 2015 muutosten ja aikaisemman vähäisen taloushallinnon työntekijätilanteen sekä talousosaston roolin selkiyttämisen vuoksi syntyi opinnäytetyön aihe. Opinnäytetyössä halutaan kehittää yhtiöryhmän talousosaston työtehtävien aikataulutusta ja tuoda paremmin esille talousosaston roolia.

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda yhtiöryhmän tilikauden kattava aikataulu, joka ottaa huomioon lakisääteiset velvollisuudet sekä yhtiöryhmän strategian ja talousosaston tavoitteiden toteuttamiseen vaadittavat toimenpiteet. Opinnäytetyön tarkoituksena on luoda yhtiöryhmän vuosikello, joka tukee jokaisen talousosaston työntekijän työtä sekä talousosaston tavoitteita ja roolia. Opinnäytetyön haasteena on ottaa huomioon kaikki taloushallinnon osa-alueet sekä niihin vaikuttavat tekijät.

Yhtiöryhmän vuosikello rakentuu kolmesta kerroksesta, tavoitteet, tavoitteiden toteuttamiseen vaadittavat strategiset toimet sekä strategisia toimintoja aikatauluttavat lakisääteiset velvollisuudet. Vuosikello toimii taloushallinnon aputyökaluna lakisääteisten velvollisuuksien hoidossa ja työtehtävien aikataulutuksessa huomioon ottaen viranomaisten, esimerkiksi Verohallinnon, säätelemät päivämäärät. Vuosikello on jaettu kuukausiaikatauluihin, jotka rytmittävät talousosaston kuukausittaisia työtehtäviä.

Opinnäytetyöstä on rajattu pois henkilöstöhallinnon työtehtävät, reskontrien hoitaminen ja kirjanpito. Henkilöstöhallinnosta otetaan esille lakisääteisten ilmoitusten velvollisuudet, joilla on yhteys laskujen muodostumiseen ja budjetointiin. Reskontrasta tuodaan esille aikataulu, jolloin kirjanpidon kirjaukset tulee olla valmiina. Yhtiöryhmän kirjanpito on ulkoistettu, joten sitä käsitellään vain aikataulujen osalta.

Teoriaosuudessa on käytetty hyväksi kirjallisuutta sekä lakisääteisten osien vuoksi ajantasaisia internetsivuja. Teoriaosassa käydään läpi lakisääteisiä velvollisuuksia sekä strategisia toimia, kuten mitä asioita tulee ottaa huomioon vuosikellon suunnittelussa, jotta se vastaa yhtiöryhmän talousosaston tavoitteita. Työn empiirisessä osassa on hyödynnetty tietoa yhtiöryhmän toimintatavoista ja periaatteista sekä käyty keskusteluita muun muassa toimitusjohtajien, pääomistajan sekä kollegan kanssa nykyisistä toimintatavoista sekä ongelmista.

## **2 LAKISÄÄTEISET VELVOITTEET**

### **2.1 Vuosi-ilmoitus Verohallintoon**

Työnantajien ja muiden tiedonantovelvollisten tulee antaa vuosi-ilmoitus Verohallintoon. Vuosi-ilmoituksella ilmoitetaan työntekijöille maksettujen palkkojen suuruus. Vuosi-ilmoitus sisältää työnantajan kalenterivuoden aikana maksetut palkat ja muut suoritukset työntekijöittäin. Vuosi-ilmoitus annetaan kerran vuodessa ja se tulee lähettää viimeistään seuraavan vuoden tammikuun viimeisenä päivänä. (Verohallinto 2015c.)

Verohallinnolle lähetettävällä vuosi-ilmoituksella Verohallinto saa tarvittavat tiedot henkilöiden verotukseen vaikuttavista tuloista, vähennyksistä sekä varallisuudesta. Näiden tietojen pohjalta Verohallinto täyttää henkilökohtaiset esitäytetyt veroilmoitukset, minkä vuoksi on tärkeää, että yritys lähettää Verohallinnolle oikeat tiedot, oikeaan aikaan ja oikealla tavalla. Vuosi-ilmoituksen on oltava Verohallinnossa viimeisenä jättöpäivänä tai seuraavana arkipäivänä, jos jättöpäivä on viikonloppuna tai muuna pyhäpäivänä. Yksittäistapauksessa Verohallinto voi myöntää vuosi-ilmoituksen jättämiselle lisäaikaa. (Verohallinto 2015c.)

### **2.2 Sopimustyönantajan vuosi-ilmoitus eläkevakuutusyhtiölle**

Vuosi-ilmoitus tehdään useampaan paikkaan erilaisten informaatioiden vuoksi. Esimerkiksi Verohallintoon yrityksen tulee ilmoittaa kaikki maksamansa ennakonpidätyksen alaiset palkat mukaan lukien YEL:in alaisten palkansaajien palkat kun taas työeläkeläisille työnantaja ilmoittaa ainoastaan TyEL:n alaiset palkat (Veritas Eläkevakuutus 2015a; Veritas Eläkevakuutus 2015f).

Palkat ilmoitetaan työeläkevakuutusyhtiöille joko kuukausittain tai vuosittain, riippuen siitä kummanko ilmoitus- ja maksutavan yritys on valinnut. Jos yritys on TyEL:n kuukausi-ilmoittaja, tiedot työntekijöistä ja heille maksetuista ansioista ilmoitetaan kuukausittain. Vuosi-ilmoittajan tiedot työntekijöistä ja heille maksetuista ansioista ilmoitetaan maksuvuoden seuraavan tammikuun loppuun mennessä. (Veritas Eläkevakuutus 2015d.)

Vuosi-ilmoittajalla TyEL-maksun ennakkomaksujen suuruus määräytyy ennalta arvioitun ennakkopalkkasumman mukaan. Vuosi-ilmoituksella ilmoitettujen palkkojen perusteella työeläkevakuutusyhtiöt laskevat yrityksen lopullisen TyEL-vakuutusmaksun sekä työntekijöiden eläkekertymän ilmoitetulle vuodelle (Veritas Eläkevakuutus 2015c).

Jos ennakkomaksut ovat olleet toteumaan nähden liian pienet, yritys saa tasauslaskun. Jos puolestaan ennakkomaksuja on maksettu enemmän kuin lopullinen TyEL-maksu on, työeläkevakuutusyhtiö palauttaa ylimääräiset suoritukset.

Työeläkevakuutusyhtiöille ilmoitettavassa vuosi-ilmoituksessa ilmoitetaan kaikki 18–67 vuotiaat työntekijät, joiden palkka on yltänyt 56,55 euroon kuukaudessa (vuonna 2014). Työnantajan on ilmoitettava näiden lisäksi myös eläkkeellä olevat työntekijät, jos he täyttävät edellä mainitut ikä- ja palkkavaatimukset. Ilmoituksen piiriin kuuluvat myös oppisopimuksella työskentelevät työntekijät. Henkilön osallistuessa johonkin muuhun työpaikkakoulutukseen, ilmoitetaan hänen palkkansa vain, jos hänellä on työsuhde yritykseen. (Veritas Eläkevakuutus 2015b.)

Vuosi-ilmoitukseen ilmoitetaan työntekijälle vuoden aikana maksettu bruttopalkka yhtenä summana, joka on yleensä sama kuin Verohallinnolle ilmoitettava ennakonpidätyksen alainen palkka. Ilmoitettavaan palkkasummaan lasketaan bruttopalkan lisäksi työntekijälle maksetut luontoisedut, ylityölisät ja lomarahat. (Veritas Eläkevakuutus 2015e.)

### **2.3 Lakisääteisten vakuutusten vuosi-ilmoitus vakuutusyhtiöille**

Palkkailmoitus kalenterivuoden palkoista annetaan Verohallinnon ja työeläkelaitosten lisäksi myös vakuutusyhtiöille. Ilmoituksen perusteella lasketaan yrityksen lakisääteisten vakuutusten (tapaturma- ja ryhmähenkivakuutus) lopulliset summat. Ilmoitus tulee antaa vakuutusyhtiöille palkanmaksuvuotta seuraavan tammikuun loppuun mennessä. (Yritys Suomi 2015.)

Yrityksellä on velvollisuus toimittaa palkkatiedot vakuutusyhtiöön. Vakuutusyhtiö voi periä korotettua vakuutusmaksua, jos tietoja ei toimiteta. Palkkailmoituksella ilmoitetaan kaikki ennakonpidätyksen alaiset tulot, jotka on saatu työ ja virkasuhteessa palkkana, tulospalkkiona tai muuna vastikkeena korvauksena työstä. (Lähitapiola 2014.)

## 2.4 Työttömyysvakuutuksen vuosi-ilmoitus Työttömyysvakuutusrahastolle

Palkkailmoitus kalenterivuoden palkoista annetaan myös Työttömyysvakuutusrahastolle viimeistään seuraavan tammikuun viimeisenä päivänä (Yritys Suomi 2015). Yrityksellä on lakisääteinen velvoite suorittaa työttömyysvakuutusmaksut ja ilmoitukset Työttömyysvakuutusrahastolle. Työttömyysvakuutusmaksu koostuu kahdesta osasta, työnantajan- ja työntekijän osuudesta. (Työttömyysvakuutusrahasto 2015a.)

Ilmoitettava palkkasumma perustuu työ- tai virkasuhteessa maksettuun palkkaan, tulospalkkioon tai muuhun vastikkeeseen, joka on maksettu tai maksetaan korvauksena työstä. Ilmoituksen perusteena olevaksi palkaksi lasketaan peruspalkka, sairausajan palkka, vuosilomapalkka ja lomakorvaukset, palkanlisät, korotukset ja palkkiot, luontoisedut sekä muut työhön liittyvät korvaukset. (Työttömyysvakuutusrahasto 2015b.)

## 2.5 Osakeyhtiön veroilmoitus

Osakeyhtiöt ilmoittavat veroilmoituksella Verohallintoon tiedot tuloverotusta varten. Tiedot ilmoitetaan tilikausittain. Veroilmoitus on tehtävä ilman Verohallinnon erillistä kehotusta. Veroilmoitus tulee antaa myös, vaikka yhtiöllä ei olisi ollut varsinaista toimintaa, yhtiö on asetettu konkurssiin tai Verohallinnon pyytäessä sitä erikseen. (Verohallinto 2014.)

Osakeyhtiöiden on toimitettava veroilmoitus Verohallintoon viimeistään neljän (4) kuukauden kuluttua tilikauden päättymisestä. Veroilmoitus voidaan toimittaa joko postitse tai sähköisesti. Veroilmoitus katsotaan jätetyksi ajallaan, kun se on jätetty postiin määräaikaan mennessä tai kun lähettäjä on saanut vastaanottokuittauksen sähköisestä veroilmoituksesta. Jos yhtiö toimittaa veroilmoituksen myöhässä tai jättää sen toimittamatta kokonaan, on yleensä seurauksena veronkorotus. Veronkorotus edellyttää kuitenkin aina yhtiön kuulemista. (Verohallinto 2014.)

Veroilmoitus annetaan erikseen kultakin tilikaudelta. Verovuosi voi muodostua yhdestä tai useammasta tilikaudesta, jotka ovat päättyneet kyseisen kalenterivuoden aikana. Verovuosi muodostuu useammasta tilikaudesta esimerkiksi silloin, kun tilikausi ei ole kalenterivuosi, mutta muutetaan kalenterivuodeksi lyhentämällä seuraavaa tilikautta. Silloin

molemmilla tilikausilla on sama verovuosi ja veroilmoitus on annettava molempien tilikausien päätyttyä. Tällöin verovuoden tulo muodostuu tilikausien yhteenlasketusta verotettavasta tulosta. (Verohallinto 2014.)

Osakeyhtiö voi välttyä yhteisökorolta maksamalla ennakon täydennysmaksua veroilmoituksen viimeiseen jättöpäivään mennessä. Maksettavan yhteisökoron määrää voi alentaa maksamalla täydennysmaksua viimeistään kuukautta ennen verotuksen päättymistä. (Verohallinto 2015d.)

## **2.6 Kausiveroilmoitus**

Kaikkien arvonlisäverovelvollisten rekisteriin ja työnantajarekisteriin merkittyjen yhteisöjen on annettava kausiveroilmoitus. Kausiveroilmoituksen alaisia yhteisöjä ovat arvonlisäverovelvolliset, työnantajat sekä satunnaiset työnantajat, jotka maksavat palkkoja. Jos yhteisö on perinyt kuukauden aikana ennakonpidätyksiä tai lähdeveroa, ovat he myös velvollisia toimittamaan kausiveroilmoituksen. (Verohallinto 2013a.)

Kausiveroilmoituksella ilmoitetaan kaikkien oma-aloitteisten verojen lisäksi tiedot vakuutusmaksuveroista ja arpajaisveroista. Kausiveroilmoituksessa ei kuitenkaan ilmoiteta varainsiirtoveroa ja ennakon täydennysmaksua. Yrityksen tekemän ilmoituksen perusteella tiedot merkitään yrityksen verotilille. (Verohallinto 2013a.) Verojen lisäksi työnantaja tulee ilmoittaa Verohallintoon työnantajasuoritukset, ennakonpidätykset ja työnantajan sosiaaliturvamaksut (Verohallinto 2013b).

Kausiveroilmoitus annetaan yrityksen valitseman ilmoitusjakson mukaisesti. Ilmoitusjakso voi olla joko kuukausittain, neljännesvuosittain tai kalenterivuosittain (Verohallinto 2013a). Jos yrityksen liikevaihto on enintään 50 000 euroa kalenterivuodessa, arvonlisäveron, ennakonpidätykset, työnantajan sosiaaliturvamaksun ja lähdeverot voi ilmoittaa ja maksaa neljännesvuoden jaksoissa. Jos liikevaihto on enintään 25 000 euroa, arvonlisäveron voi ilmoittaa ja maksaa kalenterivuosittain ja muut verot neljännesvuosittain. (Verohallinto 2011.)

Kuukausittain tai neljännesvuosittain annettavan kausiveroilmoituksen tulee olla perillä Verohallinnossa sähköisesti lähetettynä kuukauden 12. päivänä ja paperisena lähetettynä

kuukauden 7. päivänä, mutta jos määräpäivä on lauantai tai pyhäpäivä, ilmoituksen määräpäivä on seuraava arkipäivä. Ilmoitusjakson ollessa kalenterivuosi, tulee kausiveroilmoitus antaa viimeistään lopettamiskuukautta tai ilmoitusjakson muutoskuukautta toisena seuraavan kuukauden 12. päivänä tai paperisesti ilmoitettuna kuukauden 7. päivä. Tähän poikkeuksena on joulukuu, jonka kausiveroilmoituksen määräpäivä on helmikuun viimeinen päivä. (Verohallinto 2013a.) Säännöllisesti palkkoja maksava työnantaja ilmoittaa työnantajasuoritukset kausiveroilmoituksella kuukausittain tai neljännesvuosittain. Satunnaisesti palkkoja maksava työnantaja ilmoittaa työnantajasuorituksensa aina, kun palkkoja on maksettu. Kuukausittain ilmoittavan työnantajan ilmoitus tulee olla perillä Verohallinnossa palkanmaksukuukautta seuraavan kuukauden 12.päivänä. Neljännesvuosittain ilmoittavan työnantajan ilmoitus tulee olla perillä kohdekaudelta seuraavan toisen kuukauden 12.päivä. (Verohallinto 2013b.) Jos yritys tekee kausiveroilmoituksensa sähköisesti, ilmoitus tehdään yleensä verotili-palvelun kautta. Paperisesti lähetetty kausiveroilmoitus lähetetään postitse Verohallintoon. (Verohallinto 2013a.)

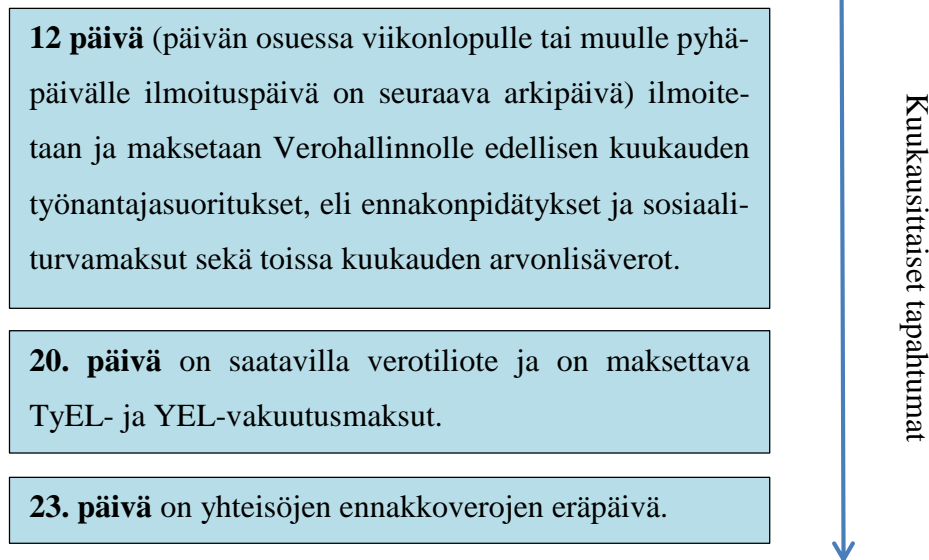
Kausiveroilmoitus tulee antaa jokaisena ilmoitusjaksona. Jos arvonlisäverollista toimintaa ei ole jonain ilmoitusjaksona ollut tai jos yritys ei ole maksanut palkkoja ilmoitusjaksolla, tulee yrityksen jättää kyseessä olevalta kaudelta nollailmoitus. Ilmoitukset tulee toimittaa, kunnes yritys on poistettu rekistereistä. (Verohallinto 2013a.)

Kausiveroilmoituksen lähetyksen jälkeen huomattu virhe, tulee korjata viipymättä, vaikka veron määrä ei muuttuisikaan. Korjaukset tehdään aina erillisellä lisäilmoituksella virheellisenä ilmoitetulle kohdekaudelle. Korjausilmoituksessa ilmoitetaan vain muutoksen määrät. (Verohallinto 2013a.)

Jos yritys toimittaa kausiveroilmoituksena myöhässä, Verohallinto perii myöhästymismaksua 15 % myöhässä ilmoitetulle verolle vuotuisen korkokannan mukaan. Verohallinto arvioi kohdekauden veron, jos kausiveroilmoitusta ei ole toimitettu määräajassa. Yritys voi myös saada veronkorotuksen, jos se laiminlyö ilmoittamisvelvollisuutensa. (Verohallinto 2013a.)

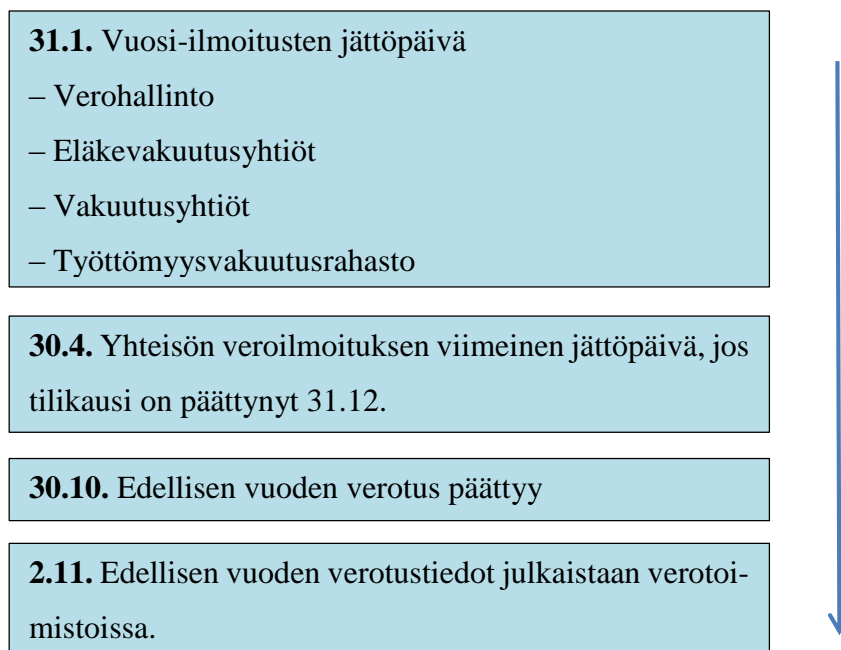
## 2.7 Tärkeitä päivämääriä

Kuviossa 1 on näkyvissä tyypilliset ilmoitukset ja tilitykset Verohallintoon ja vakuutusyhtiöön.



KUVIO 1. Yrityksen kuukausittaiset lakisäätteiset tapahtumat

Kuviossa 2 esitetään muita vuoden tärkeitä lakisäätteisten tapahtumien päivämääriä.



KUVIO 2. Yrityksen vuoden lakisäätteisten tapahtumien päivämäärät

## **2.8 Todistus verojen maksusta tai verovelkatodistus**

Verovelkarekisteristä saadaan tietoja minkä tahansa yrityksen, elinkeinonharjoittajan tai elinkeinotoimintaa harjoittavan kuolinpesän verovelosta ja kausiveroilmoitusten laiminlyönneistä. Rekisterin avulla yritykset pääsevät tarkastamaan tilanteensa verovelkojen ja kausiveroilmoitusten osalta. (Verohallinto 2015a.)

Rekisteri ilmoittaa, onko verovelkaa kertynyt vähintään 10 000 euroa tai onko viimeisten kuuden kuukauden ajalta laiminlyötyjä kausiveroilmoituksia. Merkinnät poistuvat rekisteristä, kun maksu on suoritettu, kausiveroilmoitus on jätetty tai kun yritys on sopinut verovelan maksujärjestelyistä Verohallinnon kanssa. (Verohallinto 2015b.)

Jos yhteisöllä on Verohallinnon kanssa tehty maksujärjestely, verovelkarekisterissä ei julkaista verovelkatietoja. Verovelkatietoja ei julkaista myöskään silloin, kun yritykselle on vahvistettu yrityssaneerauslain mukainen maksuohjelma tai kun elinkeinonharjoittajalle on vahvistettu velkajärjestelylain mukainen maksuohjelma. (Verohallinto 2015b.)

Yritykset voivat tilata erikseen Verohallinnolta todistuksen verojen maksusta tai verovelkatodistuksen. Yrityksen ei kuitenkaan tarvitse tilata todistusta, jos verovelkarekisteri on puhdas. Yritys saa todistuksen verojen maksamisesta, jos ilmoitukset on annettu ajallaan ja yrityksellä ei ole verovelkaa. Yritys saa verovelkatodistuksen, jos yrityksellä on joko ilmoitusten tai verovelkojen laiminlyönnejä, verotilin alijäämää, vahingonkorvausvelkaa, verovelkaa velkajärjestelyssä tai Verohallinnon kanssa tehty, voimassa oleva maksujärjestely. (Verohallinto 2015a.)

Yhtiöryhmässä todistukset tilataan verojen maksusta joka kuukausi, sillä niitä tarvitaan muun muassa yritysten välisissä tarjouskilpailuissa.

## **2.9 Tilinpäätös**

Tilinpäätöksen tarkoituksena on tuottaa oikea ja riittävä kuva yrityksen taloudellisesta asemasta, toiminnan tuloksesta ja rahavirroista tilikauden päättymispäivänä. Tilinpäätös tulee esittää esimerkiksi rinnakkaislaskelmana, jossa esitetään vertailukelpoisina sekä päättyneen tilikauden että edellisen tilikauden tase, tuloslaskelma ja rahoituslaskelma. (Leppiniemi & Walden 2015.)

Tilinpäätöksen laatiminen on lakisääteinen velvoite eri yhteisömuotoisille yrityksille sekä liikkeen- ja ammatinharjoittajille. Tilinpäätös tulee laatia kultakin tilikaudelta. (Leppiniemi, Leppiniemi & Kaisanlahti 2012.)

Tilinpäätös sisältää tietoja yrityksen varoista, veloista, rahavirroista, omasta pääomasta, tuotoista ja kuluista mukaan lukien voitot ja tappiot (Leppiniemi ym. 2013). Tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen analysoinnin tarkoituksena on saada aikaan riittävä kuva yrityksen nykytilanteesta, kehityksestä ja kehitysmahdollisuuksista. Johtopäätöksiä tehdessä käytetään tilinpäätöksen tietojen apuna tunnuslukuja. Kokonaistilannetta tarkastellessa otetaan lisäksi huomioon yrityksen toimintaan liittyviä asioita laaja-alaisesti. Näitä asioita ovat esimerkiksi toimintaympäristössä, asiakaskunnassa, kilpailijoissa ja toimittajissa tapahtuvat muutokset. (Leppiniemi ym. 2012.)

Tilinpäätös koostuu taseesta, tuloslaskelmasta, rahoituslaskelmasta ja liitetiedoista. Edellä mainittujen lisäksi tilinpäätösasiakirjoihin voi kuulua myös toimintakertomus ja tilintarkastuskertomus. Tilinpäätökseen liitetään myös hallituksen jäsenen tai toimitusjohtajan ilmoitus tilinpäätöksen vahvistamisen päivämäärästä ja yhtiön voittoa koskevasta yhtiökokouksen päätöksestä. Tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen varmentamisen vuoksi tilinpäätös sisältää myös yhteisön sisäisiä tilinpäätösasiakirjoja, kuten tase-erittelyt ja liitetietojen erittelyt. Sisäisiä tietoja ei julkaista, mutta ne auttavat tilintarkastusta ja jälkikäteisiä selvittelyjä. (Leppiniemi, Leppiniemi & Kaisanlahti 2013.)

Taseen tehtävänä on kuvata yrityksen taloudellista asemaa tilinpäätöshetkellä. Taloudellisella asemalla tarkoitetaan rahoitusrakennetta, varojen rakennetta sekä oman ja vieraan pääoman välistä suhdetta ja rakennetta. Taloudellisen tilanteen kuvaamiseen käytetään useita erilaisia tunnuslukuja, esimerkiksi oman ja vieraan pääoman välistä suhdetta voidaan kuvata muun muassa omavaraisuus- ja velkaantumisasteen tunnusluvuilla. Taseen vastaavaa -puolelta päästään arvioimaan yrityksen varojen sitoutumista, mikä kuvastaa yrityksen muunneltavuutta ja sopeutumiskykyä, tätä tutkitaan pysyvien ja vaihtuvien vastaavien välisen suhteen avulla. Omaa pääomaa tarkastellessa huomio kannattaa kiinnittää oman pääoman rakenteeseen. Tarkastelussa on tärkeää huomioida miten omapääoma on kertynyt, osakepääomana, voittona vai arvonnousuna. Vieraan pääoman tarkastelussa näkökulma on lainojen korko- ja takaisinmaksurasituksessa. (Leppiniemi ym. 2012.)

Tuloslaskelma kertoo tilikauden tuloksen muodostumisesta. Tuloslaskelma voidaan laatia kahdella vaihtoehtoisella tuloslaskelman kaavalla, joita ovat kululajikohtainen ja toimintokohtainen tuloslaskelma. Yrityksillä on käytössään tavallisimmin kululajikohtainen tuloslaskelma, jossa erien järjestys kulkee siinä järjestyksessä, mitä välittömämpi yhteys kululla on yrityksen tuottamiin hyödykkeisiin. Tällöin voidaan tarkkailla tulo-rahoituksen riittämistä yrityksen toimintaan. Kululajikohtaisessa tuloslaskemassa nähdään selkeästi, missä vaiheessa jäämä muuttuu negatiiviseksi. (Leppiniemi ym. 2012.)

Yrityksen varojen hankinnasta ja niiden käytöstä tilikauden aikana selventää tilinpäätöksen rahoituslaskelma, jossa käy ilmi yrityksen rahavirrat (liiketoiminta, investoinnit ja rahoitus). Rahoituslaskelmaa ei vaadita pieniltä kirjanpitovelvollisilta, poikkeuksena tässä kuitenkin ovat pörssiyritykset. (Leppiniemi ym. 2012.) Yrityksen on laadittava rahoituslaskelma myös silloin, kun se on velvollinen suorittamaan konsernitilinpäätöksen (Kirjanpitolaki 1997). Rahoituslaskelma perustuu yrityksen saamaan ja maksamaan rahaan. Eri yritysten vertailu onnistuu helpommin rahoituslaskelman kuin tuloslaskelman ja taseen perusteella. (Leppiniemi ym. 2012.) Yrityksen tulee laatia rahoituslaskelma tilinpäätökseensä, jos se on julkinen osakeyhtiö tai yksityinen yritys tai osuuskunta, jos tilikaudella yritys on ylittänyt vähintään kaksi seuraavista kirjanpitolain 9 § 2 momentin rajoista:

- liikevaihto tai sitä vastaava tuotto 7 300 000 euroa;
- taseen loppusumma 3 650 000 euroa;
- palveluksessa keskimäärin 50 henkilöä. (Kirjanpitolaki 1997.)

Taseen, tuloslaskelman ja rahoituslaskelmien antamaa kuvaa täydennetään liitetiedoilla, jotka erittelevät edellä mainittujen raporttien tietoja, tilinpäätöstietojen ymmärtämiseksi ja syventämiseksi. (Leppiniemi ym. 2012.)

Tilinpäätökseen voidaan liittää myös toimintakertomus, joka kuvaa kirjanpitovelvollisen tilikauden toiminnan kehittymistä koskevia tärkeitä seikkoja. Toimintakertomuksessa arvioidaan yrityksen menestymistä ja taloudellista asemaa, sekä näihin vaikuttavia tekijöitä ja riskejä. Toimintakertomuksen avulla voidaan analysoida, millainen kulunut tilikausi yritykselle oli, mitkä seikat vaikuttivat myönteisesti tai kielteisesti. Tulevan tilikauden ennustetta ja tulevaan toimintaan liittyviä riskejä ja mahdollisuuksia voidaan tarkentaa

toimintakertomuksen tietojen pohjalta. (Leppiniemi ym. 2012.) Toimintakertomuksen liittäminen tilinpäätökseen ei ole pakollista kaikille. Toimintakertomus pitää liittää tilinpäätökseen, jos

- 1) ”kirjanpitovelvollisen liikkeeseen laskemat arvopaperit ovat arvopaperimarkkinalaissa (495/1989) tarkoitetun julkisen kaupankäynnin tai sitä vastaavan kaupankäynnin kohteena Euroopan talousalueeseen kuuluvan valtion lainsäädännön alaisessa arvopaperipörssissä; tai
- 2) kirjanpitovelvollisen sekä päättyneellä että sitä välittömästi edeltäneellä tilikaudella on ylittynyt vähintään kaksi 9 §:n 2 momentissa tarkoitetuista rajoista.” (Kirjanpitolaki 1997.)

Tilinpäätös on valmis, kun se on allekirjoitettu ja päivätty allekirjoituspäivälle. Tilinpäätöksen allekirjoittaa kirjanpitovelvollinen, esimerkiksi osakeyhtiössä allekirjoittajina ovat toimitusjohtaja ja päätösvaltainen hallitus. (Leppiniemi & Walden 2015.)

### **2.9.1 Konsernitilinpäätös**

Konserni syntyy kahden tai useamman yrityksen taloudellisesta kokonaisuudesta, jossa toisella kirjanpitovelvollisella on suoraan tai välillisesti määräysvalta toisessa kirjanpitovelvollisessa yhtiössä. Määräysvallan omistavaa yritystä kutsutaan emoyhtiöksi ja kohdeyritystä tytäryhtiöksi. Määräysvalta syntyy kun emoyhtiö omistaa yli 50 % tytäryhtiön määräysvallasta tai jos emoyhtiöllä on oikeus nimittää tai erottaa enemmistö tytäryhtiön hallituksen tai vastaavan toimielimen jäsenistä. (Kauppakamari 2013.)

Emoyhtiön tytäryhtiöt ovat keskenään sisaryrityksiä, joiden toimintaa ja johtoa emoyritys valvoo. Tytäryhtiöt voivat myös omistaa tytäryhtiöitä, jolloin tätä asetelmaa kutsutaan alakonserniksi. (E-conomic 2015.)

Kirjanpitolain mukaan jokaisen osakeyhtiön on laadittava konsernitilinpäätös, jollei se ole pieni konserni. Konserni katsotaan pieneksi konserniksi, jos enintään yksi seuraavista rajoista ylittyy:

- liikevaihto tai sitä vastaava tuotto on 7 300 000 euroa (vähentämättä sisäisiä liikevaihtumia)
- taseen loppusumma on 3 650 000 euroa
- palveluksessa on keskimäärin 50 henkilöä.

Osakeyhtiölain mukaan konsernitilinpäätös on tehtävä aina, jos emoyhtiö jakaa varoja. (Kauppakamari 2013.)

Konsernitilinpäätös on konserniin kuuluvien yritysten taseiden, tuloslaskelmien ja niiden liitetietojen yhdistelmä. Konsernitilinpäätös tulee laatia samalta päivältä kuin emoyhtiön tilinpäätös. Konsernin tilinpäätösvelvollisen tulee sisällyttää tilinpäätökseen rahoituslaskelma. Rahoituslaskelman tulee sisältää selvitys konsernin varojen hankinnasta ja käytöstä tilikauden aikana. (Kirjanpitolaki 1997.)

Konsernitilinpäätöksessä on esitettävä koko konsernin tulos ja taloudellinen asema. Konsernitilinpäätöksessä tulisi antaa kuva siitä, miltä tilinpäätös näyttäisi, jos liiketapahtumissa olisi mukava vain yksi yritys. Konsernin sisäinen omistus ja voitonjako, sisäiset tuotot ja kulut, sisäiset katteet ja keskinäiset velat ja saamiset eliminoidaan konsernitilinpäätöksessä. (Taloussanomat 2015.)

## **2.9.2 Tilinpäätösten ilmoittaminen**

Tilinpäätös tulee ilmoittaa kaupparekisteriin, jos yritysmuoto on osakeyhtiö, julkinen osakeyhtiö, osuuskunta, osuuspankki, vakuutusosakeyhtiö, keskinäinen vakuutusyhtiö tai vastaava julkinen yhtiö, vakuutusyhdistys, säästöpankki, hypoteekkiyhdistys, eurooppalainen talouden etuyhtymä tai eurooppayhtiö. (Patentti- ja rekisterihallitus 2015b.)

Verohallinto toimittaa muun muassa osakeyhtiöiden tilinpäätöksen liitteineen kaupparekisteriin. Tilinpäätösasiakirjojen tulee sisältää tuloslaskelma, tase, liitetiedot, toimintakertomus, tilintarkastuskertomus, hallituksen jäsenen tai toimitusjohtajan ilmoitus tilinpäätöksen vahvistamisen päivämäärästä ja yhtiön voittoa koskevasta yhtiökokouksen päätöksestä. Hallituksen ja toimitusjohtajan tulee allekirjoittaa sekä tilinpäätös että toimintakertomus. Tilintarkastajan tulee tehdä merkintä suorittamastaan tilintarkastuksesta tilinpäätökseen. Tilintarkastusmerkinnässä viitataan tilintarkastuskertomukseen. (Patentti- ja rekisterihallitus 2015a.)

Ilmoitus on toimitettava Verohallintoon neljän kuukauden kuluttua tilikauden päättymisestä. Verohallinto lähettää tiedot Patentti- ja rekisterihallitukselle. (Verohallinto 2012.)

### 2.9.3 Tilinpäätösten rekisteröinti

Yhteisöjen, joilla on tilinpäätöksen julkistamisvelvollisuus, tulee rekisteröidä tilinpäätösasiakirjat Patentti- ja rekisterihallitukselle kaupparekisteriin. Julkistamisvelvollisuus riippuu yritysmuodosta tai kirjanpitovelvollisen koosta. Osakeyhtiöillä ja osuuskunnilla on julkaisuvelvollisuus. Julkaisuvelvollisuus on myös niillä avoimilla ja kommandiittiyhtiöllä, jonka vastuunalaisena yhtiömiehenä on osakeyhtiö tai henkilöyhtiö, jonka vastuunalaisena yhtiömiehenä on osakeyhtiö. Yhteisöllä on kokonsa puolesta julkaisuvelvollisuus, jos seuraavista rajoista vähintään kaksi ylittyy:

- liikevaihto 7,3 milj. euroa
- taseen loppusumma 3,65 milj. euroa
- palveluksessa keskimäärin 50 henkilöä. (Leppiniemi ym. 2013.)

Verohallinto toimittaa tilinpäätöstiedot kaupparekisteriin veroilmoituksella annettujen tietojen avulla. Lisäksi Verohallinto toimittaa kaupparekisteriin veroilmoituksen liitteenä annetut tilinpäätöstiedot. Yritykselle jää rekisteröintivelvollisuus vain niiden tilinpäätöstietojen osalta, joita Verohallinto ei toimita kaupparekisteriin. Näitä ovat ainakin liitetiedot, konsernitilinpäätös sekä yhtiökokouksen päätös voiton ja tappion käsittelystä sekä puhdas tilintarkastuskertomus, ellei sitä ole aiemmin liitetty sähköiseen veroilmoitukseen. (Leppiniemi ym. 2013.)

Kirjanpitovelvollisella voi olla toimittamisen sijasta tai sen lisäksi velvollisuus antaa jäljennös tilinpäätöksestään ja toimintakertomuksestaan sitä pyytävälle kaupparekisteriin, jos tilinpäätöksen vahvistamisesta on kulunut kaksi viikkoa ja pyyntö on lähetetty ennen rekisteröitäväksi ilmoittamista. Tilinpäätösasiakirjat saa julkistaa myös vapaaehtoisesti ja vapaamuotoisesti, esimerkiksi lyhennelmänä, jossa täytyy olla maininta, ettei tilinpäätös sisällä kaikkia tietoja. Tällöin myös tilintarkastajan tilintarkastuslaissa tarkoitetut kielteiset lausunnot on mainittava. (Leppiniemi ym. 2013.)

Osakeyhtiöiden ja osuuskuntien tulee jättää tilinpäätösasiakirjansa Patentti- ja rekisterihallitukselle viimeistään kahden kuukauden kuluttua tilinpäätöksen vahvistamisesta. Muiden kirjanpitovelvollisten viimeinen rekisteröintipäivä on kuuden kuukauden kuluttua tilinpäätöksestä. (Leppiniemi & Walden 2015.)

## 2.10 Tilintarkastus

Tilinpäätösraportoinnin oikeellisuuden ja avoimuuden varmistamisen keskeinen väline on tilintarkastus, joka takaa myös pääomamarkkinoiden luotettavuuden. Sillä on myös tärkeä rooli yrityksen hallinto- ja ohjausjärjestelmässä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015.)

Tilintarkastus on yhteisöille ja säätiöille lakisääteinen velvoite, joka on tehtävä tilintarkastuslain, kirjanpitolain sekä yhteisöä tai säätiötä koskevan lain mukaisesti. Pienemmät yhteisöt ja osuuskunnat eivät kuitenkaan ole tilintarkastusvelvollisia. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015.)

Tilintarkastus pitää sisällään tilikauden kirjanpidon, tilinpäätöksen, toimintakertomuksen ja hallinnon tarkastuksen, jonka jälkeen tilintarkastaja laatii yhteisölle tai säätiölle tilintarkastuskertomuksen (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015). Myös tilintarkastuskertomus tulee toimittaa Patentti- ja rekisterihallitukselle, ellei se ole välittynyt Verohallinnon kautta (Leppiniemi ym. 2013).

Tilintarkastuslain 3 luvun 2 §:n mukaan konsernissa emoyrityksen tilintarkastajan on tarkastettava myös konsernitilinpäätös. Tilintarkastajan tulee myös varmistaa, että konserniin kuuluvien yritysten tilintarkastajat ovat suorittaneet tilintarkastuksen asianmukaisesti. (Tilintarkastuslaki 2015.)

Yhtiöryhmän kaikki yritykset ovat osakeyhtiöitä, joita ei kooltaan lueta pieniksi osakeyhtiöiksi ja ovat siksi tilintarkastusvelvollisia. Yhtiöryhmän yrityksillä toimii sama tilintarkastaja ja varatilintarkastaja. Molemmat tilintarkastajat ovat suorittaneet HTM-tutkinnon.

### **3 STRATEGISET TOIMINNOT**

#### **3.1 Vuosikello**

Vuosikello on yritysten ja organisaatioiden käyttämä suunnittelun väline, joka auttaa ennakoimaan vuodenkiertoa. Vuosikello sisältää yleensä kahdentoista kuukauden tapahtumat. Kellon sisäkehälle suunnitellaan tapahtumien valmisteluun kuluva aika ja valmisteluista vastaava. (ProAgria 2014.)

Vuosikello on prosessi, joka auttaa tekemään hyviä, harkittuja ja määrätietoisia suunnitelmia. Suunnittelu vuosikellon avulla auttaa varmistamaan, että suunnitelmat ovat harkittuja, keskitettyjä, joustavia, käytännöllisiä ja kustannustehokkaita. Vuosikellosuunnittelu myös auttaa oppimaan virheistä ja kehittämään tulevaisuuden suunnittelua ja päätöksentekoa. (Mind Tools 2015.)

Vuosikellossa yhdistyvät johtamisen osa-alueet, talouden suunnittelu sekä raportointi sisältöjen ja aikataulujen suhteen, minkä vuoksi se on hyvä johtamisen apuväline sekä talouden kehityksen suunnittelun väline. Vuosikello myös sisältää erilaista tietoa, jotka voi voivat olla tarkoitettu koko organisaatiolle tai vain vastuuhenkilölle. (Alhola & Lauslahti 2005, 62.)

Vuosikello sisältää kerroksia, joita on yleensä kolme. Kellon ytimeen on listattu yrityksen arvot ja visio. Ytimen ympärille suunnitellaan johtamisjärjestelmän osa-alueet, kuten strateginen suunnittelu, tarkastus ja seuranta sekä vuosisuunnitelmat ja niiden seuranta, tavoite- ja kehityskeskustelut, tilikauden toteutuminen ja palkitseminen. Kerroksen rakennus lähtee toimintasuunnitelman ja taloussuunnitelman luomisesta yrityksen strategiasta ja näiden suunnitelmien toteutumista seurataan vähintään 3-4 kertaa vuodessa. Kolmas kerros sisältää vastuuyksiköiden toimenpiteitä. Jos yritys haluaa, se voi myös luoda yksilö- eli toimintatasojen kerroksen. (Alhola & Lauslahti 2005, 62.)

#### **3.2 Hallinto**

Lähtökohtaisesti yhtiökokouksessa päätetään yhtiön osakkeisiin ja osakepääomaan liittyvistä kysymyksistä. Yhtiökokous päättää myös muun muassa yhtiöjärjestyksen muutta-

misesta, toiminnan lopettamisesta tai olennaisista toiminnan muutoksista kuten sulautumisesta. Yhtiökokous voi päättää vain osakeyhtiölaissa sille määräämistä asioista. Muut päätökset kuuluvat hallituksen ja toimitusjohtajan yleistoimivaltaan eli oikeuteen tehdä päätöksiä yhtiön hallintoon ja toimintaan liittyvissä asioissa. (Lindholm, Rasinaho & Virtanen 2004, 17–18.)

Osakeyhtiölain mukaan yhtiökokous on järjestettävä kerran vuodessa, viimeistään kuusi kuukautta tilikauden päättymisestä. Osakkeenomistajilla on oikeus osallistua yhtiökokoukseen, edellytyksenä on, että osakkeenomistaja on merkittynä osakeluetteloon tai hän on ilmoittanut saantonsa yhtiölle ja esittänyt siitä luotettavan selvityksen.

Varsinaisessa yhtiökokouksessa päätetään seuraavat asiat:

- tilinpäätöksen esittäminen ja vahvistaminen
- taseen osoittaman voiton käyttäminen
- vastuuvapauden myöntämisestä hallituksen jäsenille ja toimitusjohtajalle
- hallituksen jäsenten ja tilintarkastajan valinnasta ja palkkioiden päättämisestä
- muista yhtiöjärjestyksen mukaan varsinaisessa yhtiökokouksessa käsiteltävistä asioista. (Osakeyhtiölaki 2006.)

Jos yhtiökokouksia järjestetään useampi kuin yksi, kutsutaan näitä kokouksia ylimääräisiksi yhtiökokouksiksi. Ylimääräinen yhtiökokous järjestetään vain silloin, kun asia ei voi odottaa seuraavaa varsinaista yhtiökokousta. Ylimääräinen yhtiökokous käsittelee vain kokouskutsussa mainittuja asioita. (Lindholm ym. 2004, 24.)

Yhtiökokous on aina pidettävä yhtiön kotipaikkakunnalla, jollei toisesta paikkakunnasta määrätä yhtiön yhtiöjärjestyksessä. Yhtiökokous voidaan pitää toisella paikkakunnalla vain erittäin painavasta syystä. Kokoukseen saa osallistua postin, tietoliikenneyhteyden tai muun teknisen apuvälineen avulla, jos yhtiöjärjestyksessä niin määrätään. Myös hallitus voi päättää asiasta, jollei yhtiöjärjestyksessä määrätä toisin. Etäyhteyden edellytyksenä kuitenkin on, että osallistumisoikeus ja ääntenlaskennan oikeellisuus voidaan selvittää tavallisessa yhtiökokouksessa noudatettaviin menettelyihin verrattavalla tavalla. (Osakeyhtiölaki 2006.)

Yhtiökokouksen kutsuu koolle yhtiön hallitus, ellei sitä ole yhtiöjärjestyksessä annettu hallintoneuvoston tehtäväksi, yhtiöjärjestyksessä määrättyllä tavalla (Lindholm ym. 2004,

25). Kokouskutsu on toimitettava aikaisintaan kahta kuukautta ja viimeistään viikkoa ennen yhtiökokousta (Osakeyhtiölaki 2006).

Yhtiökokouksen päätöksistä pidetään pöytäkirjaa, jonka tarkoituksena on osoittaa päätetyistä asioista. Kokouksen pöytäkirjaa pitää sihteeri, vaikka kokouksen puheenjohtaja vastaa pöytäkirjan laatimisesta. Yhtiökokouksen pöytäkirjan tulee olla laadittuna viimeistään kaksi viikkoa yhtiökokouksen jälkeen. Pöytäkirjan allekirjoittaa puheenjohtajan lisäksi vähintään yksi kokoukseen osallistunut henkilö. (Lindholm ym. 2004, 72–73.)

Hallituksen kokoontumisille ei ole määrättyä aikarajaa, toisin kuin yhtiökokouksissa, vaan yhtiön hallituksen puheenjohtaja on vastuussa siitä, että hallitus kokoontuu tarvittaessa. Kokous on kutsuttava koolle myös silloin, jos joku hallituksen jäsenistä tai toimitusjohtaja sitä vaatii. Hallituksen kokouksiin voi osallistua hallituksen jäsenien päätöksellä muukin henkilö kuin hallituksen jäsen. Toimitusjohtajalla on oikeus osallistua hallituksen kokoukseen ja käyttää puhevaltaa, jollei hallitus sitä kiellä. (Osakeyhtiölaki 2006.)

Hallituksen kokouksesta on laadittava pöytäkirja, jonka allekirjoittaa kokouksen puheenjohtaja ja, jos hallitukseen kuuluu useita jäseniä, vähintään yksi hallituksen siihen valitsema jäsen. Hallituksen jäsenellä ja toimitusjohtajalla on oikeus saada eriävä mielipiteensä merkityksi pöytäkirjaan. Pöytäkirjat on numeroitava juoksevasti ja säilytettävä luotettavalla tavalla. (Osakeyhtiölaki 2006.)

### **3.3 Budjetointi**

Yrityksen taloudellisen kehityksen tärkeimpänä osana toimii strateginen suunnittelu, jonka tärkeimpänä osana on tavoitteiden asettaminen. Yrityksen vuosittaiset toimintasuunnitelmat luodaan pitkäkätähtäimen strategisten suunnitelmien pohjalta. Toimintasuunnitelmat auttavat yritystä suunnittelemaan ja valmistelemaan vaadittavat toimenpiteet toimintasuunnitelmien tavoitteiden saavuttamiseksi. Budjetointi on yksi taloudellisen suunnittelun työkalu, joka ei ole lakisääteinen velvoite, mutta on osa yrityksen suunnitelmallista sisäistä laskentaa. (Lindfors & Syväperä 2010, 9-10.)

Budjetointi on suunnittelua tavoitteiden saavuttamiseksi, jossa laskelmat kertovat ovatko resurssit tavoitteiden saavutettavaksi mitoitettu oikein. Koska budjetointi ei ole lakisääteinen velvoite, eivät kaikki yritykset sitä käytä talouden suunnittelussaan. Tällaiset yritykset käyttävät suunnittelussa apuna vain kirjanpidon tuottamaa tietoa. Kirjanpidon tuottamat tiedot ovat menneitä tapahtumia, joten ilman olennaisia jaksotuksia, yritys saa oikean tiedon taloudellisesta tilanteestaan tilinpäätöksen valmistuttua. Jaksotukset tulee sisällyttää myös budjetointiin, jotta budjetoinnin seuranta on ajantasainen ja lukujen vertailu on mahdollista. Lukujen vertailu luo tarvittaessa mahdollisuuden suunnan korjaukselle. Esimerkiksi kustannuksia voidaan alkaa karsimaan, jos myynti ei toteudu suunnitellusti. (Lindfors & Syväperä 2010, 10.)

Budjetointi on prosessi, jossa tulevan kauden suunnitelmat käydään läpi ja pohditaan miten ne vaikuttavat tuloksen muodostumiseen ja taloudelliseen asemaan. Budjettikausi on yleensä tilikauden mittainen. Budjetin seurannan juoksevuuden vuoksi, budjetti jaetaan osiin ja sitä seurataan esimerkiksi kuukausittain tai neljännesvuosittain. Jos kirjanpidossa seurataan erikseen tulosityksiköitä, kuten toimipisteet ja osastot, tai kustannuspaikkoja, yksikkökohtaisten tavoitteiden lisäksi asetetaan myös yrityksen tavoitteet. (Lindfors & Syväperä 2010, 10–11.)

Budjetoinnin yhtenä ongelmana voidaan pitää henkilöstön sitoutumista budjetin tavoitteisiin. Sitoutuminen budjettiin on tärkeää varsinkin silloin jos yrityksessä on käytössä tulospalkkaus, jossa osa henkilöiden palkasta määräytyy budjetoitujen tavoitteiden mukaan. Tavoitekeskusteluissa tulee läpikäydä keinoja, joilla budjetoidut tavoitteet ovat saavutettavissa. Kun tavoitteet ovat realistiset ja mielekkäät, henkilöstön sitoutuminen tavoitteiden saavuttamiseksi on mahdollista. (Lindfors & Syväperä 2010, 11.)

Budjetointiprosessissa jokaisella osa-alueella tulee olla oma vastuhenkilö, joka näkee raportit ja seuraa oman osa-alueensa tavoitteiden toteutumisesta. Esimerkiksi myynnin esimies on vastuussa myyntibudjetista. Vastuhenkilöiden työjaon tulee olla selkeä, jotta vastuualueet voidaan määrittää helposti. (Lindfors & Syväperä 2010, 11.)

### 3.3.1 Budjetin laatiminen

Budjetin laatiminen aloitetaan aina eri osabudjeteista, joita ovat esimerkiksi myyntibudjetti, tuotanto- ja ostobudjetti. Osabudjettien pohjalta laaditaan kokoomabudjetit, joita ovat tulos- ja kassabudjetti sekä tase-ennuste. (Lindfors & Syväperä 2010, 13.)

Budjetointi aloitetaan aina toimintasuunnitelmien läpikäymisellä. Toimintasuunnitelma sisältää vaiheet liiketoiminnan kehitykseen, markkinointiin, investointeihin sekä henkilöstön resursseihin. Kun toimintasuunnitelma on käyty läpi, laaditaan osabudjetit toimintasuunnitelman tavoitteiden mukaan. Kun osabudjetit ovat valmiit, laaditaan niiden pohjalta kokoomabudjetit yksiköittäin ja kustannuspaikoittain sekä koko yhtiön osalta. Budjettien laadinnan jälkeen on tärkeää tarkistaa, että laadittu budjetti vastaa tavoitteita ja tarvittaessa korjata ja täydentää budjetteja. Viimeisenä toimenpiteenä yrityksen johto hyväksyy budjetin. (Lindfors & Syväperä 2010, 13.)

### 3.3.2 Budjetointitavat ja -menetelmät

Budjetti voidaan laatia käyttäen erilaisia malleja, jotka ovat kiinteä, tarkistettava, rullaava ja liukuva budjetti. (Lindfors & Syväperä 2010, 14.)

Kiinteä budjetti käsittää koko tilikauden ja toteutuneita lukuja tarkastellaan alkuperäistä koko tilikauden budjettia vasten. Kiinteää, muuttumatonta, budjettia käytetään yleensä pk-yrityksissä. Toteutuneet luvut poikkeavat melkein aina budjetista ja yrityksen talouden vaikuttavista muutoksista saatetaan päättää tilikauden aikana. Tämän vuoksi on syytä luoda erillinen ennuste, joka ottaa huomioon tapahtuneet muutokset ja ennakoii tilinpäätöstä. (Lindfors & Syväperä 201, 14.)

Tarkistettava budjetti laaditaan ennen tilikauden alkua, mutta sitä tarkistetaan ja päivitetään tilikauden kuluessa, esimerkiksi neljännesvuosittain. Tässä mallissa otetaan huomioon tilikauden aikana tapahtuvat ulkoisten olosuhteiden muutokset. (Lindfors & Syväperä 2010, 14.)

Tarkistettavan budjetin tavoin toimii myös rullaava budjetti, mutta kauden päätöstä siirretään jatkuvasti eteenpäin, esimerkiksi jokaisen vuosineljänneksen jälkeen liitetään budjettiin uusi neljännes. Tätä budjetointitapaa käytetään yrityksissä, joissa markkinat muuttuvat voimakkaasti. (Lindfors & Syväperä 2010, 14.)

Liukuvassa budjetissa vakiona budjetoidaan vain kiinteät kulut ja muuttuvat kulut jätetään riippumaan valmistettavasta määrästä. Tätä budjetointitapaa käytetään yrityksissä, joissa toiminta-aste vaihtelee kausittain. (Lindfors & Syväperä 2010, 14.)

Budjetoinnin apuna on hyvä käyttää erilaisia menetelmiä ja apuvälineitä, jotta budjetoinnista tulee helpompaa, saadaan tuotettua tarkempia tuloksia sekä ennusteita ja taloutta voidaan kehittää. Budjetointimenetelmiä ovat nollapohjabudjetointi, edellisen vuoden lukuihin perustuva budjetointi, kokoava sekä osittava lähestymistapa.

Nollabudjetoinnissa kyseenalaistetaan kaikki kulut ja kehitetään niitä. Budjetoinnin suunnittelu aloitetaan nollassa ja lähdetään keräämään tietoa ja arvioita, esimerkiksi toimialatilastoista, sopimuksista ja kilpailevien yritysten tilinpäätöksistä. Nollapohjabudjetointi haastaa yritykset kyseenalaistamaan kaikki kulut ja tulot, hyväksymättä rutiineiksi muodostuneita vuosien lukuja. Uusien yritysten lisäksi nollapohjabudjetointia käyttävät yritykset, jotka eivät halua hyväksyä edellisen vuoden kuluja rutiiniksi. (Lindfors & Syväperä 2010, 15.) Nollapohjabudjetoinnin etuna on, että menoja voidaan arvioida johdonmukaisesti ja valinnaisia ja harkinnanvaraisia operaatioita voidaan tutkia tarkemmin. Tämä budjetointimenetelmä vaatii kuitenkin paljon aikaa ja hallinnollista työtä ja sopii parhaiten eri kustannuspaikkojen ja projektien budjettien laadintaan. (Global FS Consulting 2015.)

Edellisen vuoden lukuihin perustuva budjetointimenetelmä aloitetaan edellisten vuoden lukujen tarkastelusta, esimerkiksi tuloslaskelman pohjaa apuna käyttäen. Lukuja muokataan kasvun tai inflaation näkökulmasta sekä lisätään merkittävät tiedossa olevat muutokset tuloissa ja kuluissa. Vaikka muokattavat luvut pohjautuvat edellisiin tilikausiin budjetti perustuu aina toimintasuunnitelmaan ja tavoitteisiin. Tämä on yleisin menetelmä, joka perustuu historialliseen tietoon ja sisältää lähestymistavan kehitykseen. (Global FS Consulting 2015.)

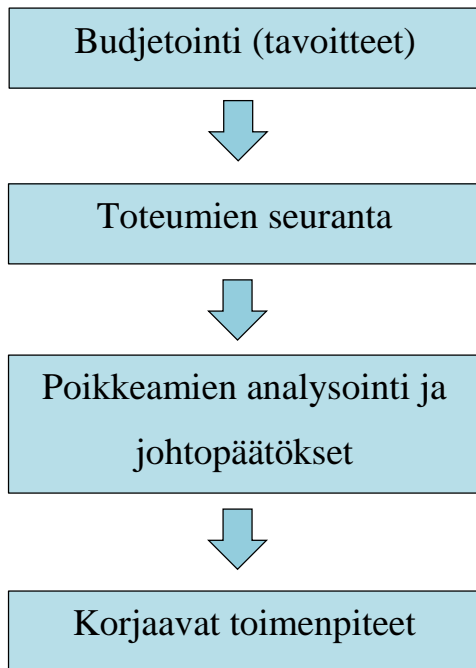
Kokoavan lähestymistavan menetelmässä yrityksen johto määrittää rajat, joiden pohjalta luodaan budjetti. Budjettien luomisen jälkeen voidaan kerätä yksiköiltä kommentteja, arvioita ja parannusehdotuksia, mutta he eivät saa olla mukana budjetin luomisessa. Ehdotusten jälkeen budjettia parannellaan ja se lyödään lukkoon johdon toimesta. (Global FS Consulting 2015.) Tämä menetelmä saattaa aiheuttaa ongelmia, kun henkilöstöä yritetään sitouttaa budjetoitujen lukujen saavuttamiseen. Budjetointimenetelmää käytetään yleensä vaikeassa taloustilanteessa. (Lindfors & Syväperä 2010, 16–17.)

Osittavan lähestymistavan menetelmässä budjetointityö aloitetaan tulosityksikkötasolla, jossa yksiköt tekevät omat laskelmansa johdon asettamien kokonaistavoitteiden täyttämiseksi. Yksiköiden tuottamat budjetit kootaan yksityiskohtaiseksi kokonaisbudjetiksi, jonka yrityksen johto hyväksyy. (Global FS Consulting 2015.) Tässä menetelmässä työntekijät ovat sitoutuneet tavoitteisiin, mutta budjetin kokonaisnäkemys saattaa jäädä puuttumaan (Lindfors & Syväperä 2010, 17).

Paras vaihtoehto onkin pyrkiä yhdistämään kokoava ja osittava lähestymistapa, jossa johto määrittelee päälinjat, kuten liikevaihdon kasvu- ja liikevoittotavoitteet, mutta yksiköt laativat budjetit niiden mukaisesti (Lindfors & Syväperä 2010, 17). Molemmissa ääripäissä huomataan varmasti suoritusasteen välinen ero johtajien ja yksiköiden välillä. Ongelman eliminointi vaatii aikaa ja neuvotteluita yhteisymmärryksen saavuttamiseksi johdon ja yksiköiden välillä. (Global FS Consulting 2015.)

### **3.3.3 Budjettiseuranta**

Budjettiseurantaan on hyvä laatia omat rutiinit raporttien jakamiseen, poikkeamien analysointiin ja mahdollisten virheiden korjaukseen. Taloudelliseen kehitykseen pystytään puuttumaan toiminnan poiketessa suunnitelmasta, kun budjettien poikkeamia seurataan ja raportoidaan säännöllisin väliajoin. Seuranta ja raportointi luovat myös pohjan seuraavalle budjettikierrokselle. (Lindfors & Syväperä 2010, 77.) Kuvio 3 kuvaa budjetoinnin seurannan työvaiheita.



KUVIO 3. Budjettiseurannan työvaiheet

Valvontajärjestelmän tehtävänä on hälyttää poikkeamista budjettiin mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Samalla se luo pohjan korjaaville toimenpiteille. (Lindfors & Syväperä 2010, 77.)

Toteumia seurataan budjetin ja toteutuneiden lukujen vertailun avulla, jolloin pystytään tunnistamaan poikkeamat. Seuranta perustuu yleensä laskentajärjestelmän, kuten kirjanpitojärjestelmän tuottamaan tietoon ja raportteihin. Järjestelmästä saatavat raportit tuotetaan yritysjohdolle ja budjettivastuullisten käyttöön. Vertailun ohella suoritetaan myös ennakoitavaa valvontaa, jossa seurantakuukauden aikana ennakoidaan tuloksia. Valvonalla yritykset pystyvät tarvittaessa ryhtymään ennakoitaviin toimenpiteisiin. Ennakoitavat toimenpiteet auttavat minimoimaan budjettien ja tuloksen välisen eron. Esimerkiksi jos valvonnassa huomataan, että myynti on jäämässä jälkeen suunnitellusta, voidaan yrityksessä aloittaa myynnin tehostus. (Lindfors & Syväperä 2010, 77.)

Lindfors ja Syväperä suosittelevat pitämään tulosseurantakokouksen kuukausittain. Kokouksessa tulisi pohtia budjettieroja, niiden syntymiseen vaikuttavia tekijöitä sekä sopia vaadittavista toimenpiteistä. (Lindfors & Syväperä 2010, 86.)

Tulosbudjetin toteutumista seurataan usein kuukausittain. Tulosraportti olisi hyvä saada ulos jo seuraavan kuukauden alussa, sillä sitä nopeammin poikkeamiin pystytään puuttamaan raportin ja budjetin välillä. Tulosraportin saaminen vasta arvonlisäverotilityksen aikataulussa, eli noin puolitoista kuukautta tapahtumakauden päättymisestä, menettää yli kuukauden verran aikaa korjaavien toimenpiteiden aloittamiseksi. (Lindfors & Syväperä 2010, 80.)

Kassabudjetilla tarkoitetaan ennustetta yrityksen rahoituksen riittävydestä seuraavalle tilikaudelle. Kassabudjetti ottaa huomioon kaikki erät, jotka vaikuttavat rahavirtoihin. Rahavirrat jaetaan kassabudjetissa kassaan maksuihin ja kassasta maksuihin. Laskelmat perustuvat yrityksen laatimaan tulosbudjettiin. Laskelmissa on otettava huomioon milloin rahavirtaa tulee kassaan ja milloin sitä lähtee kassasta, kuten myös investoinnit, lainojen nostot ja omistajien sijoitukset. Kassabudjetissa käsiteltävien summien tulee sisältää arvonlisävero. (Lindfors & Syväperä 2010, 48–49.)

Kassabudjetin laadinta aloitetaan merkitsemällä kassavarat, kaikki yrityksen käytössä olevat rahavarat, kauden alussa. Kassabudjetit laaditaan usein kuukausitasolla, jolloin voidaan tarkastella yrityksen kuukauden kassavaroja. (Lindfors & Syväperä 2010, 49.)

Kassan maksuliikennettä seurataan usein tiheämmin kuin kerran kuukaudessa, viikoittain tai jopa päivittäin. Rahoitustilannetta ja sen muutoksia pidemmällä aikavälillä seurataan kassabudjetin toteumaseurannan avulla. (Lindfors & Syväperä 2010, 84.)

Tase-ennustetta käytetään yritysten tilikauden lopussa olevan taloudellisen tilanteen arvoimiseksi. Tase-ennuste jaetaan taseen tavoin vastaavaan ja vastattavaan puoleen. Tase-ennusteen vastaava-puoli sisältää yrityksen omaisuuserät, jotka jaetaan pysyviin (koneet ja kalusto) ja vaihtuviin (vaihto- ja rahoitusomaisuus) vastaaviin. Tase-ennusteen vastattava-puoli kertoo yrityksen pääoman jaon omanpääoman ja vieraan pääoman välillä. Mitä suurempi on yrityksen omapääoma vieraaseen pääomaan verrattuna, sitä parempi yrityksen vakavaraisuus on. (Lindfors & Syväperä 2010, 65–66.)

Tase-ennuste luodaan kassabudjetin ja tulosbudjetin pohjalta, hyödyntäen osa-budjetteja. Budjeteista saadaan osa taseen eristä suoraan. Tase-ennusteen laatiminen aloitetaan kulu-  
lun vuoden ennakkoidusta taseesta. (Lindfors & Syväperä 2010, 65–66.)

Budjetointi tulee aloittaa ajoissa, sillä budjettien tulee olla valmiita jo ennen seuraavan tilikauden alkua. Esimerkiksi jos tilikausi vaihtuu vuoden vaihteessa, budjetointi tulisi aloittaa jo hyvissä ajoin syksyllä. (Lindfors & Syväperä 2010, 13.) Budjetoinnin suunnitteluun kannattaa varata aikaa noin kolme kuukautta ja aloittaa se jo lokakuun alussa (Massachusetts Institute of Technology 2015). Budjetointi vaatii suunnitellun aikataulun vuosittain. Tarkat päivämäärät vuosineljännesten ennusteiden aikarajoista muuttuvat vuosi vuodelta, mutta yleinen budjetoinnin vuosikello pysyy samana. (Case Western Reserve University, 2014.)

Vuosikelloa tulee päivittää vuosittain. Budjetoinnin vuosikellon suunnittelun kulku seuraa kaavaa:

1. Vertaa nykyistä toteumaa budjettiin
2. Ratkaise mahdollisuudet ja uhat
3. Analysoi edellisen vuoden onnistumiset ja epäonnistumiset
4. Katso tulevan vuoden keskeiset tavoitteet ja muuta/päivitä pitkän tähtäimen suunnitelma
5. Tunnista käytössä olevat resurssit ja rakenna budjetti
6. Määritä uuden tilikauden tuloslaskelma ja tase
7. Suunnitelman päättäminen
8. Vertaile toteumaa ja budjetoituja lukuja säännöllisesti
9. Aloita alusta (Board of Trade of Metropolitan Montreal 2015.)

### **3.4 Raportointi**

Raportointi valvoo yrityksen taloudellista menestymistä ja tulosten saavuttamista, sen täytyy myös sisältää päätöksenteon kannalta oleellista tietoa. Erilaisia raportteja seurataan yleensä eri aikaväleillä, esimerkiksi kerran vuodessa saadaan tilinpäätösraportti, joka on tehtävä kirjanpitolainsäädännön ja muun lainsäädännön mukaisesti. Kuukausittaiset raportit eivät ole lakisäätteisiä, vaan yritys voi valita vapaasti asiat, joita haluaa seurata kuukausittain, esimerkiksi tuloslaskelma. (Lindfors & Syväperä 2010, 9.)

Raporttien tulee sisältää kaikki kohdekaudelle kuuluvat tulot ja menot, jotta raporttien sisältö on ajantasainen ja antaa todellisen kuvan yrityksen taloudellisesta tilasta. Oleellisen tiedon lisäksi raporteista tulee sisältää tieto tavoitteiden saavutuksista. Seurantaa ja

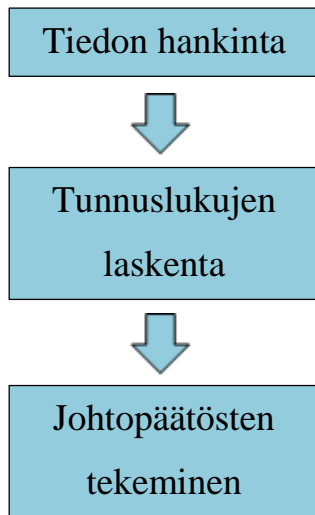
tavoitteiden saavuttamista varten yrityksissä on käytössä omia sisäisiä raporttejaan, esimerkiksi myynti- ja käyttökate, jotka eivät tule esiin virallisessa tuloslaskelmassa. (Lindfors & Syväperä 2010, 11.)

Budjettien vertailu toteutuneisiin lukuihin helpottuu, kun budjetit syötetään kirjanpito-ohjelmaan, jossa kuukausiraporteissa näkyy budjettivertailut jo valmiiksi päättyneeltä kuukaudelta ja vuoden alusta. Vertailukelpoisuuden vuoksi budjetti tuleekin laatia samalla periaatteella kuin kirjanpito. Raportin osoittamat poikkeamat tulee analysoida tarkasti ja selvittää mistä ero johtuu. Ero voi olla vain kirjanpito- tai budjetointivirhe, mutta jos poikkeama on todellinen, on sen aiheuttaja selvitettävä. (Lindfors & Syväperä 2010, 11.)

Pk-yrityksissä keskitytään kannattavuuden tarkastelussa ainoastaan tulosraporttien tutkimiseen. Maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden tarkastelun kannalta myös taseen tarkastelu tunnuslukujen avulla on oleellista. Graafiset materiaalit tukevat raportteja ja auttavat yrityksen johtoa hahmottamaan paremmin raportin sisällön. (Lindfors & Syväperä 2010, 12.)

Tilinpäätösinformaation kautta yrityksen ulkoiset sidosryhmät, kuten omistajat, rahoittajat, asiakkaat ja tavarantoimittajat, saavat yrityksestä haluamaansa taloudellista tietoa. Tilinpäätösinformaatio on kaikkien saatavilla julkistamisvelvollisuuden vuoksi, joten se edesauttaa myös seuraamaan kilpailijoiden taloudellista kehitystä. (Lindfors & Syväperä 2010, 93.)

Tilinpäätösanalyysillä tarkoitetaan yrityksen taloudellisen tilanteen arvioimista tilinpäätöstietojen pohjalta. Analyysi laaditaan tuloslaskelman, taseen, liitetietojen, tase-erittelyiden, tuloslaskelman erittelyiden ja muiden vastaavien tietojen pohjalta käyttäen kannattavuuden, maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden tunnuslukuja. (Lindfors & Syväperä 2010, 93.) Tilinpäätösanalyysin rakentaminen etenee kolmessa vaiheessa (Lindfors & Syväperä 2010, 94). Analyysin vaiheet on kuvattu kuviossa 4.



KUVIO 4. Tilinpäätösanalyysin rakentaminen

Päätelmien tekeminen on tilinpäätösanalyysin tärkein vaihe. Tilinpäätöksen oikaisemisesta ja tunnuslukujen laskennasta ei ole hyötyä, jollei niitä osata tulkita oikein. Päätelmien tukena käytetään erilaisia vertailukohteita, kuten edellisen vuoden luvut tai toimialan keskimääräiset luvut. Yrityksen tilinpäätösanalyysia tarkastellessa on hyvä tarkastella lukuja useammalta vuodelta, sillä yrityksen kehityssuunnasta yksi poikkeuksellinen tilikausi ei kerro koko totuutta. Hyvänä tarkasteltavana aikavälinä pidetään viittä vuotta. (Lindfors & Syväperä 2010, 97–98.)

Yrityksen kehityssuunnan tarkkailu on tärkeää, sillä negatiiviseksi kääntynyt kehityssuunta vaatii ripeitä toimia tilanteen muuttamiseksi. Kehityssuunnan selvittäminen on tärkeää, jotta tilinpäätösanalyysin avulla voidaan arvioida ja tehdä johtopäätöksiä yrityksen menestymismahdollisuuksista tulevina vuosina. (Lindfors & Syväperä 2010, 98.)

### 3.5 Controller

Controllerin työtehtävät voivat vaihdella yrityksittäin, mutta pääasiassa controllerin työtehtävät liittyvät läheisesti taloushallintoon ja laskentatoimeen. Työtehtäviin kuuluu muun muassa taloudellisen tiedon tuottaminen, budjetointiin osallistuminen, liiketoiminnan ja markkinoiden kehityksen seuranta sekä johdon neuvonantajana toimiminen. Controller tuottaa kirjanpidon materiaaleista erilaisia raportteja, analyyseja ja ennusteita yrityksen johdolle. Controller tulkitsee tiedot ja kertoo johdolle tärkeimmät seikat. Tarkoituksena on estää yrityksen johtoa tekemästä virheratkaisuja. (Ammattinetti 2015.)

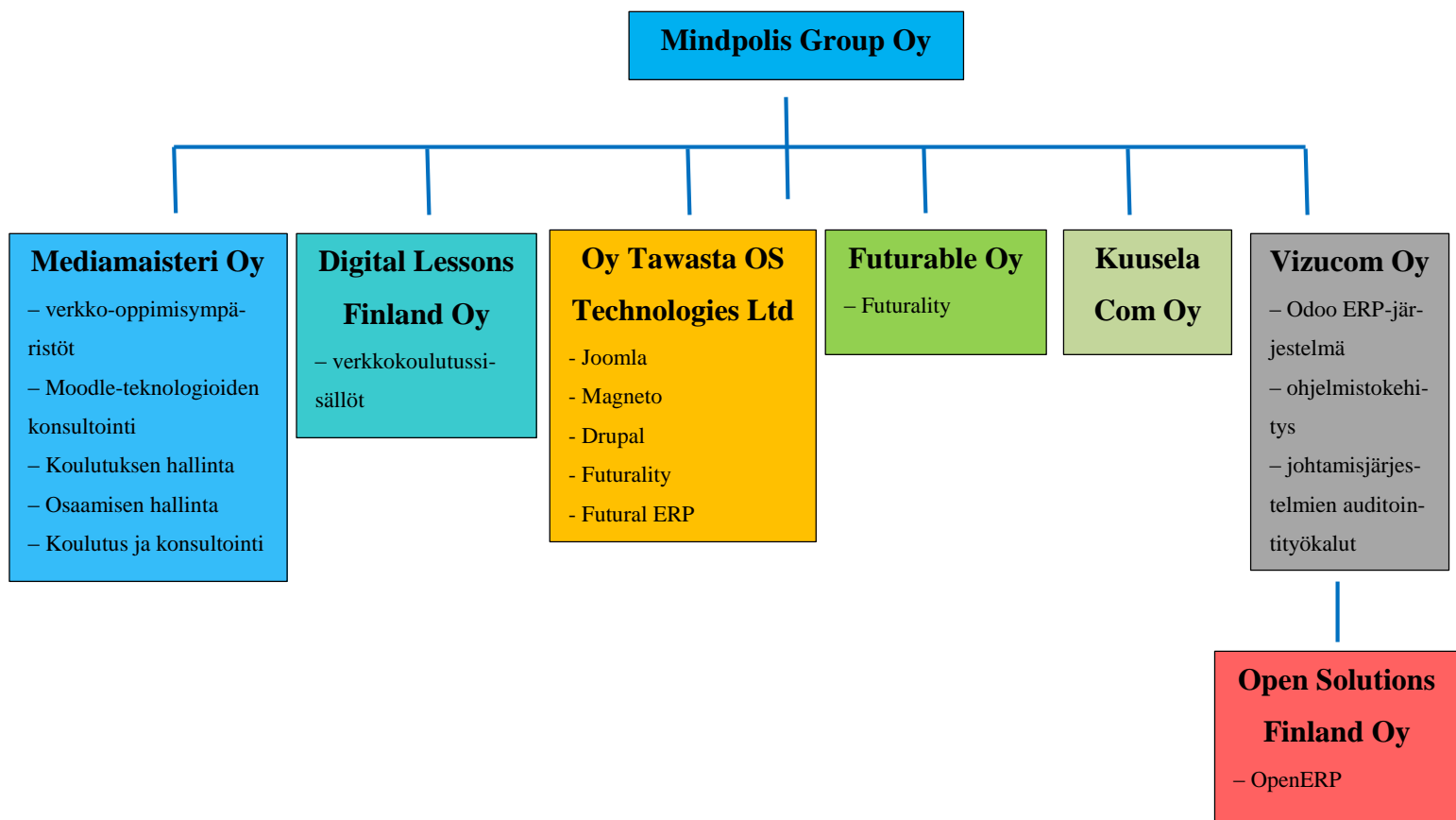
Controller on aikoinaan ollut talousosaston valvoja, joka toimittaa talousraportteja johdolle. Yhteistyö muiden osastojen kanssa on kuitenkin muuttanut controllerin roolia matkalla. Merkittävästi kohonneen vuorovaikutuksen johdosta controllerin täytyy olla erittäin ammattitaitoinen eri osastojen välisissä kanssakäymisissä. Tämä käsittää vuorovaikutusta muiden osastojen kanssa, kokouksissa läsnäoloa ja mielipiteiden ilmaisemista eri aiheista funktioiden toiminnan suhteen. Nykyään controllerilta vaaditaan taloustietämyksen lisäksi ensiluokkaisia ihmissuhde- ja johtamistaitoja, jotta hän pystyy asioimaan muiden osastojen kanssa ja valvomaan laskentaosaston laajennettua roolia. (Bragg 2012, 6-7.)

Tavallisten kirjanpito toimintojen muuttuessa monimutkaisemmiksi, controllerin tulee hallita myös seuraavat osa-alueet:

- Kirjanpito toimintojen ulkoistamiseen liittyvät kustannukset ja riskit
  - Lakien vaikutus tiedon keruuseen ja kokoamiseen
  - Muutokset kirjanpitomääräyksissä ja niiden vaikutus kirjanpitoraportteihin
  - Raportoinnin muuttuminen arvopaperi- ja pörssikomission vaatimusten mukaan
- (Bragg 2012, 7.)

## 4 MINDPOLIS GROUP OY

Mindpolis Group Oy on vuonna 2000 perustettu oppimisliiketoiminnan sekä toiminnanohjauksen alueilla toimiva kehitysyritys. Mindpolis Group Oy muodostaa tytäryhtiöidensä kanssa pienen yhtiöryhmän, jossa Mindpolis Group Oy toimii emoyhtiönä. Yhtiöryhmän tytäryhtiöitä ovat Mediamasteri Oy, Digital Lessons Finland Oy, Oy Tawasta OS Technologies Ltd, Vizucom Oy, Futurable Oy sekä Kuusela Com Oy. (Mindpolis Group Oy 2015) Yhtiöryhmällä on toimipisteitä Tampereella, Helsingissä, Turussa ja Hämeenlinnassa. Kuvio 5 kuvaa yhtiöryhmän organisaatorakennetta.



KUVIO 5. Organisaatorakenne Mindpolis Group Oy

Mindpolis omistaa tytäryhtiöistään yli 50 % määräysvallan, luoden näin konsernin. Mindpoliksen tytäryhtiö Vizucom omistaa myös määräysvallan Open Solutions Finland Oy:stä muodostaen alakonsernin. Yhtiöryhmän tytäryhtiöiden taloushallinto, lukuun ottamatta Futurablen taloushallintoa, sekä Open Solutions Finlandin taloushallinto on kokonaan emoyhtiön hallinnassa. Futurablen taloushallinto siirtyy sulautumisen myötä myös emoyhtiölle vuonna 2016, sen sulautuessa Tawastan kanssa.

Mindpoliksen keskeisiä toiminta-alueita ovat kansainväliset projektit, tytäryhtiöiden liiketoiminnan kehittäminen, uudet innovaatiot sekä yhtiöryhmän liiketoiminnan kehitys. Yhtiöryhmän henkilöstön koko on tällä hetkellä noin 40 työntekijää. Koko yhtiöryhmän teknologiamalli perustuu teknologiaratkaisuihin sekä palveluliiketoimintaan hyödyntäen avoimen lähdekoodin ohjelmistoja. (Mindpolis Group 2015.)

#### **4.1 Yhtiöryhmän taloushallinto**

Yhtiöryhmän talousosastolla työskentelee tällä hetkellä kaksi työntekijää sekä yksi harjoittelija. Talousosasto hoitaa koko yhtiöryhmän talous- ja yleishallinnon työtehtävät, kuten osto- ja myyntireskontrien hoidon, kassojen hallinnan, henkilöstöhallinnon työtehtävät, budjetoinnin sekä muun raportoinnin ja alustavan kirjanpidon. Yhtiöryhmän yritysten kirjanpito on muilta osin ulkoistettu tilitoimistolle, mutta talousosasto tekee konsernin ostolaskuille alustavat kirjanpidon viennit. Vuonna 2015 yhtiöryhmän kirjanpito siirrettiin järjestelmävaihdoksen myötä avoimen lähdekoodin Odoo 8-toiminnanohjausjärjestelmään.

Yhtiöryhmän kirjanpitäjä hoitaa kaikki yhtiöryhmän yritysten Verohallinnolle lähetettävät ilmoitukset, kuten kausiveroilmoitukset, vuosi-ilmoitukset, vero-ilmoitukset ja tilinpäätökset. Talousosasto on hoitanut vuosi-ilmoitukset vakuutusyhtiöille sekä työeläkelaitoksille. Tiedot on pyritty keräämään jo hyvissä ajoin, jotta ilmoitukset on voitu hoitaa eräpäivään mennessä, mieluummin jo ennen eräpäivää.

Yhtiöryhmässä on muutama yritys, jolla on kuukausittain laskutettavaa ylläpitoliiketoimintaa. Ylläpitokulut laskutetaan yhtiöryhmässä kolme kuukautta jälkikäteen. Tämä johtaa siihen, että näiden yritysten viimeiset tilinpäätöskohdistukset saadaan kuntoon vasta maaliskuun alussa. Vaikka tytäryhtiöistä vain muutamalla yrityksellä on ylläpitoliiketoimintaa, myös muiden yhtiöryhmän yritysten tilinpäätösten valmistuminen viivästyy, koska sekä yhtiöryhmän kirjanpitäjä että tilintarkastaja ovat halunneet käsitellä yhtiöryhmän yritysten tilinpäätöksiä yhtä aikaa.

Aikataulullisesti tilinpäätöksissä tulee kiire ja venyminen pitkälle seuraavan vuoden puolelle häirtää raportointia ja päätöstentekoa. Yritysten tulee myös lähettää veroilmoituksensa huhtikuun lopussa, jolloin kaikkien yhtiöryhmän yritysten tilinpäätökset tulisi saada valmiiksi kahdessa kuukaudessa.

Yhtiöryhmä ei ole vielä pienen kokonsa vuoksi joutunut tekemään konsernitilinpäätöstä. Koska konsernitilinpäätökselle ei ole ollut tarvetta, yhtiöryhmässä ei ole luotu rahoituslaskelmia tai toimintakertomuksia.

Talousosaston roolia voidaan kuvata tällä hetkellä perustalouden pyörittämiseksi, jossa raportointi ja controller-rooli on jäänyt vähemmälle. Talousosasto ei ole ollut mukana myyntibudjetoinnissa ja kommunikaatio tytäryritysten toimitusjohtajien kanssa on jäänyt vähemmälle, jolloin talousosasto ei ole ollut täysin tietoinen esimerkiksi kaikista yritysten hankinnoista etukäteen. Kommunikaation puute haittaa muun muassa yritysten kassavirtojen arviointia.

## **4.2 Yhtiöryhmän hallinto**

Yhtiöryhmän yritysten yhtiökokoukset noudattavat lakisääteistä kaavaa, jossa käydään läpi tilinpäätökset, voiton käyttäminen, vastuuvapauden myöntäminen, hallituksen jäsenten ja tilintarkastajan valinnat sekä mahdolliset muut esille tulevat asiat.

Yhtiökokoukset ovat aina venyneet tilinpäätösten mukana. Tavoitteena kuitenkin olisi saada tilinpäätökset valmiiksi huhtikuun loppuun mennessä, jolloin tilintarkastaja voisi tarkistaa ne toukokuussa ja viimeistään kesäkuun alussa yritykset voisivat pitää yhtiökokouksen. Yhtiökokous tulisi pitää ennen kesälomien alkua ja ennen tilinpäätösten rekisteröintiä kaupparekisteriin kesäkuun loppuun mennessä.

Yhtiöryhmän yritykset pitävät hallituksen kokouksia noin kerran kuukaudessa, pois luki heinäkuun hallituksen kokouksen, jota ei yleensä pidetä henkilöstön kesälomien vuoksi. Hallituksen kokouksissa käsitellään muun muassa seuraavia aiheita: yrityksen taloudellista tilannetta, markkinoita, tulevaa myyntiä, kassavirtaa, yrityksen strategiaa ja muita ajankohtaisia asioita sekä saatetaan luoda työlista hallituksen jäsenille. Yhtiöryhmän talousosasto valmistele hallituksen materiaalit, kutsuu hallituksen koolle ja pitää pöytäkirjaa kokouksissa. Pöytäkirjat kirjoitetaan puhtaaksi hallituksen kokouksen jälkeen ja esitellään tarkastettavaksi seuraavan kokouksen yhteydessä.

### 4.3 Budjetointi yhtiöryhmässä

Mindpolis Groupissa budjetointi aloitetaan tavallisten osa-budjettien laadinnasta. IT-alan yhtiöryhmänä, yrityksillä ei ole valmistavaa tuotantoa tai varsinaisia muuttuvia kustannuksia. Mindpoliksen osabudjetteina toimivat: myyntibudjetti, kulubudjetti ja henkilöstöbudjetti. Varsinaisia kassabudjetteja ja tase-ennusteita ei laadita. Kassan tilannetta seurataan erikseen lähes päivittäin erillisen kassavirtalaskelman perusteella, joka näyttää pankkitilien nykyisen saldon ja ennustaa tulevaa.

#### 4.3.1 Kulubudjettien laadinta

Valtaosa yritysten kuluista syntyy henkilöstön palkoista. Yritysten muut kulut syntyvät kiinteistä kuluista ja muista ostoista. Koska kustannukset vaihtelevat hyvin vähän vuosittain, budjetointimenetelmänä käytetään historian tietoon perustuvaa kiinteää budjetointia. Aiempien vuosien tiedot auttavat saamaan käsitystä tulevan vuoden kuluista. Kulubudjetit laatii yhtiöryhmän talousosasto. Budjetointi aloitetaan osabudjettien laadinnasta, kulubudjetista sekä henkilöstöbudjetista. Kaikki yhtiöryhmän budjetit luodaan excel-taulukoita käyttäen. Talousosasto luo alustavat budjetit, joita vielä tarkennetaan yrityksen johdon kanssa, esimerkiksi tulevien hankintojen osalta.

Budjettien laadinnassa käytetään kaikkien yritysten osalta samaa budjettipohjaa, jossa yhdistyvät kulubudjetti ja henkilöstöbudjetti. Budjettipohja on tuloslaskelman rakenteinen. Ylimpänä on laskettu henkilöstön palkkakulut. Budjetti aloitetaan listaamalla yrityksen työntekijät sekä mahdolliset uudet työntekijät kuukausipalkkoineen. Kuukausipalkkojen pohjalta lasketaan kuukausittaiset sivukulut. Sivukulujen prosenttina käytetään 28 %. Seuraavaksi lasketaan palkat ja sivukulut 12 kuukaudelta. Kuukausipalkan perusteella lasketaan sivukulujen lisäksi lomarahat ja niiden sivukulut. Myös lomarahojen sivukulu-prosenttina käytetään 28 prosenttia. Lopuksi lasketaan yhteen kahdentoista kuukauden palkat ja sivukulut ja saadaan henkilöstön palkkojen määrä vuodessa. Budjettiin on arvioitu kiinteä summa palkankorotusta varten koko vuodelle. Taulukkoon lisätään tarvittaessa työehtosopimuksen mukaisia palkankorotuksia varten omat sarakkeensa korotetuille palkoille ja sivukuluille. Taulukossa 1. kuvataan henkilöstön henkilöstöbudjetin pohja.

## TAULUKKO 1. Yhtiöryhmän henkilöstöbudjetin pohja

Henkilöstökulut	28,00%		28,00%		lomarahojen osuus (sis.talvil)				Palkan	
	Kk palkka	Sivukulut	12kk palkka	Sivukulut	Lomalta paluuraaha	lomaraha	12kk+lomaraha	kaikki sv-kulut	100,00%	Indeksikorotus
PALKAT + sivukulut	Kk palkka	Sivukulut	12kk palkka	Sivukulut	Lomalta paluuraaha	lomaraha	12kk+lomaraha	kaikki sv-kulut	100,00%	Indeksikorotus
Työntekijä 1	5 000,00	1 400,00	60 000,00	16 800,00	3 125,00	875,00	63 125,00	17 675,00	63 125,00	17 675,00
Työntekijä 2	3 000,00	840,00	36 000,00	10 080,00	1 875,00	525,00	37 875,00	10 605,00	37 875,00	10 605,00
Työntekijä 3	2 000,00	560,00	24 000,00	6 720,00	1 250,00	350,00	25 250,00	7 070,00	25 250,00	7 070,00
Työntekijä 4	150,00		1 800,00							
palkankorotusvaraus									1 500,00	
Harjoittelijavaraus (2x talousharjoittelija)									1 400,00	
	10 150,00	2 800,00	121 800,00	33 600,00	6 250,00	1 750,00	126 250,00	35 350,00	129 150,00	35 350,00

Excel-taulukon seuraavaan kohtaan lisätään muut henkilöstön kulut, kuten talvilomarahat, matkakustannukset, työterveyshuolto, päivärahat ja henkilökunnan virkistyskulut, joita kuvataan taulukossa 2.

## TAULUKKO 2. Yhtiöryhmän muut henkilöstökulujen budjetointipohja

<b>Muut henkilöstökulut:</b>	
<b>Talvilomarahat rakennettu sisään palkkalaskelmaan</b>	
Työterveys	500
Virkistys	1000
Matkakustannukset	6500
Päivärahat	2000
<b>Yhteensä:</b>	<b>10000</b>

Tuloslaskelman rakenteen mukaan henkilöstön kulujen jälkeen arvioidaan tulevan tilikauden poistot. Poistojen arvo saadaan taseesta, josta arvioidaan 25 % menojäännös-poisto. Poistoja kuvataan taulukossa 3.

## TAULUKKO 3. Yhtiöryhmän poistojen budjetointipohja

<b>Poistot</b>	
Poistamaton osuus	20000
Poistot 25%	5000
Poiston jälkeen	15000

Poistojen jälkeen budjetoidaan liiketoiminnan muita kuluja, jotka sisältävät muun muassa vakuutukset, vuokrat, sähkön, tietoliikenneyhteydet, puhelinkulut, ulkopuoliset palvelut, kaluston sekä käyttö- ja ylläpitopalvelut. Liiketoiminnan muut kulut budjetoidaan kululajeittain käyttäen hyväksi kahta saraketta, kuukausitaso ja vuositaso. Jotkin ostettavista palveluista toistuvat kuukausittain, kuten vuokrat ja sähköt, jolloin niiden vuosittaiset

kustannukset lasketaan kuukausittaisen arvion perusteella. Kuukausittaisten kulujen perusteella voidaan laskea myös esimerkiksi tietoliikenneyhteyksiä, mutta vuositasoon täytyy varata myös tilikauden aikana syntyviä muita tietoliikennekuluja, jotka eivät ole kuukausittaisia ylläpitokuluja. Kuluja arvioidaan myös käyttäen pelkästään vuositasoa, tällaisia kuluja ovat yrityksissämme esimerkiksi markkinoinnin kulut, jotka painottuvat vuodelle muun muassa markkinointitapahtumien mukaan. Yhtiöryhmän budjetoinnissa liiketoiminnan muut kulut ovat luotu kululajien pohjalta, jotka muistuttavat kirjanpidon tilejä, taulukon 4. mukaisesti.

TAULUKKO 4. Yhtiöryhmän liiketoiminnan muiden kulujen budjetointipohja

<b>Liiketoiminnan muut kulut</b>	<b>kk</b>	<b>12 kk</b>	
Tytäryhtiölaskutus	0	0,00	
Toimitilakustannukset	4000,00	48000,00	
Puhelinkustannukset	35,00	420,00	
Postituskustannukset	10,00	120,00	
Vakuutuskulut	0,00	200,00	
Pankkikustannukset	25,00	300,00	
Verkkolaskutus	0,00	0,00	
Tietoliikenne	0,00	0,00	
Kirjanpitopalvelut	150,00	1800,00	
Tilintarkastuskulu	0,00	350,00	
Ajoneuvokustannukset	350,00	7401,70	
Laitevuokrat	820,00	3280,00	
Asiakkuudenhoito	0,00	500,00	
Markkinointi ja tapahtumat		0,00	
Muut mahdolliset kulut	0,00	0,00	
<b>Yhteensä</b>	<b>5390,00</b>	<b>62371,70</b>	

Kulujen budjetoinnissa käytetään selvää tuloslaskelman pohjaa, sillä se helpottaa budjetien laatimista edellisen vuoden lukujen pohjalta. Koko kulubudjetti kootaan excel-tilin seuraavalle välilehdelle, josta päästään tarkastelemaan kulurakennetta pelkistettynä tuloslaskelmana (taulukko 5). Kulubudjetit ovat ennen antaneet suuntaa tulevalle myyntibudjetille.

TAULUKKO 5. Yhtiöryhmän kulubudjetin pohja

20xx	Ennuste 1.1.-31.12.
<b>Materiaalit ja palvelut</b>	
Aineet, tarvikkeet, tavarat ostot	-
Ulkopuoliset palvelut	-
Materiaalit ja palvelut yhteensä	-
<b>Henkilöstökulut</b>	
Palkat	129 150,00
Sivukulut	35 350,00
Muut henkilöstökulut	10 000,00
Henkilöstökulut yhteensä	174 500,00
<b>Poistot</b>	5 000,00
<b>Liiketoiminnan muut kulut</b>	
Vuokrakustannukset	96 000,00
Puhelinkustannukset	420,00
Postituskustannukset	120,00
Vakuutuskulut	200,00
Pankkikustannukset	300,00
Verkkolaskutus	-
Tietoliikenne	-
Kirjanpito- ja muut palvelut	1 800,00
Tilintarkastuskulu	350,00
Ajoneuvokustannukset	7 401,70
Laitevuokrat	3 280,00
Asiakkuudenhoito	500,00
Markkinointi ja tapahtumat	-
Muut mahdolliset kulut	-
Liiketoiminnan muut kulut yhteensä	62 371,70
<b>Rahoituskustannukset</b>	-
<b>Kulut yhteensä 20xx-20xx (arvio)</b>	<b>241 871,70</b>

Yhtiöryhmässä ei ole erillisille projekteille luotu varsinaisia budjetteja. Esimerkiksi Mediamasterin isommissa projekteissa, joihin on tarvittu alihankintaa, toimitusjohtaja on arvioinut alihankinnan kulut tarvemäärityksen pohjalta. Tarvemäärityksen, kilpalutilanteen ja resurssien pohjalta asiakkaalle luodaan tarjous.

#### 4.3.2 Myyntibudjetointi

Yhtiöryhmän myyntibudjetit luodaan toimitusjohtajien toimesta, hallituksen elokuussa antaman tavoitteen pohjalta. Aikaisemmin myyntibudjetit luotiin kulubudjettien avulla, jolloin arvioitiin, paljonko myyntiä on tarvittu nollatulokseen pääsemiseksi ja paljonko myyntiä tarvitaan tulostavoitteen saavuttamiseksi. Kun myynti- ja kulubudjetit luodaan eri tahojen toimesta, vaatii budjetointi parempaa kommunikaatiota kulujen budjetoinnissa yritysten toimitusjohtajien kanssa.

Digital Lessonsin myyntibudjetit rakentuvat asiakkaittain arvioiden ja kyselyiden perusteella. Yrityksen hallitus asettaa sekä tulos- että liikevaihtotavoitteen, joiden pohjalta toimitusjohtaja ja muu myyntitiimi alkaa rakentamaan yrityksen ja myyjien henkilökohtaisia myyntitavoitteita tulevalle vuodelle. Arviot perustetaan vanhojen myyntitietojen, kyselyiden ja arvioiden perusteella. Tavoitteet jaetaan asiakkaittain vanhoille ja uusille asiakkaille. Budjetointi aloitetaan elokuussa ja täydennetään loka-marraskuussa.

Mediamaisteri Oy:n myyntibudjetointi lähtee omistajien ja hallituksen liikevaihtotavoitteiden asettamisesta. Tavoitteiden asettamisen jälkeen toimitusjohtaja lähtee luomaan myyntibudjetteja. Hän arvioi asiakassegmenttien myynnin kasvun sekä myös pohtii samalla miten ja millä keinoilla segmenttien myyntejä voidaan kasvattaa. Segmentoinnin pohjalta toimitusjohtaja asettaa myyjilleen tavoitteet, kunkin osaamisalueen ja kokemuksen perusteella, ja käy tavoitteet myyjien kanssa läpi. Budjetointi aloitetaan elokuussa, jolloin omistajat ja hallitus päättävät liikevaihtotavoitteesta. Loka-marraskuussa toimitusjohtaja käy läpi myyjäkohtaiset tavoitteet myyjien kanssa läpi.

Myyntibudjeteissa käytetään hyvää osittavaa lähestymistapaa, jossa hallitus antaa liikevaihtotavoitteen ja toimitusjohtajat ja myyjät saavat vaikuttaa myyntibudjetin rakentamiseen. Tällä tavalla myyjät sitoutuvat myyntitavoitteisiinsa paremmin, mikä on tärkeää, sillä joidenkin myyjien palkasta osa perustuu provisioon.

### **4.3.3 Muut budjetit ja ennusteet**

Koska budjetit luodaan kahdelta eri taholta, kulubudjetit luo talous ja jokaisen yrityksen toimitusjohtaja luo oman yrityksensä myyntibudjetin, ei budjetteja ole yhdistetty kokonaiseksi budjetiksi. Myyntibudjettia laadittaessa ja tavoitteita asetettaessa otetaan myös tulevia kuluja huomioon, mutta varsinaista kokonaisbudjettia ei laadita.

Kassabudjetin laadintaan ei ole yhtiöryhmässä nähty tarvetta. Tulot ja kulut jakautuvat tasaisesti vuodelle, lukuun ottamatta muutamaa kuukausittaista myynnin vaihtelua kesäkuussa ja joulukuussa. Kesäkuussa ja joulukuussa myynti nousee hieman tavallista suuremmaksi, sillä kesäkuussa asiakkaat jäävät lomalle ja haluavat saada projektinsa valmiiksi ennen lomaa. Suurella osalla asiakkaista tilikausi vaihtuu vuoden vaihteessa, jonka vuoksi he haluavat laskunsa joulukuun puolella, vaikka projektin käyttöönotto saattaisikin jäädä tammikuulle.

Yhtiöryhmässä ei ole laadittu yrityksille tase-ennusteita, koska niiden luomiseen ei ole nähty tarvetta. Yhtiöryhmässä on ennen tilinpäätöstä keskitytty yritysten oman pääoman suuruuteen, ilman erillistä ennustetta ennen tilikautta.

Budjetoinnin toteutumista on yhtiöryhmän yrityksissä seurattu aiemmin noin puolivuositain, mutta seuranta on viimeisen vuoden aikana jäänyt toteutumatta muutoksien vuoksi.

#### **4.4 Raportointi yhtiöryhmässä**

Raportointi on yksi talouden tärkeimmistä tehtävistä. Raportoinnin avulla yrityksen johto saa päätöksenteon kannalta oleellista tietoa ja pystyy tekemään tulevaisuuteen vaikuttavia päätöksiä.

Yhtiöryhmässä on käytössään avoimen lähdekoodin toiminnanohjausjärjestelmä Odoo. Järjestelmä tuottaa tällä hetkellä tärkeimmistä talouden seurannan raporteista vain tuloslaskelmat ja taseet. Muut raportit ovat kehityksessä, mutta valmiit vuoden loppuun mennessä tilinpäätökseen.

##### **4.4.1 Kuukausiraportit**

Yhtiöryhmässä seurataan kuukausittain suurempien yritysten, Mediamasteri ja Digital Lessons, tuloslaskelmia, joista yritysten johto saa informaatiota tilikauden tuloksesta. Tuloslaskelman perusteella yhtiöryhmän pääomistaja laatii väliaikaraportteja tuloksesta toimitusjohtajille ja hallituksen jäsenille. Toimitusjohtajat seuraavat tuloksen lisäksi myös myynnin toteutumista budjettiin verraten.

Kuukausiraportit pyritään toimittamaan mahdollisimman nopeasti. Ostolaskujen ja palkkojen kirjaukset kuitenkin venyvät talousosastolla seuraavan kuukauden puolelle, jolloin materiaalit valmistellaan kausiveroilmoituksia varten. Tämä myös tarkoittaa sitä, että yritysten hallitukset ja yhtiöryhmän pääomistaja saavat yritysten tuloslaskelmat maksimissaan 1,5 kuukauden kuluttua tarkasteltavan kuukauden päätyttyä.

Yhtiöryhmän pääomistajalle täydennetään myös suurimpien yritysten, eli Mediamaasterin ja Digital Lessonsin myynnit. Mediamaasterilla myynnit tulee erotella projektimyyntiin ja ylläpitomyyntiin. Pääomistaja seuraa laskelman avulla liikevaihdon kehittymistä pidemmällä aikavälillä. Yhtiöryhmä siirtyi vuoden 2015 alussa käyttämään uutta toiminnanohjausjärjestelmää, joten se ei sisällä historiadataa yritysten tilanteesta. Pääomistajan taulukosta nähdään yritysten liikevaihdon kehittyminen vuosi vuodelta, kuukausittain, vuodesta 2009 lähtien. Laskelmassa on mukana myös tiedot henkilöstön palkoista.

#### **4.4.2 Muut raportit**

Yritysten toimitusjohtajille sekä yhtiöryhmän pääomistajalle talousosasto lähettää jokaisen viikon perjantaina yhteenvedon kassavirtalaskelmasta, jossa arvioidaan yrityksen rahatilannetta. Toimitusjohtajille lähetetään vain heidän yrityksensä kassavirta, mutta yhtiöryhmän pääomistajalle lähetetään jokaisen yrityksen kassavirta. Kassavirtalaskelma sisältää kaiken tilin rahaliikenteen. Kassavirtalaskelma kuvaa yrityksen todellista tilin saldoa, jolloin rahavirtojen ennustaminen askelman avulla on helppoa. Kassavirta luodaan tilikaudeksi ja lisäksi siihen lisätään ennuste seuraavan tilikauden kolmelle ensimmäiselle kuukaudelle. Kassavirta on kuvattu liitteessä 1.

Mediamaasterin toimitusjohtajalle lähetetään viikoittain myyntiraportti, jossa eritellään edellisen viikon myyntitarjoukset, tuotannossa olevat projektit sekä laskutetut myynnit myyjittäin sekä lukumäärällisesti että euroissa. Mediamaasterin toimitusjohtaja haluaa seurata myynnin edistymistä viikoittain.

Hänelle myös lähetetään kerran kuukaudessa samanlainen raportti, mutta aikavälinä on viikon lisäksi myös kuukausi sekä tilikausi. Myyntitarjousten, tuotannon sekä laskutetun myynnin lisäksi ilmoitetaan uusien ylläpitojen kertymä sekä vanhojen ylläpitojen kertymä. Raporttiin yhdistetään tarjoukset, tuotanto ja laskutus, jotka jaotellaan viikkotasolle, kuukausitasolle ja vuositasolle. Ylläpitokertymät jaetaan uusiin ja vanhoihin laskutettuihin ylläpitoihin. Raportissa seurataan myös tarjouskantaa, kuinka monesta tarjouksesta syntyy myynti. Tämä raportti jaetaan myös myyjien välille, jolloin saadaan myyjäkohtaiset läpimenoprosentit.

#### 4.5 Controller-rooli yhtiöryhmässä

Taloulosaston rooli on tällä hetkellä muun muassa pienen henkilöstönsä vuoksi ollut pakollisten tehtävien suorittamista, kuten myynti ja ostoreskontran hoitamista sekä alustavien kirjausten tekemistä. Tämän vuoksi sisäinen raportointi ja taloudellisten analyysien tekeminen on jäänyt vähemmälle huomiolle.

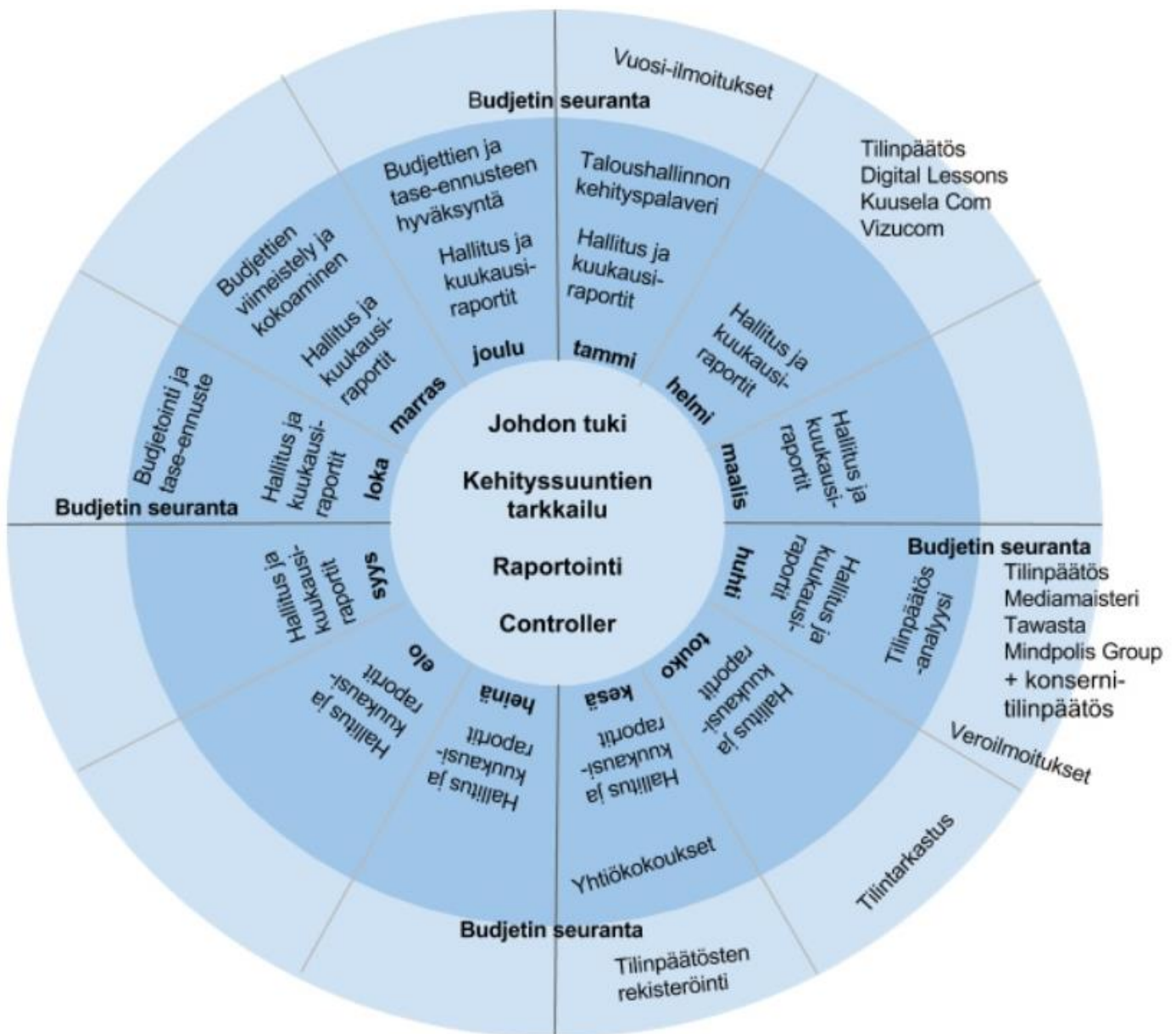
Tulevaisuutta ajatellen taloulosaston tulisi pyrkiä enemmän controllerin rooliin, joka hoitaa pakollisten tehtäviensä lisäksi myös raportointia ja analyysseja. Taloulosaston tulisi myös toimia enemmän johtamisen tukena ja kommunikoida paremmin tytäryhtiöiden kanssa, jotta yhtiöryhmä voi kasvaa. Controllerin roolia pyritään parantamaan muun muassa järjestelmäkehityksellä ja raporttien automaatiolla.

Vuosikellon aikataulutuksen tavoitteena on helpottaa työjärjestystä ja suunniteltujen tehtävien aikataulutusta sekä vapauttaa talous jatkuvasta suunnittelemattomasta toiminnasta, joka aiheuttaa kiirettä. Kiireen poistaminen ja tehtävien organisointi auttavat taloutta saamaan lisää aikaa tuottaa päätöksentekoon vaadittavia raportteja ja analyysseja.

Controller myös kommunikoi paremmin eri osastojen kanssa. Yhtiöryhmässä tällä tarkoitetaan parempaa kommunikaatiota yritysten toimitusjohtajien kanssa, tulevista ostoista ja myynneistä. Kommunikaatio varsinkin ostojen ja myyntien kanssa auttaa taloutta ennustamaan kassavirtaa ja budjetoimaan tulevia tilikausia paremmin ja realistisemmin.

## 5 YHTIÖRYHMÄN VUOSIKELLO

Yhtiöryhmän tilikausi on kalenterivuosi, jonka pohjaa vuosikellossa käytetään. Vuosikellon sisin ympyrä kuvaa yhtiöryhmän talouden visiota, jonka saavuttamiseksi vaaditaan kaikki ulompien ympyröiden tehtävät. Toinen ympyrä sisältää yhtiöryhmän strategiseen suunnittelun ympyrän, joiden tehtävät auttavat taloutta saavuttamaan vision. Uloin ympyrä on lakisääteisten tehtävien ympyrä, joka kuvaa jokaisen yritysten pakollisia työtehtäviä. Lakisääteiset tehtävät auttavat aikatauluttamaan strategisen suunnittelun työtehtäviä. Vuosikello ei sisällä kaikkia viikoittaisia ja kuukausittaisia raportoinnin aikatauluja, vaan ne esitellään myöhemmin kuukausiaikatauluissa. Yhtiöryhmän vuosikello on kuvattu kuviossa 6.

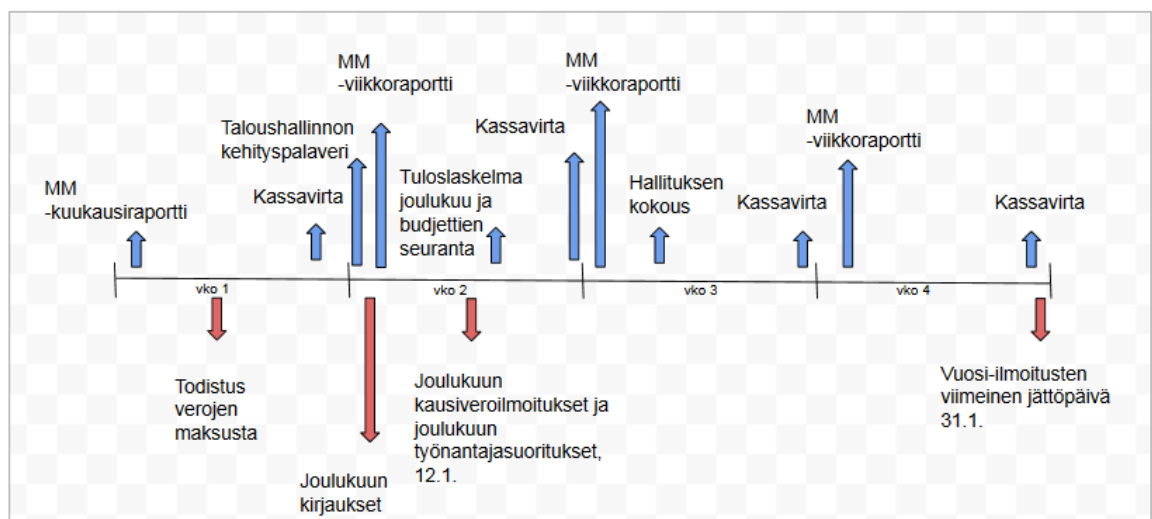


KUVIO 6. Yhtiöryhmän vuosikello

Kuukausiaikataulut esittävät jokaisen kuukauden työtehtävien eräpäivät. Työtehtävät on jaettu linjan ala- ja yläpuolelle. Yläpuoli kuvastaa vuosikellon strategisia toimintoja ja alapuoli lakisääteisiä velvollisuuksia. Jokaisessa kuukaudessa on vakiotyötehtävät, kuten verojenmaksutodistuksen tilaus ennen seuraavaa kuukauden 12. päivää, kassavirtojen lähetys toimitusjohtajille ja pääomistajalle jokaisen viikon perjantaina, kausiveroilmoitukset kuukauden 12. päivä, edellisen kuukauden kirjanpidon kirjausten valmistuminen, kuukausi- ja viikkoraporttien lähettäminen sekä hallitusten kokouksien suositeltu ajankohta.

Tammikuussa tilikausi aloitetaan taloushallinnon kehityspalaverilla, jossa käydään läpi talouden tehtävien onnistumista. Onko saavutettu talouden visio ja tavoitteet? Toimiiko vuosikello ja mitä päivityksiä siihen tulee tehdä? Joulukuu on kuitenkin talousosastolle yksi kiireisimmistä kuukausista laskutuksen ja raportoinnin kannalta, minkä vuoksi kehityspalaveri on hyvä pitää tammikuun alussa.

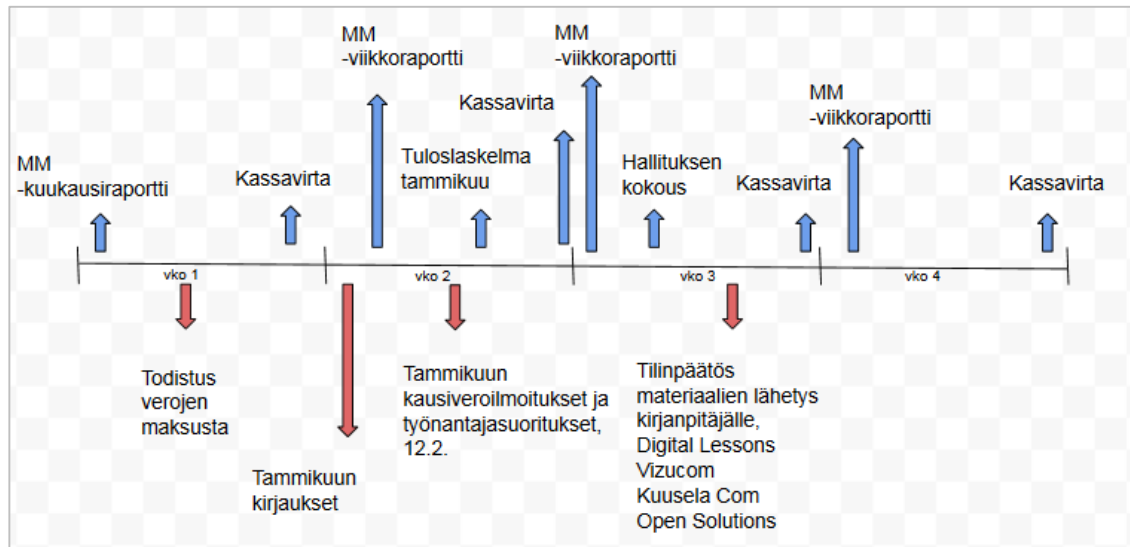
Tammikuun toisella viikolla, viimeisten kirjausten jälkeen päivitetään edellisen tilikauden budjettien toteumat ja verrataan näitä. Tällöin tammikuun hallituksen kokouksessa yritysten hallituksilla on ajantasaista tietoa, miten edellinen tilikausi toteutui arviosta poiketen. Hallitus saa budjettiseurannasta myös ennustetta tulevasta tilinpäätöksestä. Tammikuun kuukausiaikataulu on kuvattu kuviossa 7.



KUVIO 7. Tammikuun työtehtävien aikataulu

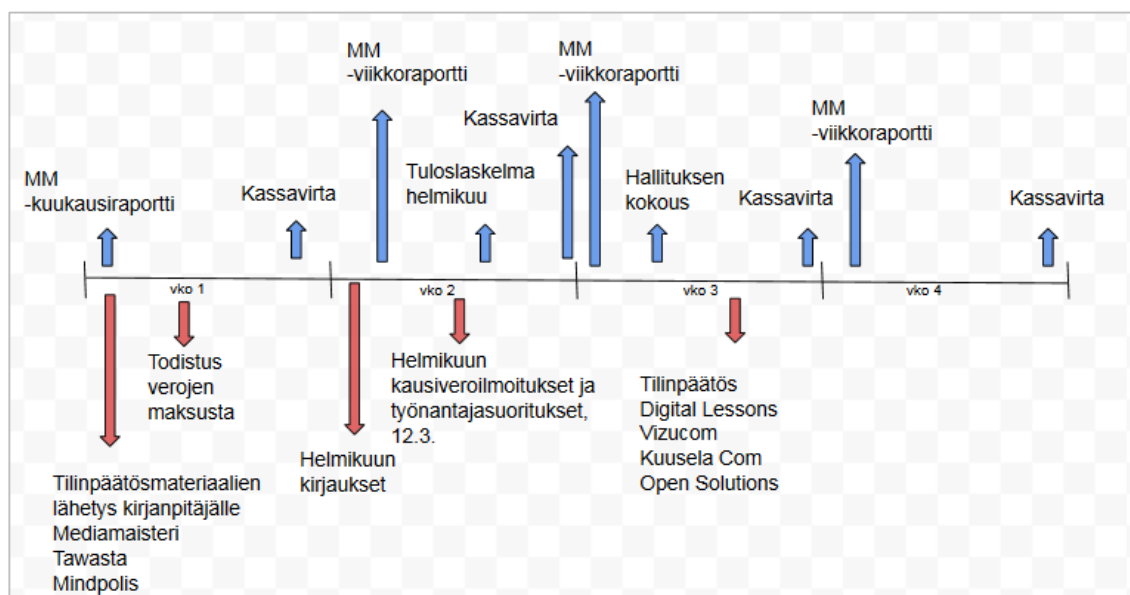
Helmikuussa aletaan valmistelemaan jo Digital Lessonsin, Vizuomin, Kuuselan ja Open Solutionsin tilinpäätöksiä kirjanpitäjälle. Kirjanpitäjän tulee saada näiden yritysten

tilinpäätökset valmiiksi jo maaliskuussa, joten niiden lähetys vuoden alussa on tärkeää tilinpäätösten aikataulun kannalta. Helmikuun kuukausiaikataulu on kuvattu kuviossa 8.



KUVIO 8. Helmikuun työtehtävien aikataulutus

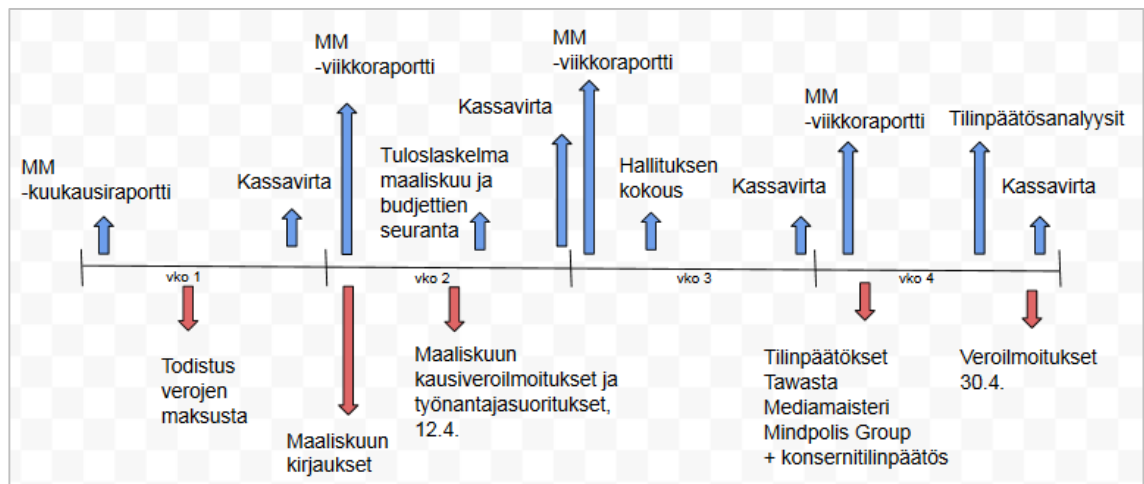
Maaliskuun alussa pystytään lähettämään Mediamaisterin, Tawastan ja Mindpoliksen tilinpäätösten materiaalit kirjanpitäjälle, kun viimeisetkin kohdistukset saadaan tehtyä. Maaliskuun loppuun mennessä kirjanpitäjän tulisi saada Digital Lessonsin, Vizucomin, Kuuselan ja Open Solutionsin tilinpäätökset valmiiksi, jotta kaikkien yritysten tilinpäätökset ovat valmiit huhtikuun loppuun mennessä. Maaliskuun kuukausiaikataulu on kuvattu kuviossa 9.



KUVIO 9. Maaliskuun työtehtävien aikataulutus

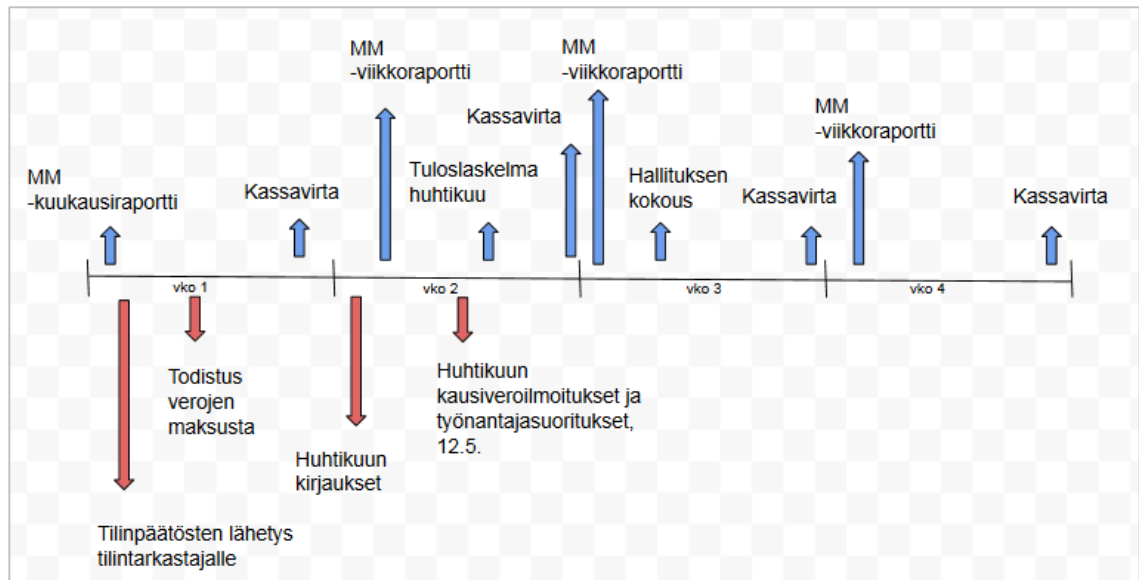
Kirjanpitäjän tulisi saada tilinpäätökset valmiiksi viimeistään 30.4. jotta kirjanpitäjä voi ajallaan ilmoittaa veroilmoitukset Verohallintoon. Veroilmoitusten mukana lähetettävien liitteiden olisi hyvä olla valmiit jo veroilmoituksen eräpäivänä, koska se vähentää talousosaston työtä kesäkuussa kun tilinpäätökset tulee rekisteröidä kaupparekisteriin.

Huhtikuussa luodaan myös valmiiden tilinpäätösten pohjalta tilinpäätösanalyysit yritysten johdoille, jotta analyysit pääsevät johdon tarkasteluun mahdollisimman nopeasti. Maaliskuun kirjausten jälkeen päivitetään budjetit ja verrataan niiden toteutumista ja mahdollisesti analysoidaan niissä olevia eroja. Budjettien seuranta olisi hyvä suorittaa tuloslaskelmien yhteydessä, jolloin molemmat voidaan esittää hallituksen kokouksessa. Huhtikuun kuukausiaikataulu on kuvattu kuviossa 10.



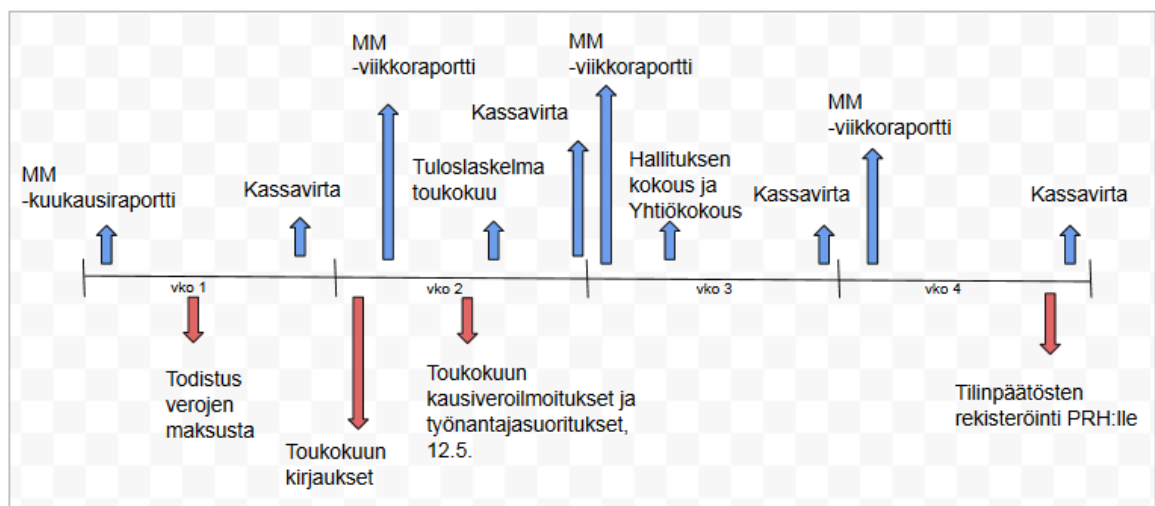
KUVIO 10. Huhtikuun työtehtävien aikataulut

Viimeistään toukokuun alussa tilinpäätökset tulee lähettää tilintarkastajalle tarkastettavaksi, jotta hän ehtii tarkastaa tilinpäätökset ennen kesäkuussa pidettäviä yhtiökokouksia. Toukokuun kuukausiaikataulu on kuvattu kuviossa 11.



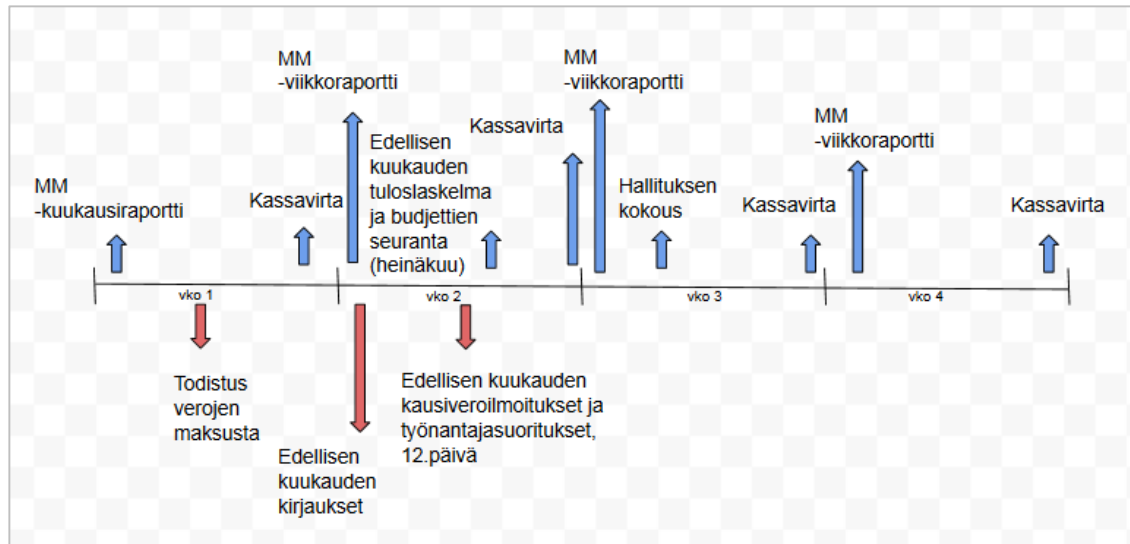
KUVIO 11. Toukokuun työtehtävien aikataulus

Kesäkuussa yritysten hallitusten kokousten yhteydessä on yritysten hyvä pitää myös yhtiökokoukset, jolloin omistajat voivat hyväksyä tilinpäätökset. Yhtiökokous tulee pitää ennen kesäkuun loppua, jolloin yritysten tulee rekisteröidä tilinpäätöksensä kaupparekisteriin niiden liitteiden osalta, joita ei veroilmoituksen mukana ole lähetetty. Kesäkuun kuukausiaikataulu on kuvattu kuviossa 12.



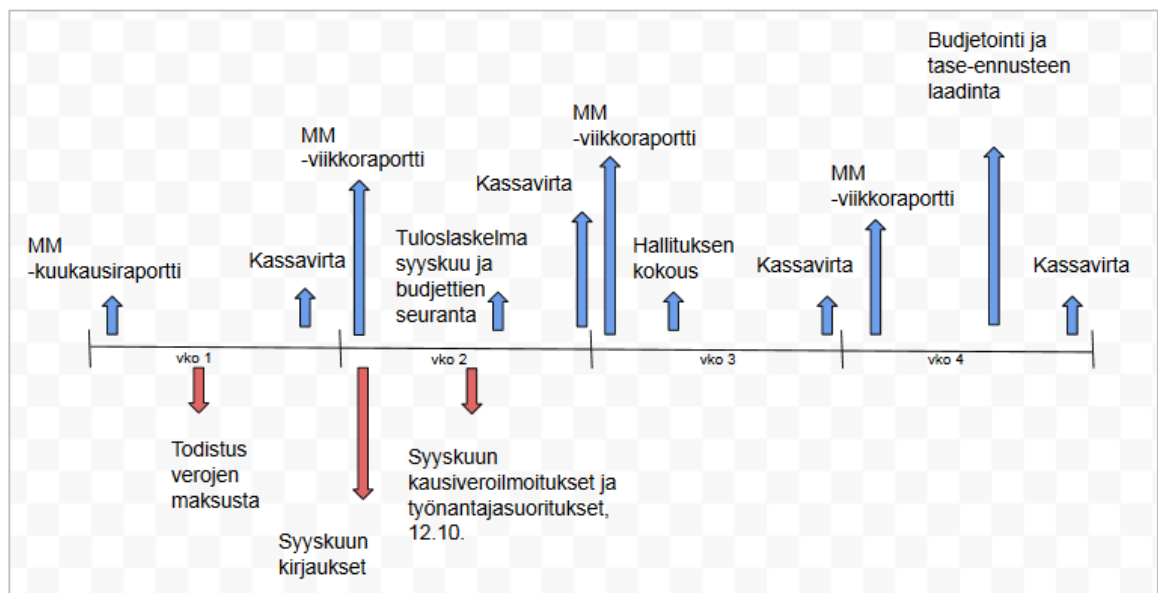
KUVIO 12. Kesäkuun työtehtävien aikataulus

Seuraavat kolme kuukautta ovat kuukausiaikataulunsa mukaan samanlaiset, heinäkuuta lukuun ottamatta, jolloin yhtiöryhmän henkilöstöstä suurin osa viettää lomansa, jolloin ei esimerkiksi välttämättä lähetetä kuukausi- ja viikkoraportteja tai pidetä hallituksen kokousta. Kuukaudet on kuvattu kuviossa 13.



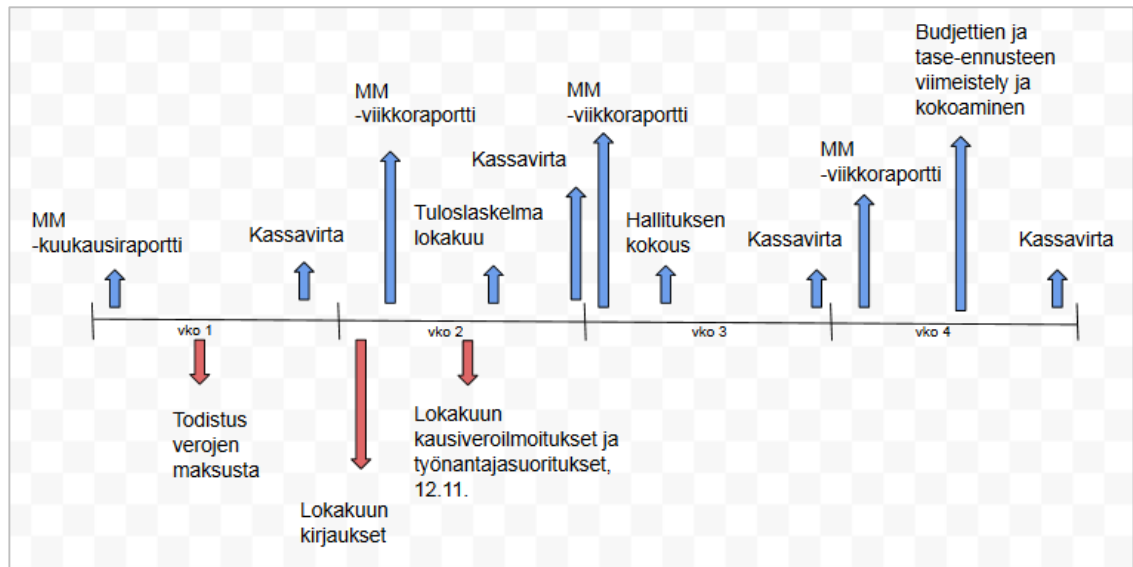
KUVIO 13. Heinä-syyskuun työtehtävien aikataulut

Lokakuussa seurataan taas budjettien toteumaa sekä laaditaan kuukauden loppuun mennessä tulevan tilikauden alustavat budjetit kaikille yrityksille sekä alustavat tase-ennusteet Mediamasterille ja Mindpolikselle. Lokakuun kuukausiaikataulu on kuvattu kuviossa 14.



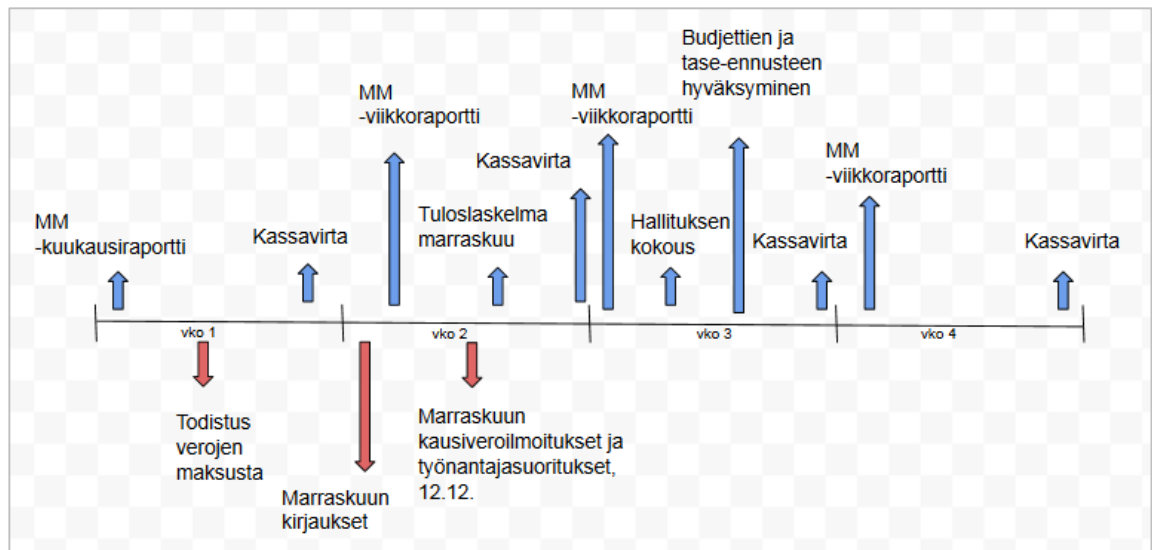
KUVIO 14. Lokakuun työtehtävien aikataulut

Marraskuun loppuun mennessä viimeistellään budjetit ja tase-ennusteet sekä kootaan myynti- ja kulubudjetit yhteiseksi kokonaisbudjetiksi. Yritysten budjeteista kootaan myös koko yhtiöryhmän yhteinen budjetti. Marraskuun kuukausiaikataulu on kuvattu kuviossa 15.



KUVIO 15. Marraskuun työtehtävien aikataulus

Joulukuun hallituksen kokouksessa tai hieman sen jälkeen hyväksytään seuraavan tilikauden budjetit ja tase-ennusteet, jonka jälkeen budjetit kirjataan toiminnanohjausjärjestelmään seurantaan varten. Joulukuun kuukausiaikataulu on kuvattu kuviossa 16.



KUVIO 16. Joulukuun työtehtävien aikataulus

Kuukausiaikataulutusten ja vuosikellon tarkoituksena on selventää talousosaston työtehtävien aikataulutusta. Työtehtävien aikataulutuksen tarkoituksena on vähentää kiirettä. Kiireen hävitessä, taloudella on paremmin aikaa toimia tavoitteidensa ja visionsa mukaisesti controllerina, johtamisen tukena ja raporttoijana sekä tukea paremmin yhtiöryhmän toimintaa.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Yhtiöryhmän yritysten kulurakenteen vuoksi kulujen budjetoinnissa on hyvä käyttää kiinteää budjettia ja budjettimenetelmänä historiatietoon perustuvaa menetelmää, jonka apuna käytetään muun muassa vanhoja tuloslaskelmia. Budjettien pohjat ovat yksinkertaiset ja selkeät. Henkilöstökulut ovat hyvin eriteltyjä ja helposti luettavia. Kulubudjetissa voitaisiin kululajien sijasta käyttää tuloslaskelman mukaisia tilejä. Kun budjetti muistuttaa varsinaista tuloslaskelmaa, budjettien seuranta ja budjettien siirtäminen järjestelmään helpottuu. Kulujen kuukausisarake auttaa laskemaan kuukausittain toistuvia kuluja, kuten vuokrat, sähkö, tytär-/sisaryhtiölaskutus ja tietoliikenne. Tilien muoto auttaisi yrityksissä hahmottamaan kuluja paremmin vähäisten kulujen vuoksi. Joidenkin tilien kohdalla tarvittaisiin parempaa erittelyä, esimerkiksi ulkopuoliset palvelut, jotka kattavat muun muassa tytär- ja sisaryhtiöiden välisen sisäisen laskutuksen, alihankinnat sekä muut ostettavat palvelut. Yrityksillä on myös paljon erilaisia käyttö- ja ylläpitopalveluita, joita voitaisiin eritellä budjetissa tarkemmin esimerkiksi toimittajien mukaan, taulukon 6. esimerkin mukaisesti.

TAULUKKO 6. Esimerkki kulujen budjetoinnista

	kk	12 kk
<b>Ulkopuoliset palvelut</b>	<b>5 500</b>	<b>71 000</b>
Alihankinnat	5 000	60 000
Sisaryhtiön palvelut	500	6 000
Muut palvelut		5 000
<b>Käyttö- ja ylläpitopalvelut</b>	<b>4 880</b>	<b>58 560</b>
Toimittaja 1	450	5 400
Toimittaja 2	2 800	33 600
Toimittaja 3	1 630	19 560

Yhtiöryhmän budjetointiprosessi tarvitsee tulevaisuudessa tehokkaampaa kommunikaatiota toimitusjohtajien ja talousosaston välillä. Kommunikaatio talousosaston ja toimitusjohtajien välillä on tärkeä osa budjetointia, koska myyntibudjetit ja kulubudjetit luodaan eri tahojen toimesta. Kommunikaatio auttaa talousosastoa kokoamaan myynti- ja kulubudjettien pohjalta kokonaisbudjetit jokaiselle yritykselle sekä koko yhtiöryhmän yhteisen budjetin. Kulujen parempi erittely ja kommunikaatio auttavat talousosastoa myös luomaan koko konsernin budjetin tulevaisuudessa.

Yhtiöryhmän isommilla yrityksillä, Mediamaisterilla ja Digital Lessonsilla, on aika ajoin isompia projekteja, jotka vaativat alihankintaa. Tällä hetkellä projekteihin tehdään kullarvioita tarvemäärittelyn pohjalta, mutta projektien seurannan ja kannattavuuden tarkkailun parantamiseksi, tulisi myös isommille projekteille laatia omat budjettinsa. Budjetoititapana käytettäisiin samaa kiinteää budjetoitintia kuin muissakin yritysten budjeteissa. Projektien kustannukset vaihtelevat aina projekteittain, joten näiden kulujen (henkilöstö ja alihankinta) budjetoitintimenetelmänä olisi hyvä käyttää nollapohjabudjetoitintia, jossa kulujen rakentaminen aloitetaan nolasta. Tätä budjetoitintimenetelmää kannattaa myös käyttää projektien lisäksi kaikissa tulevissa hankkeissa.

Yhtiöryhmässä ei ole aikaisemmin koottu budjetteja yhdeksi kokonaiseksi budjetiksi. Parannusehdotuksena on, että kun osabudjetit on laadittu, kootaan ne yhteiseksi kokonaisbudjetiksi, joka esitetään yritysten hallituksille sekä omistajille hyväksyttäväksi loppuvuodesta. Kokonaisbudjetti auttaa yrityksiä seuraamaan budjettejaan helpommin ja hahmottamaan yrityksen tulosta tilikauden aikana. Vaikka budjetit laaditaan koko vuodelle kerralla, pitäisi niihin luoda myös yhteenvedot kolmen kuukauden tavoitteista budjetin seuranta varten.

Yhtiöryhmän tulee myös laatia koko yhtiöryhmän yhteinen budjetti. Aiemmin näin ei ole tehty, sen vuoksi, että yhtiöryhmä ei ole ollut velvollinen laatimaan konsernitilinpäätöstä. Tulevaisuudessa tilintarkastajan kehotuksesta, yhtiöryhmälle tulee laatia konsernitilinpäätös ja koko yhtiöryhmän tuloksen seurannan kannalta on tarpeellista luoda kokonaisbudjetti myös koko yhtiöryhmälle.

Yhtiöryhmässä ei ole luotu yrityksille kassabudjetteja tai tase-ennusteita, koska kummallekaan ennusteelle ei ole ennen nähty tarvetta. Liiketoiminnan kehittyessä, varsinkin Mediamaisterin ja emoyhtiö Mindpoliksen osalta, olisi järkevää luoda tase-ennusteet tuleville vuosille. Kasvavana yhtiönä Mediamaisterin sekä emoyhtiö Mindpoliksen olisi hyvä aloittaa seuraamaan tuloksen lisäksi myös yritysten pääoman rakennetta ja pyrkiä parantamaan vakavaraisuuttaan ja oman pääoman osuuttaan. Emoyhtiön ja koko yhtiöryhmän liiketoiminnan kehittämisen kannalta tulisi tuloksen lisäksi analysoida ja ennustaa myös emoyhtiön tasetta tase-ennusteen ja tunnuslukujen avulla.

Kassavirtalaskelmat ovat yritysten kassavirtatilanteen seurannan kannalta edelleen tärkeitä, mutta taloudellisen tilanteen ennustamisen vuoksi tulisi sekä Mediamaisterille ja

Mindpolikselle luoda myös kassabudjetit. Kassabudjetit ovat tase-ennusteen perusta, joita ilman tase-ennusteita ei voida luoda.

Vaikka yhtiöryhmässä on seurattu budjettien toteutumista, on se jäänyt muutosten vuoksi vähäisemmälle tarkastelulle. Budjetoinnista ei ole hyötyä ilman sen seuranta. Ilman seuranta ja vertailua budjetoituihin lukuihin, ei voida tietää, toteutuvatko yrityksen asettamat tavoitteet ja pitääkö yrityksen lähteä tekemään korjaavia toimenpiteitä tavoitteiden saavuttamiseksi.

Yhtiöryhmässä on aikataulullisesti liian tiheää seurata budjetin toteutumista kuukausittain, minkä vuoksi budjetteja voitaisiin aloittaa seuraamaan kolmen kuukauden eli vuosineljänneksen välein. Tällöin yritykset saavat tietoonsa tavoitteiden toteutumista ja pystyvät paremmin suunnittelemaan mahdollisia toimenpiteitä erojen kuromiseksi. Yhtiöryhmän toiminnanohjausjärjestelmään on mahdollista syöttää laadittuja budjetteja ja seurata niiden toteutumista. Järjestelmä luo raportteja, joiden pohjalta on mahdollista seurata tuloslaskelman muodossa budjettien ja tuloksen toteutumista samassa raportissa.

Ylläpitoliiketoiminnan vuoksi Mediamaasterin, Tawastan sekä emoyhtiö Mindpoliksen tilinpäätöstä ei saada tehdyksi ennen viimeisiä kohdistuksia maaliskuun alussa. Digital Lessonsin, Vizuomin, Kuuselan ja Open Solutionsin tilinpäätökset olisivat aikataulullisesti hyvä saada valmiiksi ennen Mediamaasterin, Tawastan ja Mindpoliksen tilinpäätöksiä, jotta ne olisivat jo valmiita konsernitilinpäätökseen. Mindpolis Group ei ole vielä ollut velvollinen laatimaan konsernitilinpäätöstä pienen kokonsa vuoksi. Viimeisimmän tilintarkastajan lausunnon mukaan vuonna 2016 yhtiöryhmän on tehtävä vähintään suunta-antava konsernitilinpäätös tilikaudesta 2015. Tämän vuoksi tytäryhtiöiden tilinpäätökset tulisi saada aikaan mahdollisimman nopeasti tilikauden vaihtuessa. Tämä suunta-antava tilinpäätös on hyvä luoda mahdollisimman todenmukaisesti, sillä yhtiöryhmän kasvaessa konsernitilinpäätös tulee tulevaisuudessa pakolliseksi. Konsernitilinpäätökseen tulisi siis sisältää vaadittavat rahoituslaskelmat. Konsernitilinpäätöksen tekeminen edellyttää, että emoyhtiön tulee luoda toimintakertomus, jossa esitellään vaadittavat tiedot konsernista.

Yrityksen taloudellisen kehityksen kannalta on haastavaa saada tieto yrityksen todellisesta taloudellisesta tilasta vasta tilinpäätöksen valmistuttua. Yhtiöryhmässä viimeiset ti-

linpäätökset valmistuvat vasta neljän kuukauden kuluttua tilikauden päättymisestä, jolloin kuluvasta tilikaudesta on kulunut jo kolmannes. Kulutettu aika tarkan taloudellisen tilan selvittämiseksi on hukkaan heitettyä aikaa korjausmahdollisuuksien tekemiseksi. Jotta ajantasaista tietoa saataisiin tuotettua ajoissa, tulisi yhtiöryhmän kirjanpidon sisältää kaikki olennaiset jaksotukset kuukausittain. Jaksotukset auttavat budjetoinnin seurannassa.

Myös raportoinnin kannalta on tärkeää saada tilinpäätökset valmiiksi ajoissa. Tilinpäätökset sisältävät kaikki olennaiset kohdistukset, joista kaikista ei voida olla täysin varmoja ennen kuin tilinpäätös ja tilintarkastus ovat saatu päätökseen. Yritysten johtojen päätöksenteon kannalta on siis tärkeää saada tilinpäätökset ajoissa valmiiksi. Mediamaasterin, Tawastan ja Mindpoliksen tilinpäätösten kannalta olisi hyvä laatia hallitukselle ja omistajille tulos- ja tase-ennusteet seuraavan tilikauden johtopäätöksiä ja mahdollisia korjaustoimenpiteitä ajatellen alkuvuoden hallituksen kokoukseen.

Yrityksen taloudellisen tilanteen seuraamiseksi olisi yhtiöryhmässä hyvä laatia myös tilinpäätösanalyysit. Tilinpäätösanalyysien avulla yhtiöryhmä voi seurata yritystensä taloudellista tilannetta erilaisten maksuvalmiuden, kannattavuuden ja vakavaraisuuden tunnuslukujen avulla. Tilinpäätösanalyysi antaa yritysten johdolle taloudellisen tilanteen lisäksi tietoa yritysten kehityssuunnasta. Kehityssuunnan tarkkailu auttaa yritysten johtoa tekemään mahdollisesti tarvittavia strategisia suunnitelmia ja tarvittavia muutoksia.

Jotta muutostarpeisiin pystyttäisiin reagoimaan nopeasti, tulisi yritysten kuukausiraportit lähettää mahdollisimman pian kuukauden vaihteen jälkeen. Tuloslaskelmien realistinen toimituspäivä pääomistajalle ja toimitusjohtajille on joka kuukauden 12. päivän jälkeen, jolloin tuloslaskelmista saatava informaatio olisi samaan aikaan valmis kuin yritysten kausiveroilmoitukset. Jokaisen kuukauden 12. päivään mennessä ovat myös saapuneet kaikki edellisen kuukauden puolelle kuuluvat laskut. Kun kuukausittaiset tuloslaskelmat saadaan toimitettua ajallaan yritysten johdolle, informaatio yritysten taloudellisesta tilanteesta on päättäjien käsillä nopeasti ja tarvittaviin muutostoimenpiteisiin voidaan ryhtyä mahdollisimman nopeasti.

Yhtiöryhmän pääomistajalle kuukausittain lähetettävään laskelmaan olisi hyvä lisätä liikevaihdon ja henkilöstön palkkojen lisäksi henkilöstön sivukulut ja seurata henkilöstön kokonaiskulujen muodostumista, sillä henkilöstökulut sivukuluineen ovat yhtiöryhmän

yri­tysten suurin kuluerä. Laskel­massa voisi seurata myös tuloksen kehittymistä. Las­kelma antaisi täl­löin pääomistajille parempaa informaatiota liikevaihdon ja tuloksen ta­voitteiden asettamiseen sekä henkilöstön resurssien käyttöön.

Hallituksen kokouksen ajankohta olisi hyvä sopia joka kuukauden 12. päivän jälkeen, jolloin hallitukselle pystytään esittelemään tuoretta taloudellista tilannetta tuloslaskel­mien pohjalta. Hallituksen kokouksissa päätetään myös työ­lista eri henkilöille, joten pöytäkirjojen puhtaaksi kirjoittaminen tulisi tapahtua pian kokouksen jälkeen, jotta pöytäkirja voidaan lähettää hallituksen jäsen­ten tarkasteltavaksi jo hyvissä ajoin ennen seuraavaa kokousta. Näin hallituksen jäsenet myös muistavat hoitaa työlistalle merkityn tehtävänsä.

Saavuttaakseen controllerin roolin yhtiöryhmässä, tulisi talousosaston parantaa kommu­nikaatiotaan yri­tysten toimitusjohtajien kanssa. Raportoinnin parantamiseksi tulisi järjes­telmän raporttien automaatiota kehittää niin, että halutut raportit saataisiin sitä kautta toi­mitusjohtajille.

Yhtiöryhmän vuosikello ei voi toimia samanlaisena vuodesta toiseen, vaan se vaatii myös päivitystä. Talousosaston ja pääomistajan tulisikin istua alas heti vuoden alussa päivittä­mään vuosikelloa ja kuukausiaikatauluja. Vuosikellon päivitys lähtee talousosaston vi­sion ja tavoitteiden päivittämisestä, jonka pohjalta päivitetään strategiset toimet sekä la­kisääteisten velvollisuuksien aikataulut. Vuosikellon päivityksen jälkeen pystytään päi­vittämään myös kuukausiaikataulut. Vuosikellon päivittäminen vie myös talousosaston roolia eteenpäin.

## 7 POHDINTA

Opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda vuosikello yhtiöryhmän talousosaston käyttöön, joka tukee jokaisen talousosaston työntekijän työtä sekä talousosaston tavoitteita ja roolia. Tavoitteena on luoda yhtiöryhmän tilikauden kattava aikataulu, joka ottaa huomioon lakisääteiset velvollisuudet sekä yhtiöryhmän strategian ja talousosaston tavoitteiden toteuttamiseen vaadittavat toimenpiteet.

Opinnäytetyön aihe tuli työnantajaltani, jolla oli tarve kehittää talousosastolle vuosikello aikataulutamaan työtehtäviä. Aihe oli mielestäni kiinnostava ja yritykselle tarpeellinen. Opinnäytetyö kehitysprosessi on lähellä omaa työtäni. Opinnäytetyön valmistumisen ajankohta osui myös sopivasti juuri ennen uuden tilikauden alkua. Haastavinta opinnäytetyössä oli aiheen rajaus. Yhtiöryhmän talousosasto sisältää lähestulkoon koko taloushallinnon, kirjanpitoa lukuun ottamatta. Päätinkin rajata aiheeni niihin toimintoihin, joilla on yhtiöryhmän strategian toteuttamisen kannalta merkitystä. Teoriaosuudessa aiheena ovatkin budjetointi ja raportit sekä lakisääteiset velvollisuudet, joilla on niiden kannalta aikataulullista merkitystä. Rajauksessa päätin korostaa muun muassa budjettien ja raporttien hyväksikäyttöä.

Vuosikello ja kuukausiaikataulutuksen toteutus ja ennalta määritellyt tavoitteet onnistuivat hyvin. Ne tuovat esiin keinot, joilla selvennetään talousosaston roolia tulevaisuudessa ja toimitaan paremmin johdon tukena, sekä aikataulutetaan työtehtävät paremmin. Vuosikelloa on helppo lähteä kehittämään enemmän muun muassa henkilöstöhallinnon ja muiden toimintojen puolelle.

Opinnäytetyön tekeminen oli opettavainen kokemus. Opinnäytetyö auttoi minua ymmärtämään paremmin yritysten toimintaa ja aikataulutusta kokonaisvaltaisemmin. Työn tekeminen auttoi hahmottamaan yritysten vuosittaiset toimet, jotka auttavat yrityksiä toteuttamaan tavoitteensa. Se myös pisti minut kyseenalaistamaan miksi joitakin juttuja tehdään ja mikä on niiden hyöty yritykselle. Vuosikello on auttanut minua aikataulutamaan työtehtäviäni paremmin, jolloin aikaisempi suunnittelemattoman toiminnan aiheuttanut kiire on poistunut sekä auttanut ymmärtämään oman työni roolin yhtiöryhmässä.

## LÄHTEET

Alhola, K & Lauslahti, S. 2005. Taloutta johtamista varten. Helsinki. Edita Prima Oy

Ammattinetti. 2015. Controller. TE-palvelut. Luettu 28.10.2015. <http://www.ammattinetti.fi>

Board of Trade of Metropolitan Montreal. 2015. Budgeting and business planning. Luettu 24.8.2015. <http://www.infoentrepreneurs.org/en/guides/budgeting-and-business-planning/>

Bragg, S. 2012. Wiley Corporate F and A: Essential Controller: An Introduction to What Every Financial Manager Must Know (2nd Edition). Somerset, NJ, USA. John Wiley & Sons. ProQuest ebrary. Luettu 28.10. 2015. [www.kirjasto.tamk.fi](http://www.kirjasto.tamk.fi)

Case Western Reserve University. 2014. Budget Planning Cycle. Luettu 24.8.2015. <http://www.case.edu/provost/budget/operatingbudget/planningcycle.html>

E-conomic. 2015. Konserni - Mitä tarkoittaa Konserni? Luettu 30.10.2015. <https://www.e-conomic.fi/kirjanpito-ohjelma/sanakirja/konserni>

Global FS Consulting. 2015. Alternative Budgeting Methods. Luettu 20.7.2015. <http://www.globalfsconsulting.com/display.php?page=1059>

Kauppakamari. 16.5.2013. Konsernitilinpäätös raskas taakka etenkin pienille konserneille. Luettu 30.10.2015. <http://kauppakamari.fi/2013/05/16/konsernitilinpaaotos-raskas-taakka>

Kirjanpitolaki 1997/1336. Luettu 30.10.2015.

Leppiniemi, J; Leppiniemi, R & Kaisanlahti, T. 8.2.2012. Tilinpäätöksen tulkinta. Helsinki. Talentum Media Oy. Luettu: 19.10.2015. <http://fokus.talentum.fi.elib.tamk.fi/>

Leppiniemi, J; Leppiniemi, R & Kaisanlahti, T. 7.1.2013. Hyvä tilinpäätöskäytäntö. Helsinki. Talentum Media Oy. Luettu 19.10.2015. <http://fokus.talentum.fi.elib.tamk.fi/>

Leppiniemi, J & Walden, R 8.2.2015. Tilinpäätös ja verosuunnittelu. Helsinki. Talentum Media Oy. Luettu 19.10.2015. <http://fokus.talentum.fi.elib.tamk.fi/>

Lindfors, H & Syväperä, O. 2010. Pk-yrityksen budjetointi ja raportointi. Helsinki. Edita Prima

Lindholm, T; Rasinaho, V & Virtanen, O. 2004. Yhtiökokous Corporate Governance hengessä. Juva. WSOY.

Lähitapiola. 2014. Palkkailmoituksen täyttöopas. Luettu 12.11.2015. <http://www.lahitapiola.fi/>

Massachusetts Institute of Technology. 2015. Budget Cycle. Luettu 23.8.2015. [http://vpf.mit.edu/site/budget/budget\\_cycle](http://vpf.mit.edu/site/budget/budget_cycle)

Mind Tools. 2015. The Planning Cycle. Luettu 30.7.2015.  
[http://www.mindtools.com/pages/article/newPPM\\_05.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_05.htm)

Mindpolis Group Oy. 2015. Luettu 8.6.2015 <http://mindpolis.com/>

Osakeyhtiölaki 2006/624. Luettu 6.10.2015.

Patentti- ja rekisterihallitus. 2015a. Osakeyhtiön tilinpäätösilmoitus. Luettu 13.7.2015.  
<https://www.prh.fi/>

Patentti- ja rekisterihallitus. 2015b. Tilinpäätöksen ilmoittajille. Luettu 13.7.2015.  
<https://www.prh.fi/>

Pohjola. 2015. Lakisääteinen tapaturmavakuutus. Luettu 12.11.2015. <https://www.pohjola.fi/>

ProAgria. 2014. Ennakoi yrityksesi vuodenkierto vuosikellon avulla. Luettu 30.7.2015.  
<http://kainuu.proagria.fi/>

Taloussanomat. 2015. Taloussanakirja: konsernitilinpäätös. Luettu 30.10.2015.  
<http://www.taloussanomat.fi/>

Tilintarkastuslaki 2015/1141. Luettu 30.10.2015.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2015. Tilintarkastus. Luettu 2.10.2015. <http://www.tem.fi/>

Työttömyysvakuutusrahasto. 2015a. Työttömyysvakuutusmaksut. Luettu 12.11.2015.  
<http://tvr.fi/>

Työttömyysvakuutusrahasto. 2015b. Työttömyysvakuutusmaksun perusteena olevat palkat. Luettu 12.11.2015. <http://tvr.fi>

Veritas Eläkevakuutus. 2015a. Eikö verottajalle tehty vuosi-ilmoitus riitä työeläkeyhtiölle? Luettu 12.6.2015. <https://www.veritas.fi/>

Veritas Eläkevakuutus. 2015b. Ketä Ilmoitetaan? Luettu 12.6.2015. <https://www.veritas.fi/>

Veritas Eläkevakuutus. 2015c. Palkan ilmoittaminen. Luettu 12.6.2015. <https://www.veritas.fi/>

Veritas Eläkevakuutus. 2015d. TyEL – vuosi-ilmoitusopas. Luettu 12.6.2015.  
<https://www.veritas.fi/>

Veritas Eläkevakuutus. 2015e. Työsuhde- ja palkkailmoitukset. Luettu 12.6.2015.  
<https://www.veritas.fi/>

Veritas Eläkevakuutus. 2015f. YEL-vakuutus. Luettu 12.11.2015. <https://www.veritas.fi/>  
Verohallinto. 2011. Pidennetyt ilmoitus- ja maksujaksot. Luettu 10.6.2015.  
<http://www.vero.fi/>

Verohallinto. 2012. Verohallinto toimittaa kaikki rekisteröitäväksi säädettyt tilinpäätös-tiedot suoraan kaupparekisteriin. Luettu 13.7.2015. <http://www.vero.fi/>

Verohallinto. 2013a. Kausiveroilmoituksen antaminen. Luettu 10.6.2015. <https://www.vero.fi/>

Verohallinto. 2013b. Verohallinnolle maksettavat ja ilmoitettavat työnantajasuoritukset. Luettu 12.11.2015. <https://www.vero.fi/>

Verohallinto. 2014. Veroilmoituksen antaminen – osakeyhtiö ja osuuskunta. Luettu 10.6.2015. <https://www.vero.fi/>

Verohallinto. 2015a. Todistus verojen maksamisesta tai verovelkatodistus. Luettu 3.11.2015. <https://www.vero.fi/>

Verohallinto. 2015b. Verovelkarekisteri. Luettu 3.11.2015. <https://www.vero.fi/>

Verohallinto. 2015c. Vuosi-ilmoituksen antaminen. Luettu 12.6.2015. <https://www.vero.fi/>

Verohallinto. 2015d. Yritys- ja yhteisöasiakkaiden tärkeät päivämäärät 2015. Luettu 10.6.2015. <https://www.vero.fi/>

Yrityssuomi.fi. 2015. Työnantajan ilmoitusvelvollisuudet. Työ- ja elinkeinoministeriö. Luettu 12.6.2015 <https://www.yrityssuomi.fi/tyonantajan-ilmoitusvelvollisuudet>

