

Suomalaisten keskisuurten ja suurten yritysten kustannusten hallinnan nykytila sekä käytetyt hallintakeinot



Lipasti, Tuuli & Mattila, Riina

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Suomalaisten keskisuurten ja suurten yritysten kustannusten hallinnan nykytila sekä käytetyt hallintakeinot

Lipasti, Tuuli & Mattila, Riina
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Joulukuu, 2010

Lipasti, Tuuli & Mattila, Riina

Suomalaisten keskisuurten ja suurten yritysten kustannusten hallinnan nykytila sekä käytetyt hallintakeinot

Vuosi 2010 Sivumäärä 111

Opinnäytetyön tavoitteena on kuvata kustannusten hallinnan nykytilanne suomalaisissa keskisuurissa ja suurissa yrityksissä sekä selvittää, mitä keinoja yritykset ovat käyttäneet yleis- ja hallinnollisten kustannusten hallinnassa. Tutkimustulosten on tarkoitus auttaa toimeksiantajayritystä liiketoiminnan harjoittamisessa sekä kehittämässä. Tutkimuksen tueksi on valittu teoriaa kannattavuudesta, kustannusten hallinnasta sekä yleis- ja hallinnollisten kustannusten hallintakeinoista.

Kustannusten suunnitelmallista hallintaa pidetään menestyvän yrityksen tärkeimpänä työkaluna tämän päivän liikkeenjohtamisessa, sillä menestyäkseen yrityksen on pystyttävä tuottamaan enemmän kuin toiminnan ylläpitämiseen kulutetaan. Kustannusten hallinnan merkitys korostuu etenkin taloudellisesti vaikeina aikoina, jolloin kustannuksiin vaikuttaminen on ensisijaisesti lyhyen tähtäimen toimintaa, mikä ei kuitenkaan tarjoa yrityksen toiminnalle pohjaa pitkällä aikavälillä. Tästä syystä tutkimuksessa on perusteltua tarkastella kustannusten hallintaa ja käytettyjä keinoja osana yrityksen strategista pitkän aikavälin toimintaa.

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä toukokuussa 2010. Tutkimuksen aineisto kerättiin sähköisenä kyselynä harkinnanvaraista otantamenetelmää käyttäen. Kysely osoitettiin 827 suomalaisen keskisuuren ja suuren yrityksen johtohenkilölle. Vastauksia saatiin yhteensä 111 kappaletta, jolloin vastausprosentiksi muodostui 13,42 prosenttia. Kyselylomake koostui 21 monivalintakysymyksestä. Tulosten analysoinnissa hyödynnettiin MS Excel- taulukkolaskentaohjelmaa ja SPSS-tilasto -ohjelmaa.

Tutkimuksella saatiin kuvattua suomalaisten keskisuurten ja suurten yritysten kustannusten hallinnan nykytilanne sekä selvitettyä käytetyt yleis- ja hallinnollisten kustannusten hallintakeinot. Suomalaisissa keskisuurissa ja suurissa yrityksissä kustannusten hallinta on pääsääntöisesti kannattavuuslähtöistä ja yritykset kokevat onnistuneensa kustannusten hallinnan eri osaluissa. Tutkimustulosten perusteella näyttää myös siltä, että yritykset ovat tehneet johdonmukaisesti toimenpiteitä yleis- ja hallinnollisten kustannusten alentamiseksi ja toimenpiteitä tullaan jatkamaan. Kaikkia tutkimuksessa kysytyjä keinoja oli käytetty ja niistä oli myös koettu olleen hyötyä yleis- ja hallinnollisten kustannusten hallinnassa. Käytetyimpiä keinoja olivat kilpailuttaminen, taloushallinnon prosessien sähköistäminen sekä ulkoistaminen.

Asiasanat keskisuuri ja suuri yritys, kannattavuus, yleis- ja hallinnolliset kustannukset, kustannusten hallinta, yleis- ja hallinnollisten kustannusten hallintakeinot

Lipasti, Tuuli & Mattila, Riina

The current situation of cost management in Finnish mid-sized and large companies and used methods to manage costs

| Year | 2010 | Pages | 111 |
|------|------|-------|-----|
|------|------|-------|-----|

The purpose of this thesis is to define the current situation of cost management in Finnish medium-sized and large companies as well as to investigate the methods which companies have used to manage general and administrative costs. The objective is to yield information which the applicant of this thesis can utilize when practising and developing its business. Selected theories of profitability, cost management and the different methods to manage general and administrative costs were used in the research.

Systematic cost management is considered the most important tool of a successful company in current business management. In order to succeed, the company must gain more profit than its expenditures. The importance of cost management is emphasized especially during the economic downturn when affecting costs is done primarily on a short-term basis. That however does not serve the company's best interest on a long-term basis. For this reason it is justified to examine the company's cost management and the methods used as a part of a company's long-term strategy.

The survey was implemented as a quantitative questionnaire in May 2010. The material for the research was collected via electronic questionnaire using a discretionary sampling method. The questionnaire was addressed to the senior managers of 827 Finnish medium-sized and large companies. 111 responses came back from the companies so the response rate was 13.42 %. The questionnaire consisted of 21 multiple choice questions. MS Excel and SPSS statistical analysis software were used when analyzing the questionnaire results.

The research succeeded in defining the current situation of cost management in the target companies. The research also clarified the methods which companies have used to manage general and administrative costs. According to the research companies' cost management is mainly profitability-oriented and companies experience that they have succeeded in different sectors of cost management. Results also indicate that companies have consistently made measures to lower general and administrative cost and the measures will continue. All the methods that had been examined in the research had been used. Companies also experienced that used methods have been useful in managing general and administrative costs. The most used methods were competing, moving towards electronic financial management processes and outsourcing.

Key words mid-sized and large companies, profitability, general and administrative costs, cost management, management methods of general and administrative costs

Sisällys

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | Johdanto | 7 |
| 1.1 | Työn tausta, tarkoitus ja tavoitteet | 8 |
| 1.2 | Työn rakenne, rajaus ja keskeiset käsitteet | 9 |
| 2 | Kannattavuus | 11 |
| 2.1 | Kannattavuuden mittaaminen | 13 |
| 2.2 | Kannattavuuden parantaminen | 13 |
| 2.2.1 | Tuottojen lisääminen | 14 |
| 2.2.2 | Kustannusten alentaminen | 14 |
| 3 | Kustannusten hallinta | 15 |
| 3.1 | Kustannusten hallinnan määritelmät | 16 |
| 3.2 | Kustannusten hallinnan osa-alueet..... | 17 |
| 4 | Yleis- ja hallinnollisten kustannusten hallintakeinot | 18 |
| 4.1 | Ulkoistaminen..... | 18 |
| 4.2 | Palvelukeskus | 21 |
| 4.3 | Vertailujohtaminen (Benchmarking) | 23 |
| 4.4 | Kilpailuttaminen..... | 25 |
| 4.5 | Toiminnanohjausjärjestelmät (ERP) | 27 |
| 4.6 | Liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelu (BPR) | 29 |
| 4.7 | Taloushallinnon prosessien sähköistäminen | 31 |
| 4.8 | Konsultointipalvelut | 37 |
| 5 | Empiirinen tutkimus | 38 |
| 5.1 | Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä..... | 39 |
| 5.2 | Tutkimusaineiston valinta ja aineiston kerääminen | 39 |
| 5.3 | Kyselylomakkeen laadinta | 40 |
| 5.4 | Tutkimustulosten analysointimenetelmät | 41 |
| 5.5 | Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti | 43 |
| 6 | Tutkimustulokset..... | 43 |
| 6.1 | Vastaajien taustatiedot | 44 |
| 6.1.1 | Vastaajan asema yrityksessä..... | 44 |
| 6.1.2 | Yrityksen pääasiallinen toimiala | 45 |
| 6.1.3 | Yrityksen henkilöstömäärä | 46 |
| 6.1.4 | Yrityksen liikevaihtoluokka | 47 |
| 6.2 | Kannattavuus..... | 47 |
| 6.2.1 | Kannattavuuden kehitys | 48 |
| 6.2.2 | Kannattavuuden parantuminen..... | 49 |
| 6.2.3 | Kannattavuuden heikentyminen | 50 |
| 6.3 | Kustannusten alentaminen | 50 |

| | | |
|-------|--|----|
| 6.3.1 | Edellisellä tilikaudella | 51 |
| 6.3.2 | Meneillään olevalla tilikaudella | 52 |
| 6.3.3 | Tulevalla tilikaudella..... | 54 |
| 6.4 | Kulurakenne | 55 |
| 6.4.1 | Yrityksen suurin kuluerä | 55 |
| 6.4.2 | Suurimman kustannuspaineen kohdistuminen kuluerään | 56 |
| 6.4.3 | Parhaiten hallittava kuluerä | 57 |
| 6.5 | Kustannusten hallinta | 58 |
| 6.5.1 | Merkityksen kasvun syyt | 58 |
| 6.5.2 | Onnistuminen eri osa-alueissa | 60 |
| 6.5.3 | Merkittävä rooli | 62 |
| 6.6 | Kustannusten hallinnan keinot..... | 63 |
| 6.6.1 | Käytetyt kustannusten hallinnan keinot | 63 |
| 6.6.2 | Käytettyjen keinojen hyöty | 64 |
| 6.6.3 | Ulkoistaminen | 66 |
| 6.6.4 | Taloushallinnon prosessien sähköistäminen | 68 |
| 6.6.5 | Kilpailuttaminen | 70 |
| 6.6.6 | Ulkopuoliset konsultointipalvelut..... | 71 |
| 6.6.7 | Ulkopuolisten konsultointipalvelujen hyöty..... | 71 |
| 7 | Yhteenveto ja johtopäätökset | 72 |
| 7.1 | Yhteenveto | 72 |
| 7.2 | Johtopäätökset | 74 |
| | Lähteet | 77 |
| | Kuviot | 83 |
| | Liitteet..... | 84 |

1 Johdanto

Yritykset ovat suhtautuneet kustannuksiin kaksijakoisesti. Yrityksen menestyessä hyvin kustannusten tarkastelu on ollut toisarvoista ja kriisin häämöittäessä niitä on karsittu lähes pakkonomaisesti. Kustannusten hallinnasta ei ole voitu juuri puhua, sillä menestyäkseen pitkällä aikavälillä yrityksen tulisi ottaa kustannuksiin vaikuttaminen osaksi yrityskulttuuria ja jokapäiväistä toimintaa. Kustannusten hallinta nähdäänkin menestyvän yrityksen tärkeänä työkaluna tämän päivän liikkeenjohtamisessa. (Vehmanen & Koskinen 1998, 9.)

Kustannusten hallinnan kannalta on tärkeää, että yritys tuntee ydinliiketoimintansa ja sitä tukevien toimintojen kustannukset, koska miten yritys voisi ilman tietoutta kustannuksistaan vaikuttaa niihin ja tehdä toiminnan kannalta oikeita päätöksiä. Yleisen käsityksen mukaan yritykset tuntevat hyvin liiketoiminnan muuttuvat kustannukset ja pyrkivät vaikuttamaan näihin. Kun tarkastelun kohteena ovat vastaavasti yleis- ja hallinnolliset kustannukset, kuten vuokrat, vakuutukset, taloushallintopalvelut sekä puhelin- ja tietoliikennekustannukset, jättää yhä useampi yritys näiden tarkastelun vähemmälle huomiolle tiedostaen tai tiedostamattaan. (CFO Publishing Corp. & Expense Reduction Analysts 2009, 2.)

Yrityksissä on usein myös toimintaan nähden turhan suuret kustannusrakenteet, mitä selittää osin se, ettei yritysten johto ole sopeuttanut kustannuksia muuttuviin tilanteisiin tai kriittinen kustannusseuranta on puuttunut yrityksistä täysin. Yritykset usein perustelevat korkeita kustannuksiaan ajatuksella, että yrityksessä täytyy olla määrätty kustannusrakenne, jotta tulevaisuudessa on mahdollista ohjata suurempaa liiketoimintaa. Yritykset, jotka toimivat kypsillä markkinoilla ja jotka varautuvat tulevaisuuteen ylimääräisillä resursseilla, kuten ylimitoitetuilla liiketoimintatiloilla tai IT-järjestelmillä siinä toivossa, että myynnin volyyymi kasvaa, tekevät usein virhepäätöksen käyttämättömien resurssien muodossa. (Strang 2000, 65-66.)

Yrityksen kustannustietoutta voidaan lisätä kustannusten luonteen ymmärtämisen lisäksi kustannuslaskennan avulla, jonka tärkeimpänä tehtävänä on yksinkertaistaa todellisuus hallittavaksi tuottamalla rahamääräistä tietoa niin kustannusten hallintaan kuin myös esimerkiksi hinnoittelu-, investointi- ja kannattavuuslaskelmia varten. Vaikka nykyaikaiset taloushallinto- ja toiminnanohjausjärjestelmät mahdollistavatkin kustannusten monipuolisen seurannan ja hallinnan, ei se kuitenkaan riitä. Varmistaakseen tiedon täysimääräisen hyödynnettävyyden pitkällä aikavälillä on yrityksen lähdettävä liikkeelle strategiastaan ja asetettava tavoitteet kustannustiedon suhteen. Yrityksen on myös osattava soveltaa saamaansa tietoa aktiivisesti ja löydettävä tavat, miten saatua tietoa hyödyntää. (Hyötyläinen & Simons 2009, 255 -256; Pellinen 2006, 69; Vilkkumaa 2005, 237.)

Paranko ja Suomala (2008) kuvailevat suomalaisten yritysten kustannustietoisuuden nykytilaa synkäksi. Heidän näkemyksensä perustuu Tampereen teknillisen yliopiston ja Teknologiateollisuuden yhdessä toteuttamaan tutkimukseen, jossa kartoitettiin teknologiateollisuusyritysten käyttöomaisuuteen liittyvää kustannustietoisuutta. Tutkimustulokset osoittivat, että kaksi kolmasosaa teknologiateollisuuden yrityksistä ei oman näkemyksensä mukaan tuntenut tärkeimmän käyttöomaisuusryhmänsä pitkäaikaisia kustannusvaikutuksia. Tutkimukseen osallistuneista yrityksistä vain 30 prosenttia sanoi tuntevansa kustannusvaikutukset karkeasti tai tätä paremmin. Tällaista kustannustiedottomuutta voidaan pitää huolestuttavana, sillä pelkästään vuonna 2007 suomalainen teollisuus investoi uuteen käyttöomaisuuteen tai olemassa olevan parannuksiin yli 5 miljardia euroa. Tämän lisäksi on huomioitava, että investointihetken kustannukset ovat vain pieni osa käyttöomaisuuden aiheuttamista kokonaiskustannuksista. Suurin osa kustannusvaikutuksista näkyy vasta investoinnin elinkaaren myöhemmissä vaiheissa, esimerkiksi käytön, energian ja kunnossapidon kustannuksina. Nämä kustannusvaikutukset voivat olla yrityksissä jopa kymmeniä miljardeja euroja, joista suurin osa näkyy yrityksen yleis- ja hallinnollisina kustannuksina.

1.1 Työn tausta, tarkoitus ja tavoitteet

Opinnäytetyö ja siihen liittyvä tutkimus tehdään toimeksiantajayritys Expense Reduction Analysts:n aloitteesta. Toimeksiantajayrityksen liiketoiminta keskittyy yrityksissä toteutettaviin kustannusleikkausprojekteihin, joten on luontevaa tarkastella opinnäytetyössä yritysten kustannusten hallinnan nykytilaa. Toimeksiantajan toiveesta tutkimuksen tarkastelukohteeksi on otettu suomalaiset keskisuuret ja suuret yritykset, jollaisia suurin osa toimeksiantajan asiakasyrityksistäkin on.

Expense Reduction Analysts (ERA) on maailman suurin kustannusten hallintaprojekteihin erikoistunut konsulttitoimisto, joka on aloittanut toimintansa vuonna 1992. Yrityksen yli 750 konsulttia toimivat franchising periaatteella 41 maassa ja lähes jokaisessa maanosassa. Yritysketjun maailmanlaajuinen pääkonttori sijaitsee Lontoossa ja Euroopan tukitoiminnot Pariisissa ja Kölnissä. Suomessa liiketoiminta on aloitettu vuonna 2008. (Parikka, Perttunen & Valtonen 2010.)

ERA on toteuttanut kustannusleikkausprojekteja niin pienissä kuin suurissa organisaatioissa. Yritys on erikoistunut auttamaan asiakkaitaan lisäämään tuottoja vähentämällä tukitoimintojen operatiivisia kustannuksia, kuten vakuutus-, siivous- ja toimistotarvikekuluja. Konsultit toimivat tarkoin määritellyn toimintamallin mukaisesti, joka alkaa säästökohteiksi valittavien kuluryhmien kartoittamisella. Jos asiakasyritys päättää edetä ERA:n säästöratkaisujen mukaisesti, konsultit käynnistävät tarjouspyyntöprosessin ja aloittavat neuvottelut potentiaalisten toimittajien kesken. Konsultit seuraavat ja hallinnoivat prosessin kulkua, minkä jälkeen asi-

akkaalle raportoidaan suositeltavat toimintatavat. Asiakasyritys tekee lopullisen päätöksen toimittajavalinnasta, minkä jälkeen konsultti seuraa 1,5-2 vuoden ajan neuvoteltujen säästöjen toteutumista ja neuvoo asiakasta toimittajasuhteiden jatkuvaa parantamista varten. Palvelujen laskutus perustuu todettujen säästöjen määrään eli asiakasta veloitetaan silloin kun säästöjä on saatu aikaan. (Expense Reduction Analysts 2010.)

Expense Reduction Analysts on toteuttanut yli 15000 kustannusleikkausprojektia, joissa asiakasyritystä autetaan parantamaan kannattavuutta. Esimerkiksi tapahtumajärjestäjä Eastway saavutti toteutetun kustannusleikkausprojektin ansiosta 70000 euron vuotuiset kustannussäästöt. ERA:n tehtävänä oli yrityksen kulurakenteen optimointi matkustus-, paino- ja toimistotarvikekuluja osalta. ERA neuvotteli yhtiölle hotelliketjujen keskittämissopimukseen paremmat ehdot ja kilpailutuksen seurauksena saavutettiin kokonaisuudessaan 11 prosentin säästöt majoituskuluissa. Painotuotehankintoihin liittyvien kulujen alentamiseksi ERA analysoi asiakkaan tarpeet ja pyysi tarjouksia useilta toimittajilta. Uusien ehtojen ja hankintojen keskittämisen ansiosta kuluja pystyttiin alentamaan 30 prosenttia. Myös toimistotarvikekuluissa saavutettiin säästöjä. Hankintojen keskittämällä ja tuotevalikoiman standardisoinnilla toimistotarvikekulut pystyttiin puolittamaan. (Expense Reduction Analysts.)

Tutkimustulosten tarkoituksena on antaa toimeksiantajayritykselle hyödyllistä ja ajantasaista tietoa, jota se voisi hyödyntää kehittäessään yrityksille suunnattuja asiantuntijapalveluja. Opinnäytetyön tavoitteena on kuvata kustannusten hallinnan nykytila suomalaisissa keskisuurissa ja suurissa yrityksissä sekä selvittää yrityksissä käytetyt yleis- ja hallinnollisten kustannusten hallintakeinot.

1.2 Työn rakenne, rajaus ja keskeiset käsitteet

Opinnäytetyö etenee teorian kautta tutkimukseen ja sen tuloksiin. Työ jakautuu seitsemään päälukuun, joista ensimmäinen on johdanto työssä käsiteltävään aiheeseen. Lähestymme kustannusten hallintaa ja sen nykytilaa aiemmin aiheesta tehtyjen tutkimusten kautta. Toisessa luvussa tarkastelemme yritystoiminnan kannattavuutta. Yritystoiminnan lähtökohtana on aina kannattava liiketoiminta, jolloin on olennaista ymmärtää, miten kannattavuutta voidaan mitata ja millä keinoin sitä voidaan parantaa. Kustannuksiin vaikuttaminen on yksi kannattavuuden parantamisen keinoista. Kolmanteen lukuun olemme koonneet eri asiantuntijoiden määritelmiä kustannusten hallinnasta. Käsittelemme tässä luvussa myös kustannusten hallinnan eri osa-alueita. Neljännessä luvussa tarkastelemme kustannusten hallinnan eri keinoja niiden määritelmien, hyötyjen ja riskien kautta. Teoriaosuuden jälkeisessä tutkimusosiossa tarkastelemme kustannusten hallinnan nykytilaa suomalaisissa keskisuurissa ja suurissa yrityksissä. Esitämme tutkimustulokset luvussa kuusi ja näiden pohjalta tehdyt johtopäätökset luvussa seitsemän.

Kustannusten hallintaa käsitteleviä tutkimuksia on tehty pääasiassa kansainvälisten konsulttiyritysten toimesta. Esimerkiksi CFO Research Services on tehnyt vuonna 2009 yhteistyössä Expense Reduction Analysts:n kanssa tutkimuksen ”Bringing the Discipline of Direct Cost Management to G&A Costs”. Tutkimuksessa kartoitettiin pohjoisamerikkalaisten yritysten näkemyksiä yleis- ja hallinnollisten kustannusten hallinnan tilasta suhteessa muuttuviin kustannuksiin. Tutkimuksessa selvitettiin, mitä kustannusten hallinnalla tavoitellaan, miten muuttuvien kustannusten hallintatavat eroavat yleis- ja hallinnollisten kustannusten hallinnasta sekä, mitä hyötyjä yritys uskoo saavuttavansa kustannusten paremmalla hallinnalla ja mitkä tekijät rajoittavat kustannusten parempaa hallintaa.

Kustannusten hallintaa on tarkastellut myös kansainvälinen tilintarkastusyhteisö KPMG Oy, joka teetti vuonna 2009 tutkimuksen ”Rethinking Cost Structures: Creating a sustainable cost advantage”. Tässä tutkimuksessa selvitettiin, millä tavoin yritykset käsittelevät kustannusrakenteitaan, arvioivat menestystään ja kehityksen esteitä sekä minkälaisia toiveita, huolia ja odotuksia yrityksillä on tulevaisuudesta. Yrityksillä on jatkuvasti paineita alentaa kustannuksiaan, mutta vain harvat pystyvät siihen pitkäjänteisesti. Tutkimuksesta ilmenee, että monet vastaajista ovat tietoisia yrityksensä kasvaneista kustannuksista, mutta vain harvat osaavat toimia tiedon vaatimalla tavalla.

Opinnäytetyössä tarkastellaan kustannusten hallintaa kannattavuuslähtöisestä näkökulmasta sekä sen merkityksen kasvuun vaikuttaneiden syiden, määritelmien sekä eri osa-alueiden pohjalta. Kustannushallinnan keinojen tarkastelussa otetaan huomioon ainoastaan yleis- ja hallinnollisten kustannusten hallintakeinot. Työn ulkopuolelle jäävät siis kokonaan esimerkiksi muiden kustannusten tarkastelu, kustannuslaskenta sekä kustannusten hallinnassa käytettävät mittarit sekä palkitseminen.

Tutkimus rajataan suomalaisiin keskisuuriin ja suuriin yrityksiin. Rajaus on tehty toimeksiantajan toiveesta ja se perustuu yleiseen pk-yrityksen määritelmään. Pk-yritykseksi luetaan yritys, jossa henkilöstömäärä on korkeintaan 250 työntekijää ja liikevaihto enintään 50 miljoonaa. Suurten yritysten osalta henkilöstömäärää tai liikevaihtoa ei ole rajattu, sillä ne ovat luonnollisesti keskisuuria yrityksiä suuremmat. Tutkimuksessa oli tarpeen kuitenkin tehdä ero pienten ja keskisuurten yritysten välillä. Tutkimuksesta on näin rajattu pois yritykset, joiden palveluksessa on vähemmän kuin 50 työntekijää ja jonka liikevaihto on enintään 10 miljoonaa euroa. (Tilastokeskus 2010.)

Keskeisimpiä käsitteitä työssä ovat keskisuuri ja suuri yritys, kannattavuus, kustannusten hallinta, yleis- ja hallinnolliset kustannukset sekä yleis- ja hallinnollisten kustannusten hallintakeinot. Kannattavuudella tarkoitetaan yrityksen tuloksen muodostumista positiiviseksi eli toisin sanoen yrityksen on saatava toiminnallaan tuottoa, jotta niillä saadaan katettua toi-

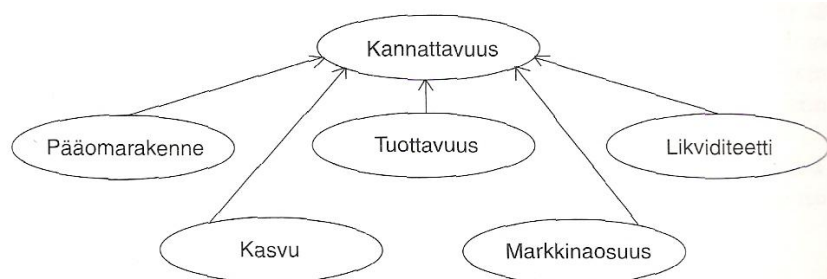
minnasta aiheutuvat kustannukset. Kustannusten hallinnalla tarkoitetaan esimerkiksi kustannusten vähentämistä, ennallaan pitämistä tai kustannusten kasvun hallitsemista. Yleis- ja hallinnolliset kustannuksilla tarkoitetaan sellaisia kustannuksia, jotka eivät riipu suoraan tuotannon volyyymistä ja joita syntyy vaikka yritys ei valmistaisi tai myisi mitään. Tällaisia kustannuksia ovat esimerkiksi vuokrat, vakuutukset, taloushallintopalvelut, puhelin-, matka-, markkinointi- ja energiakustannukset. (WebFinance Inc. 2010.) Yleis- ja hallinnollisten kustannusten hallintakeinoilla puolestaan tarkoitetaan keinoja, joilla yritykset pyrkivät näiden kustannusten osalta esimerkiksi tehokkaampaan toimintaan sekä pienempiin kustannuksiin.

2 Kannattavuus

Menestyäkseen yritysten on toimittava kannattavasti. Kannattavuudella tarkoitetaan yksinkertaistetusti sitä, että yrityksen tulos muodostuu positiiviseksi eli saadaan voittoa. Yrityksen on toiminnallaan saatava niin paljon tuottoa, että niillä kyetään kattamaan toiminnasta aiheutuvat kustannukset. (Eskola & Mäntysaari 2006, 8.)

Kannattavuuden perusteena on, että yritys tuottaa jatkuvasti enemmän sijoitetulle pääomalle kuin mitä pääoman saanti ja sen käyttö yritykselle maksaa. Kannattavuutta ei voida määritellä yksiselitteisesti, mutta tavallisesti sillä ilmaistaan tulontuottamiskykyä tietyn ajanjakson aikana, usein vuoden ajanjaksolla. (Alhola & Lauslahti 2006, 50-51.) Vehmanen ja Koskinen (1998, 24) korostavat kannattavuuden määritelmässään pitkän aikavälin tulontuottamiskyvyn näkökulmaa. Perusteena tälle he esittävät, että tulontuottamiskyky saattaa olla hankala selvittää lyhyen ajan kuluessa. Esimerkkinä he käyttävät tilannetta, jossa yritys uhraa menon, josta se odottaa saavansa kertatuloa vasta usean vuoden kuluttua.

Kannattavuus on yritystoiminnan elinehto ja yleisesti ottaen yrityksen tärkein taloustavoite. Kannattavuustavoitteen lisäksi yrityksillä on useita muita taloustavoitteita, jotka ovat eräänlaisia keinoja kannattavuustavoitteiden saavuttamiseksi. Näitä ovat esimerkiksi pääomarakenne-, kasvu-, tuottavuus-, markkinaosuus- ja likviditeettitavoite. Alla on kuvattu yrityksen taloustavoitteiden hierarkia. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 20.)



Kuvio 1.5. Yrityksen taloustavoitteiden hierarkia.

Kuvio 1: Yrityksen taloustavoitteiden hierarkia (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 20)

Pääomarakennetavoite painottaa yrityksen omarahoitusasteen ylläpitämistä ja kehittämistä. Kun yrityksen omarahoitusaste on vahva, selviytyy se velkaisia yrityksiä paremmin maksuvelvoitteistaan, kuten lainanlyhennyksistä ja koroista. Pääomarakennetavoitteen vaaliminen korostuu etenkin vaikeina taloudellisina aikoina, jolloin yritysten tuotteiden kysyntä laskee ja myyntitulot pienevät.

Tuottavuudella tarkoitetaan kohteen kykyä yhdistellä tuotannontekijöitä suoritteen aikaansaamiseksi. Tuottavuuden parantaminen on keskeinen keino kustannustehokkuuteen ja hyvään kannattavuuteen. Tuottavuuden voidaan näin ollen sanoa kuvaavan yrityksen toiminnan tehokkuutta. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 22.) Vehmasen ja Koskisen (1998, 26) mukaan tuottavuudessa onkin kyse juuri siitä, että osataan tehdä asioita oikealla tavalla panoksia tuhlaamatta.

Tuottavuus voidaan jakaa kokonaistuottavuuteen ja osatuottavuuteen. Kokonaistuottavuutta mitataan usein rahamääräisillä suoritusmittareilla ja osatuottavuutta ei-rahamääräisillä suoritusmittareilla. Neilimo & Uusi-Rauva (2005, 22) kuvaavat tuottavuutta rahamääräisen suoritusmittaamisen näkökulmasta. Tarkastelun kohteena on yrityksen tuottojen suhde käytettyihin panoksiin eli se, kuinka paljon tuotannontekijän käytöllä on aikaansaatua tuotantoa. Vehmanen ja Koskinen (1998, 25) korostavat tuottavuuden määrittelyssä myös ei-rahamääräisiä suoritusmittareiden merkitystä, kuten laatua ja asiakastyytyväisyyttä.

Yrityksen likviditeetillä eli maksuvalmiudella tarkoitetaan yrityksen kykyä selviytyä nopeasti erääntyvistä veloistaan. Yrityksen tavoitellessa parempaa likviditeettiä tarkastelun kohteena ovat yrityksen ostovelat ja myyntisaamiset, joiden ohjauksen avulla voidaan turvata yrityksen maksukykyisyys myös yllättävissä tilanteissa. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 21-22.)

Yrityksen taloudellisena tavoitteena voi olla myös liiketoiminnan kasvattaminen esimerkiksi liikevaihdon tai markkinaosuuden kautta. Jotta yritys voi kasvaa, täytyy liiketoiminnan olla

kannattavaa. Yrityksen kasvun tulisi aina olla hallittua, jotta sillä voidaan turvata yrityksen rahoitusrakenne. Hallitsematon kasvu voi johtaa ulkopuolisen rahoituksen liian suureen tarpeeseen tai velkaantumisen kasvuun, jolloin yrityksessä saattaa ilmetä ongelmia maksuvalmiudessa ja vakavaraisuudessa. (Alhola & Lauslahti 2006, 154.)

2.1 Kannattavuuden mittaaminen

Kannattavuutta voidaan mitata joko absoluuttisena tai suhteellisena kannattavuutena. Absoluuttinen kannattavuus voidaan laskea esimerkiksi tuottojen ja kustannusten erotuksena. Absoluuttinen kannattavuus ei kuitenkaan kerro paljosta yrityksen kannattavuudesta, koska se ei huomioi erikokoisten yritysten toiminnan mittasuhteita. (Eskola & Mäntysaari 2006, 19.)

Suhteellinen kannattavuus puolestaan mahdollistaa erikokoisten yritysten vertailun, koska sitä mitataan esimerkiksi sijoitetun pääoman tuottoasteella. Kannattavuuden mittaamisessa yleisimmin käytössä oleva tunnusluku onkin sijoitetun pääoman tuottoaste (Alhola & Lauslahti 2006, 140.) Tunnusluku ilmaisee yrityksen tuloksen suhteessa yrityksen koko pääomaan. Pääoman tuotto prosentista on useita versioita, mutta tunnetuin niistä lienee sijoitetun pääoman tuotto prosentti eli Return on Investment (ROI). Tunnusluku kuvaa, miten paljon yritys on saanut tuottoa omistajien ja esimerkiksi pankkien, vakuutusyhtiöiden, valtion tai julkisyhteisöjen yritykseen sijoittamalle pääomalle. Sijoitetun pääoman määrä saadaan oman pääoman ja korollisten velkojen summasta. (Eskola & Mäntysaari 2006, 125.)

Yleinen tapa mitata kannattavuutta lyhyellä aikavälillä on katetuottolaskennan avulla. Laskentamenetelmän lähtökohtana on jaotella kustannukset muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin. (Alhola & Lauslahti 2006, 66.) Katetuotto lasketaan vähentämällä myyntituotoista muuttuvat kustannukset. Edelleen kiinteät kustannukset vähentämällä jää jäljelle tulos. Käyttökattetta suhteuttamalla liikevaihtoon saadaan vertailukelpoinen tunnusluku katetuotto prosentti. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 68.)

2.2 Kannattavuuden parantaminen

Yritystoiminnan peruslähtökohtaan eli kannattavuuteen vaikuttavien tekijöiden tunteminen on liiketoiminnan ohjaamisen kannalta välttämätön edellytys. Yritystoiminta voi olla voitollista tai tappiollista, mutta käytännössä tappiollisen toiminnan kääntäminen voitolliseksi on pitkällä aikavälillä välttämätöntä. (Alhola & Lauslahti 2006, 71-72.)

Kannattavuutta voidaan parantaa tuottoja lisäämällä tai kustannuksia alentamalla. Yritystoiminnan kannattavuuteen vaikuttavat niin yrityksen sisäiset kuin ulkoiset tekijät. Yritys pystyy vaikuttamaan sisäisiin tekijöihin esimerkiksi jatkuvan kustannuskontrollin avulla. (Mäkinen,

Stenbacka & Söderström 2003, 72.) Merkittävimpiä yritystoiminnan parempaan kannattavuuteen vaikuttavia sisäisiä tekijöitä ovat pääasiassa myyntihinnan korotus, myyntimäärän lisäys sekä muuttuvien ja kiinteiden kustannusten aleneminen (Mäkinen ym. 2003, 72; Tomperi 2003, 44-46). Ulkoisiin tekijöihin, kuten vallitsevaan markkinahintatasoon ei pystytä yhtä helposti, jos ollenkaan, vaikuttamaan (Mäkinen ym. 2003, 72).

Alhola ja Lauslahti (2006, 72-73) esittelevät edellä mainittujen keinojen lisäksi myös tuotevalikoiman muuttamisen ja pääomien käytön tehostamisen. Tuotevalikoiman muuttamisella yritys voi parantaa kannattavuuttaan, esimerkiksi poistamalla kannattamattomia tuotteita valikoimasta tai ottamalla valikoimiin uusia asiakkaiden tarpeita paremmin vastaavia tuotteita.

Pääomien käytön tehostamisessa huomion kohteena ovat esimerkiksi myyntisaamisille annetut maksuajat. Yrityksen kannalta paras tilanne on silloin, kun myyntisaamiset saadaan yrityksen kassaan nopeasti ja samalla on pystytty neuvottelemaan ostovelaille pidemmät maksuajat. Tällaisessa tilanteessa yritys saavuttaa korkosäästöjä ja saattaa myös pystyä minimoimaan luottotappioiden määrää. (Alhola & Lauslahti 2006, 73.) Pääoman käyttöä voidaan tehostaa myös paremmalla varastonhallinnalla. Mitä nopeammin yritys myy tavaransa varastosta, sitä vähemmän varasto sitoo pääomaa ja näin ollen rahat ovat nopeammin käytettävissä esimerkiksi laskujen maksamiseen. (Mäkinen, Stenbacka & Söderström 2007, 136.)

2.2.1 Tuottojen lisääminen

Yritys voi lisätä tuottoja myyntihintaa nostamalla. Yrityksen on tällöin pystyttävä perustelemaan asiakkailleen, miksi hintoja on nostettu. Perusteena hintojen nostamiselle voi olla esimerkiksi tuotteen laadun parantuminen tai sen ominaisuuksien lisääntyminen. (Mäkinen ym. 2007, 52.) Menetelmän vaarana kuitenkin on, että menekki alenee eikä hintojen nousun hyöty kohdistu suoraan kannattavuuden paranemiseen. (Alhola & Lauslahti 2006, 73.)

Myynnin määrän lisäämisellä voidaan parantaa kannattavuutta, mutta myytävälle tuotteelle tai palvelulle on tällöin löydettävä tarpeeksi kysyntää. Myynnin lisäämiseen tarvitaan yleensä markkinointiin ja myyntiin kohdistuvia toimenpiteitä. Toisaalta, myynnin määrän kasvaessa on otettava huomioon myynnin lisäämiseksi uhratut panokset, kuten markkinointitoimenpiteet, joiden tulisi olla oikeassa suhteessa myynnin lisäämiseen. (Alhola & Lauslahti 2006, 72.)

2.2.2 Kustannusten alentaminen

Kannattavuutta voidaan parantaa tuottojen kasvattamisen lisäksi myös kustannuksia alentamalla. Tällöin yritysten on tarkasteltava kustannuksia, joissa on mahdollisuus tehdä säästöjä.

Tärkeää on myös miettiä eri kustannuserien tarpeellisuutta. Voidaanko yrityksen toimintoja esimerkiksi parantaa niin, että jokin kustannus jää kokonaan pois tai pienenee nykyisestä? Tai onko esimerkiksi mahdollista vuokrata palveluja vain silloin, kun niitä tarvitaan sen sijaan, että palveluista maksetaan kaiken aikaa. (Andersson, Ekström & Gabrielsson 2001, 58.)

Kustannusten alentaminen tapahtuu joko muuttuvia tai kiinteitä kustannuksia vähentämällä. Muuttuvien kustannusten alentaminen voi tapahtua esimerkiksi tehostamalla toimintaa ja neuvottelemalla ostohinnoista aktiivisesti. (Andersson ym. 2001, 58; Alhola & Lauslahti 2006, 72.) Esimerkiksi toimittajien kilpailuttaminen säännöllisesti voi olla hyödyllistä. Kiinteiden kustannusten alentamiseen voidaan myös vaikuttaa tehostamalla toimintaa. Hallintoprosessin läpikäynti on yksi tapa löytää yleisesti hyväksytyjä kustannuksia, joita olisi mahdollista alen-
taa. Käytännössä monissa yrityksissä toimitaan sen enempiä analysoimatta totuttuun tapaan. Huomion kiinnittäminen kustannuksiin saattaa johtaa kustannusten alentamiseen, ilman että liiketoiminta kärsisi. (Alhola & Lauslahti 2006, 72.)

3 Kustannusten hallinta

Yritysten kustannusten hallinnan merkityksen kasvuun vaikuttavat useat eri seikat. Teollistumisvaiheessa kustannuksiin vaikuttaminen oli pääasiassa tuotantolähtöistä, joka perustui tuotannon tehokkuuden ja kapasiteetin lisäämiseen, kun kysyntää oli enemmän kuin tavaroita ehdittiin valmistaa. Tarjonnan lisääntyttä olemme siirtyneet aikaan, jolloin tuotteiden ja palveluiden tarjontaa on enemmän kuin kysyntää eli kustannuksiin vaikuttaminen on markkinälähtöistä, kun kokonaiskysyntä ja kilpailuaseman muutokset sääntelevät yritysten tuotantomahdollisuuksia. (Pellinen 2005, 192.)

Yritysten toimintaympäristössä on tapahtunut merkittäviä muutoksia. Kilpailu on kiristynyt ja markkinat ovat muuttuneet globaaleiksi. Suomalaiset eivät kilpaile enää ainoastaan muiden suomalaisten yritysten kanssa vaan myös esimerkiksi japanilaisten ja yhdysvaltalaisen yritysten. Markkinoiden vapauduttua myös asiakkailla on enemmän valinnanvaraa, mistä tuotteita ja palveluita ostaa, joka on edelleen lisännyt painetta yritysten toimintaa kohtaan ja vaikuttanut osaltaan markkinahintojen alenemiseen. Asiakastytyväisyys on tärkeää yritystoiminnan ylläpitämiseksi, mutta ei kuitenkaan ensisijaista. Asiakasta ei voi pitää pitkään tyytyväisenä sellaisilla valinnoilla, jotka johtavat kannattamattomaan toimintaan. Tähän seikkaan perustuen yrityksen kannattavuuden ylläpitäminen ja parantaminen nousee keskeiseen asemaan kustannusten hallinnassa. (Vehmanen & Koskinen 1998, 17-20.)

Kustannusten hallinnan merkitys saattaa korostua myös omistajien vaatimusten kasvun myötä, kun sijoitetuille rahoille halutaan vastineeksi parempaa tuottoa. Omistajatkaan eivät aina ole valmiita sijoittamaan yrityksen toimintaan lisää varoja ilman hyviä perusteita, minkä takia

kustannusten hallinnan merkitys saattaa korostua myös kasvun rahoittamisen tarpeen myötä. Osittain kustannusten hallinnan merkityksen kasvuun saattaa vaikuttaa myös taseen vahvistamisen tarve, jolloin tasetta pyritään keventämään siirtämällä esimerkiksi kuljetuksen ulkoistamisen myötä kuljetuslaitteistoa toimittajayrityksen taseeseen. (Vehmanen & Koskinen 1998, 17-20; KPMG 2009)

3.1 Kustannusten hallinnan määritelmät

Määriteltäessä kustannushallinta-termiä eri asiantuntijoilla on erilaisia painotuksia ja näkökulmia. Vehmanen ja Koskinen (1998, 23-24) käyttävät kustannushallinta-termiä englanninkielisen termin ”cost management” vastineena. Tässä on kyse suunnittelun, toteutuksen ja tarkkailun vuorovaikutuksesta. Yritysten on ensin suunniteltava laskentajärjestelmä, joka tuottaa kustannusinformaatiota tavoitteita edistäen. Seuraavaksi on toteutettava itse järjestelmä. Tarkkailun ideana on varmistaa kustannusinformaatiota tuottaessa, että ympäristön mahdolliset muutokset huomioidaan. Kustannusinformaation laatuun ja tarpeellisuuteen vaikuttavat yrityksen kulloisetkin strategiset tarpeet, esimerkiksi tarve suunnata liiketoimintaa uudelleen. Välillä saattavat korostua myös taktiset ja operatiiviset tarpeet, kuten tarve saada informaatiota hinnoittelun pohjaksi tai jatkuvaa parantamista varten.

Vehmanen ja Koskinen (1998, 27) määrittelevät tehokkaan kustannushallinnan tavaksi rakentaa kustannuslaskentajärjestelmä ja vaikuttaa kustannuksiin, yrityksen toiminnalle asetettuja tavoitteita edistäen. He pitävät tehokkaan kustannushallinnan perimmäisenä tavoitteena kannattavuutta. Näin kustannuksia eriteltäessä, laskelmien tarkkuusvaatimuksia arvioitaessa ja muita vastaavia pohdiskeluja tehtäessä arvioinnin kriteerinä voidaan pitää kannattavuutta.

Järvenpää ym. (2007, 61) lainaavat kirjassaan Horngrenin (1999) määritelmää strategisesta kustannusjohtamisesta. Horngrenin mukaan strategisessa kustannusjohtamisessa on kyse yrityksen kokonaisvaltaiseen kustannustietoisuuteen ohjaamisesta siten, että kaikilla organisaatiotasolla pyritään asiakaslähtöisesti jatkuvaan kehittymiseen.

Strategisella kustannusjohtamisella tavoitellaan järjestelmällistä kustannusten alentamista pitkällä aikavälillä. Samanaikaisesti pyritään vahvistamaan organisaation strategista asemaa. Systemaattinen kustannustason alentaminen tulee esille toimintatehokkuuden saavuttamistavoitteiden toteuttamisena, kuten tehottomien toimintojen virtaviivaistamisessa ja tukitoimintojen kustannusten alentamisessa. Perinteisellä, ensisijaisesti kriisejä elvyttävällä lyhyen tähtäyksen kustannusten alentamisajattelulla voidaan nähdä olevan menestystä vain rajallisen ajan, sillä se ei tarjoa yritykselle systemaattista pohjaa pitkän tähtäyksen kilpailuedulle. Strateginen kustannusten hallinta on näin enemmänkin jatkuvaa pitkän tähtäyksen toimintaa, joka liitetään osaksi yrityskulttuuria ja kilpailustrategiaa. (Järvenpää ym. 2007, 62.)

Lauslahden (2007, 47) mukaan kustannushallinta voidaan käsittää kustannusten vähentämiseksi, ennallaan pitämiseksi tai kustannusten kasvun hallitsemiseksi. Lauslahti esittelee väitöskirjassaan eri asiantuntijoiden erilaisia painotuksia kustannushallinta-määritelmässä. Yhtenä esimerkkinä hän lainaa Schlehä (1962), joka tarkastelee kustannushallintaa päätöksenteko- ja suunnitteluprosessin jatkumona. Schleh kuvaa tätä viisivaiheisesti, jossa ensimmäisenä on tarkoitus selvittää tavoitteet. Toisena hän kehottaa yritystä määrittelemään säännöt, selvittämään yrityksen edellytykset ja rajoitukset, jotka vaikuttavat tavoitteiden saavuttamiseen. Kolmantena tulisi laatia toimintamenetelmä, jota noudatetaan tavoitteisiin pyrkiessä. Neljäntenä vaiheena on suunnitellun ohjelman toteuttaminen. Viimeinen vaihe sisältää toimintaohjeiden tai menetelmien tarkkailun, kokeilun ja parantamisen. (Lauslahti 2007, 53.)

3.2 Kustannusten hallinnan osa-alueet

Tarkastelemme kustannusten hallintaa yrityksen pitkän aikavälin kustannuksiin vaikuttamisen näkökulmasta, lyhyen aikavälin sijaan. Kustannusten hallinnan kuten yritystoiminnan muunkin suunnittelun lähtökohtana on tavoitteiden asettaminen. Tavoitteiden pohjalta on luotava strategia eli toimintamalli, jolla tavoitteisiin pyritään. Tavoitteiden tulee olla realistiset, jotta yrityksellä on todellisuudessa mahdollisuus saavuttaa asetetut tavoitteet. Yrityksen strategisena tavoitteena voi olla esimerkiksi kustannustehokkuuden parantaminen tietyllä aikavälillä, jolloin edellytetään, että liikkeenjohto ottaa kustannuksiin vaikuttamisen tavoitteekseen ja alkaa toimia johdonmukaisesti tämän tavoitteen saavuttamiseksi. (Pellinen 2005, 192.) Yrityksissä asetetut pitkän aikavälin tavoitteet konkretisoidaan usein vuositasolla sanalliseen ja rahamääräiseen muotoon esimerkiksi budjetin avulla. Budjetti toimii näin yrityksen henkilöstölle selkeänä ohjenuorana siitä, mitä heiltä odotetaan. (Alhola & Lauslahti 2006, 272.)

Yrityksen pyrkiessä saavuttamaan asetetut tavoitteet on sen määriteltävä ne keinot ja toimintamallit, joilla se uskoo saavuttavansa parhaan mahdollisen lopputuloksen. Tässä yhteydessä on tärkeää verrata eri vaihtoehtoja ja niiden edullisuutta yrityksen toiminnan kannalta. Kun yritys esimerkiksi harkitsee ulkoistamista kustannustehokkuuden parantamisen keinoksi, on sen huomioitava mahdollisten saavutettavien säästöjen lisäksi myös ulkoistamisesta aiheutuvat riskit. Tässä yhteydessä yritys usein myös vertailee ulkoistamisen kannattavuutta suhteessa siihen, että ulkoistettava toiminto pidettäisiin yrityksellä itsellään. Vaihtoehtojen vertailun jälkeen yritys valitsee toiminnan kannalta edullisimman vaihtoehdon ja alkaa toteuttaa valittua menetelmää.

Strategisen kustannusten hallinnan lähtökohtana on yrityksen näkemys siitä, mitä vahvuusalueita kehittämällä se menestyy. Jos esimerkiksi yrityksen tavoitteena on kustannustehokkuuden parantaminen, on olennaista saada koko henkilöstö mukaan pitkäjänteiseen kehittämiseen.

työhön. Jotta halutut tavoitteet saavutetaan, on jokaisen organisaatiossa toimivan ymmärrettävä, kuinka kustannuksiin voidaan vaikuttaa. Tässä yhteydessä jokaisen yksikön operatiiviselle johtajalle määritellään roolit ja vastualueet unohtamatta työntekijöitä, jotka nähdään avainasemassa pitkän aikavälin kustannusten alentamisessa. Pitkän aikavälin kustannusten alentaminen on mahdollista, kun yrityksessä keskustellaan avoimesti aiheesta ja kannustetaan jokaista yksilöä työn jatkuvaan parantamiseen. Tämä vaatii koko yritykseltä tahtoa etsiä mahdollisuuksia, ideoiden ja tiedon vaihtoa sekä kokeiluja että kokeiluista oppimista. (Pellinen 2005, 195-196.)

Johdon tehtävä on määritellä, millä keinoilla yrityksen tavoitteiden saavuttamista seurataan ja ohjataan. Toiminnan seuranta ja ohjaus vaativat yritykseltä tarkoituksen mukaiset mittarit. Mittariston on rakennuttava määriteltyjen tavoitteiden, strategioiden ja muiden osa-alueiden pohjalta. Hyvän mittariston avulla on mahdollista reagoida nopeasti ongelmakohtiin, jotka saattavat vaarantaa asetetun tavoitteen saavuttamisen. (Alhola & Lauslahti 2006, 254-255.) Yrityksissä tavoitteiden onnistumisen arvioinnissa käytetään usein apuna esimerkiksi budjet-tierojen raportointia, joka toimii eräänlaisena onnistumisen palautejärjestelmänä. Poikkeamien avulla yritykset voivat myös ennakoida mahdollisia eteen tulevia korjaavia toimenpiteitä. (Pellinen 2005, 199.) Pellinen (2005, 196) kuitenkin korostaa, että vaikka mittaus- ja palautejärjestelmistä voi olla suurta apua, on kaikkein ratkaisevin edellytys toiminnan kehittämiselle sellainen työilmapiiri, jossa tietoa voidaan ja halutaan vaihtaa.

4 Yleis- ja hallinnollisten kustannusten hallintakeinot

Yritysten kustannusten hallinnan lähtökohtana on parantaa yrityksen kannattavuutta. Näin ollen yleis- ja hallinnollisten kustannusten hallintakeinojen tarkasteluun on valittu strategisia pitkän tähtäimen keinoja, joilla yritykset voivat parantaa kannattavuuttaan. Kirjallisuudessa ja aiheeseen liittyvissä tutkimuksissa on tarkasteltu kustannusten hallinnan keinoina ulkoistamista, palvelukeskuksia, vertailujohtamista, kilpailuttamista, toiminnanohjausjärjestelmiä, liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelua sekä taloushallinnon prosessien sähköistämistä. Näiden keinojen lisäksi tarkastelemme konsultointipalvelujen käyttöä.

4.1 Ulkoistaminen

Ulkoistaminen voidaan määritellä usein eri tavoin. Vakiintuneimman määritelmän mukaan ulkoistaminen on yrityksen aiemmin itse tuottaman toiminnon siirtämistä ulkopuolisen yrityksen tuotettavaksi (Kiiha 2002, 1). Toimintoja ulkoistettaessa yrityksen ulkopuolelta ostetaan välituotteita, komponentteja ja kokonaisia työ- ja tuotantovaiheita (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 205). Ulkoistaminen voidaan jakaa valikoivaan ulkoistutukseen ja täydelliseen ulkoistukseen. Valikoiva ulkoistaminen on perinteinen ulkoistamisen muoto, jossa toimintoja

teetetään ostopalveluna useilta toimintojen teettämiseen erikoistuneilta palvelutoimittajilta. Tarkentaen yritykset hyödyntävät palveluyrityksiä tukitoimintoihin luettavien tehtävien hoidossa. Palveluyrityksille vastaavasti yrityksen tukitoimintojen hoitaminen on yleensä ydinliiketoimintaa. Täydellinen ulkoistaminen on kokonaisen toiminnon tai toimintaprosessin teettämistä palvelutoimittajalla, joka vastaavasti ulkoistaa yleensä osatoimintoja edelleen. Täydellinen ulkoistaminen on yleistynyt perinteisen ulkoistamisen rajoitusten ja riskien johdosta. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 78-79.)

Yritykset ulkoistavat toimintojaan, koska ne näkevät sen jossain määrin yritystoiminnan kannalta järkevänä. Ulkoistamisella tavoiteltavat hyödyt voivat vaihdella toimintojen välillä, organisaatioiden välillä, kuin myös vertailtaessa ulkoistamiseen johtaneita syitä maantieteellisesti. Yleisin ulkoistamisen tavoite on kuitenkin kustannussäästöjen aikaansaaminen. (Hätönen 2008, 19, 65.) Iloranta & Pajunen-Muhonen (2008, 210) jakavat ulkoistamisella tavoiteltavat hyödyt seuraavasti

1. Kustannussäästöt
2. Pääoman vapauttaminen
3. Teknologiaedun saavuttaminen
4. Keskittymisen tuomat edut
5. Markkinakilpailun hyödyntäminen
6. Joustavuus

Ulkoistamisen keskeisin syy on kustannusetujen tavoittelu. Kustannussäästöt syntyvät usein toimittajan suurempien volyymien antamasta skaalaedusta, joka perustuu toimittajan mahdollisuuteen tuottaa palvelua useammalle asiakkaalle. Ulkoistamisen avulla yritykset voivat keskittyä yhteen asiaan, jolloin oppiminen paranee ja tätä kautta myös tuotanto tehostuu, palveluja tuotetaan osaavammin ja toimintatapoja saadaan nopeutettua. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 210-211.)

Toinen ulkoistamisella tavoiteltava hyöty on pääoman vapautuminen. Ulkoistaessa vapautuu pääomaa eli kassavarantoja omaisuususeristä, kuten rakennuksista, koneista ja laitteista. Usein yritykset ulkoistavat esimerkiksi kiinteistöjään myymällä ne uudelle omistajalle, jonka kanssa solmitaan pitkäaikainen vuokrasopimus (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 212). Ulkoistamisen kohteena on usein myös työpaikkaruokailu. Tällöin on tyypillistä, että ruokalarakennus ja keittiökalusto vaihtavat omistajaa. Kuljetustoimintoja ulkoistettaessa voidaan kuljetuskalusto, varaosavarasto sekä mahdollisesti lastaus- ja purkulaitteisto siirtää kuljetusyrityksen taaseeseen. Ulkoistamisen johdosta sidottu pääoma vähenee, jolloin yrityksen taloudelliset tunnusluvut paranevat. Toisaalta rakennusten, koneiden ja laitteiden ulkoistaminen saattaa olla myös keino välttää tulevia ylläpito, korjaus- tai uudisinvestointeja. (Kiiskinen ym. 2002, 85, 92).

Ulkoistaessa yrityksille avautuu mahdollisuus hankkia kilpailukyvyn kannalta välttämätöntä teknologiaa, johon muuten ei olisi mahdollisuutta. Teknologiaiinvestoinnit saattavat esimerkiksi olla yrityksille liian suurina tai vaadittava teknologia muuttuu nopeasti. Tällöin yritykset pystyvät hyödyntämään toimittajien suurempaa volyymiä, mikä mahdollistaa vastaavasti investoinnit uusimpaan teknologiaan. Tämän lisäksi yritykset saavat käyttöönsä myös toimittajan erityisosaamisen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 213; Kiiskinen ym. 2002, 92.)

Ulkoistamisella tavoitellaan keskittymisen tuomia etuja. Yritysten ulkoistavat toimintojaan, jotka kuuluvat ydintoiminnan ulkopuolelle, jotta esimerkiksi avainhenkilöiden aikaa ja resursseja vapautuisi keskeisten asioiden hoitamiseen. Tällä tavoin mahdollistetaan yrityksen kyky olla paras valitsemassaan toiminnassa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 213-214.)

Markkinavoimien hyödyntäminen on myös yksi ulkoistamisella tavoiteltava hyöty. Ulkoistamalla toimintoja altistuvat ne samalla markkinoiden kilpailulle ja näin voidaan varmistaa hinnan kilpailukykyisyys (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 214). Markkinatilannetta seurattaessa yritys saattaa esimerkiksi huomata, että taloushallinnon palvelujen tuottaminen ulkopuolisen palveluntarjoajan toimesta olisi huomattavasti edullisempaa kuin sisäisesti suoritettuna.

Yritykset toimivat alati muuttuvilla liiketoimintamarkkinoilla, jolloin toiminnankin tulee olla joustavaa. Ulkoistamisella tavoitellaan joustavuutta organisaatorakenteeseen. Monilla aloilla myynti on kausittaista tai muuttuu herkästi talouden suhdanteiden mukaan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 216.) Yrityksen myynnin muuttuessa kiinteät kustannukset pysyvät tavallisesti samalla tasolla, jolloin ulkoistamisen avulla kiinteitä kustannuksia siirtyy ostamalla muuttuviksi (Kiiskinen ym. 2002, 84). Toisin sanoen tällä tavoin varmistetaan, ettei yritys ylläpidä turhaa kapasiteettia vaan maksaa vain todellisen kulutuksensa mukaan.

Ulkoistamis päätöksen taustalla on aina pyrkimys myönteisten muutosten ja hyötyjen aikaansaaminen (Kiiskinen ym. 2002, 94). Joskus kuitenkin ulkoistamisella tavoitellut hyödyt, kuten kustannussäästöt, liiketoiminnan joustavuus ja toiminnan virtaviivaistuminen saattavat jäädä saavuttamatta. Deloitte'n teettämän tutkimuksen (2006) mukaan tyypillisimmät ongelmat ja riskit ulkoistamisessa, ovat olleet henkilöstön muutosvastarinta, toimittajan vaihtokynnyksen nousu, kontrollin osittainen menettäminen, toimittajan alisuorittaminen, joustavuuden menettäminen, arvioitua suuremmat kustannukset sekä väärän toiminnon ulkoistaminen.

Deloitte'n tutkimuksen (2006, 16) mukaan suomalaisissa keskisuurissa ja suurissa yrityksissä suurimpana ulkoistamisen riskinä on koettu henkilöstön muutosvastarinta. Tämän taustalla on usein henkilöstön epävarmuus muuttuvista toimenkuvista, työilmapiirin muutoksesta sekä pelko oman työn menettämisestä etenkin silloin, kun ulkoistuksien uskotaan jatkuvan ja laajentuvan. Sen sijaan harvemmin yrityksissä on koettu muutosvastarintaa toimittajan tehtäviin

siirtyvän henkilöstön keskuudessa. Siirtyessään he kokevat saavansa uusia mahdollisuuksia, kun työtehtävät muuttuvat tukitoimintojen suorittamisesta ydintoimintojen suorittamiseen.

Toiseksi suurimpana huolenaiheena pidettiin toimittajan vaihtokynnyksen nousua. Monen vastaajan mielestä toimittajan vaihtaminen vaatii vanhan toimittajan epäonnistumista. Usein korkeiden vaihtokustannusten ansiosta nykyinen toimittaja onkin etulyöntiasemassa. Vaihtokynnystä on kuitenkin mahdollista alentaa vaihtamalla toimittajaa säännöllisin väliajoin. Toisaalta palvelujen standardisointi voi myös helpottaa vaihtamista, sillä mitä räätälöidympi palvelu, sitä vaikeampaa on toimittajan vaihtaminen. (Deloitte 2006, 16-17.)

Kolmanneksi yleisin riski liittyy kontrollin menettämiseen. Kontrollin osittainen menettäminen on kuitenkin välttämätön seuraus, sillä se mahdollistaa toimittajalle palvelutuotannon tehokkaan organisoinnin ja vastaavasti asiakkaalle edulliset palvelut (Deloitte 2006, 17). Ulkoistettavien toimintojen johtamiseen ei aina osata varautua ulkoistamisen jälkeen ja joskus prosesseja ei osata johtaa yli organisaation rajojen (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 224; Kiiskinen ym. 2002, 94-95). Uudessa tilanteessa kontrolli on osattava kohdistaa lopputuloksiin, eikä palvelutuotannon sisäiseen johtamiseen (Deloitte 2006, 17).

Toimittajan alisuoriutuminen on tutkimuksen perusteella neljänneksi yleisin riski. Ulkoistavan yrityksen odotuksia vastaamattomien tulosten riskiä voidaan ehkäistä esimerkiksi yksityiskohdaisemmilla sopimuksilla tai sanktioiden tai bonusten avulla. Muita Deloitteen kyselyssä selvitettyjä huolenaiheita ovat joustavuuden menettäminen, arvioituja suuremmat kustannukset, väärän toiminnon ulkoistaminen sekä luottamuksellisuus- ja immateriaaliriskit. (Deloitte 2006, 17.)

4.2 Palvelukeskus

Kiiskinen, Linkoaho ja Santala (2002, 195) kuvailevat palvelukeskuksen järjestelyksi, jolla organisaatio keskittää rajatun ei-strategisen, mutta välttämättömän osaamisensa ja sen vaatiman infrastruktuurin yhteen paikkaan. Palvelukeskusten perustamisen taustalla on organisaatioiden jatkuva tavoite tehostaa ja optimoida tukitoimintoja vastaamaan muuttuvia liiketoimintatarpeita (Kiiskinen ym. 2002, 114). Hyvönen, Järvinen, Oulasvirta ja Pellinen (2005, 216) ovat koonneet palvelukeskuksille tyypillisiä piirteitä. Palvelukeskukset ovat usein itsenäisiä juridisia yksiköitä, jotka sijaitsevat maantieteellisesti irrallaan pääkonttorista. Tämän ohella niiden tehtävänä on kehittää prosesseja pitäen lähtökohtanaan suurtuotannon etuja.

Perustaessaan palvelukeskusta yritykset tavoittelevat yleensä parempaa kustannustehokkuutta, joka syntyy sekä päällekkäisten toimintojen vähentyessä organisaation eri osissa että palvelutuotannon tehostumisesta mittakaavaetujen kautta (Kiiskinen ym. 2002, 72). Partasen

(2005, 48) mukaan suomalaisten yritysten palvelukeskuksille asetetut tavoitteet ovat toteutuneet varsin hyvin. Parhaimpien suomalaisten yritysten kustannussäästöt palvelukeskusmallissa ovat olleet jopa 20-30 prosentin luokkaa.

Henkilöstön osaamisen johtamista on pidetty yhtenä tärkeänä palvelukeskuksen kehittämisen menetelmänä, sillä organisaation prosessien toimivuus ja tuloksellisuus ovat kytköksissä henkilöstön osaamiseen ja kyvykkyyksiin (Partanen 2005, 47). Keskittämisen etuja ovatkin henkilöstön osaamisen kasvattaminen yhä johdonmukaisemmin ja tuloksekkaammin verrattuna sirpaloituneen osaamisen malliin (Kiiskinen ym. 2002, 72).

Deloitte teettämästä palvelukeskuksia käsittelevästä tutkimuksesta selviää, että varsinkin taantuman aikana yritykset ovat kasvavissa määrin keskittäneet palveluitaan. Merkittävimpiä syitä palvelutuotannon keskittämiseen ja palvelukeskuksiin siirtämiseen ovat olleet kustannustehokkuus ja osaava henkilöstö. Samalla yrityksissä on pyritty varmistamaan kilpailukyky talouden tulevaa nousua varten. Yrityksissä palvelukeskuksen perustaminen nähdään strategisesti tärkeäksi keinoksi kiinteiden kustannusten alentamisessa ja muuttuviin taloustilanteisiin sopeutumisessa. (Deloitte 2009a, 33, 36.)

Taloushallinnon palvelukeskukset, service center - yksiköt, ovat yleistyneet etenkin suurissa yrityksissä. Taloushallinnon palvelukeskukset hoitavat keskitetysti useiden yritysverkoston tai yrityskonsernin yksiköiden taloushallinnon palveluja, kuten kirjanpitoa, reskontrien hoitoa, palkanlaskentaa ja keskeisimpiä taloushallinnon raportteja. Palvelukeskusmallilla yrityksissä voidaan saavuttaa tehokkuutta ja kustannussäästöjä taloushallinnon perustoiminnoissa, ylläpitää hyvälaatuista taloushallinnon osaamista palvelukeskusten peruspalvelutoiminnoissa, yhtenäistää taloushallinnon tietojärjestelmiä sekä kehittää taloushallinnon eritysraportointia ja liiketoimintakytkentää yritysverkoston tai yrityskonsernin eri toimintayksiköissä. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 28.) Internet ja sähköisen taloushallinnon kehittyneet menetelmät mahdollistavat taloushallintopalveluiden keskittämisen yhteen paikkaan siitäkin huolimatta, että tulosityksiköt ovat eri puolilla maata tai vaikkapa eri puolilla maailmaa (Mäkinen & Vuorio 2002, 14).

IBM on tutkinut vuonna 2009 suomalaisten talousjohtajien työnkuvan muutoksia ja haasteita. Kyselytutkimuksesta selviää, että rutiinitehtävien automatisointi koetaan tärkeäksi keinoksi tehostaa talousjohdon ajankäyttöä. Useimmissa yrityksissä talousjohtajat ja -päälliköt tahtoisivatkin käyttää enemmän aikaa strategiatyöhön ja ihmisten johtamiseen sekä vähentää rutiinitehtäviin, kuten raportointiin ja tietojen todentamiseen, käyttämänsä aikaa. Kyselyyn vastanneista yrityksistä puolella on taloushallinnon palvelukeskus, joka vastaa operatiivisista ja päivittäisistä taloushallintotoiminnoista. Näissä yrityksissä koettiin, että taloushallinnon järjestelmät ja palvelukeskus vapauttavat aikaa operatiivisista taloushallintotoiminnoista. Li-

säksi talousjohdolle on jäänyt enemmän aikaa strategiatyöhön ja ihmisten johtamiseen. Kyselyn mukaan rutiinitehtäviin kuluikin eniten aikaa yrityksissä, joissa ei ollut taloushallinnon palvelukeskusta. (IBM 2009.)

Palvelukeskuksen perustaminen on kallista, mutta toisaalta se voi olla myös erittäin kannattava investointi. Deloitteen teettämän Global Shared Services Survey - tutkimuksen tulokset kertovat, että palvelukeskusmallilla on mahdollista tehdä mittaviakin kustannussäästöjä. Keskimäärin tutkimukseen vastanneet organisaatiot ilmoittivat saavuttaneensa 12 prosentin henkilöstösäästöt palvelukeskuksen ensimmäisen toimintavuoden aikana. Suurin osa vastanneista kertoi parantaneensa tuottavuuttaan jatkuvasti. Tulokset osoittavat, että yli 70 prosenttia yrityksistä oli saavuttanut 5 prosentin tuottavuusparannuksen vuosittain. (Deloitte 2009, 34.)

Hyötyjen vastapainoksi palvelukeskuksen perustamiseen liittyy myös omat riskinsä. Pienissä ja keskiuurissa yrityksissä palvelun tuottamisen volyyymi saattaa usein jäädä riittämättömäksi. Tällöin palvelukeskusinvestointi ei kannattava, koska investointikustannukset nousevat mitta-kaavaetuja suuremmiksi. Suurissa yrityksissä saatetaan törmätä arvo- ja johtamisristiriitoihin, kun liiketoiminta- tai tulosyksiköt kokevat menettävänsä päätöksenteon itsenäisyyden palvelun siirtyessä keskukseen. Palvelukeskuksen muodostaminen tarvitsee onnistuakseen riittävän laajuisen toiminnan sekä johtamiskulttuurin ja - järjestelmän tuen. (Kiiskinen, ym. 2002, 72-73.)

Organisaatiomuutosten yhteydessä riskinä voi usein olla se, että toimintaan jää päällekkäistä tekemistä ja prosesseja. Tällöin muodostuu niin sanottu varjo-organisaatio, joka voi estää kustannussäästöjen muodostumisen. Palvelukeskusmalliin siirtyvissä yhtiöissä halutaan ehkä jatkaa myös joihinkin perustoimintoihin liittyvää toimintaa. Osittain tämä voi johtua henkilöstön muutosvastarinnasta, sillä osa henkilöstöstä haluaisi jatkaa suurin piirtein entisissä tehtävissään muutoksesta huolimatta. Muutosvastarinta saattaa ilmetä myös siten, että jonkin tietyn tehtävän asiantuntija haluaa jatkaa entisessä yrityksessään, mutta uusissa tehtävissä. (Partanen 2005, 49.)

4.3 Vertailujohtaminen (Benchmarking)

Benchmarking eli vertailujohtaminen on liikkeenjohdon käsite, jolla tarkoitetaan jonkin olemassa olevan esimerkin tai esikuvan käyttämistä yritystoiminnan suoritusten arvioinnin lähtökohtana. Vertailujohtaminen voidaan kuvata myös menetelmänä, jota yritysjohto käyttää tehokkuuden parantamiseen, arvon nostamiseen sekä kustannusten hallintaan. (Karlöf, Lundgren & Edenfeldt Froment 2003, 35 ja 45.)

Vertailujohtamisen perimmäisenä tarkoituksena on parantaa yrityksen tehokkuutta ja pitkän aikavälin menestymistä. Tällaisessa tilanteessa yritysten tulee kysyä itseltään, mistä tiedämme onko toimintamme tehokasta. Tämän kysymyksen selvittämiseen yritykset vertailevat omaa toimintaa kilpailijoihin, jos kilpailua on tai vastaavasti esikuviin, jos kilpailua ei ole. Tarkoituksena on nostaa yrityksen tavoitetasoa ja parantaa suorituksia ajatusmallilla, jos kilpailijat pystyvät siihen kyllä mekin pystymme. Vertailujohtamisen avulla yritykset näkevät, mitä voidaan tehdä paremmin sekä konkreettisia esimerkkejä siitä, miten toimintaa voi saada paremmaksi. (Karlöf ym. 2003, 38.)

Vertailujohtamista voidaan kuvata järjestelmällisenä analyysiprosessina, joka koostuu tutkimus-, vertailu-, ymmärtämis- ja parannusosioista. Tutkimusosiossa kuvataan yrityksen tämän hetkistä toimintaa. Vertailuosiossa tarkastellaan, kuinka muut yritykset toimivat. Ymmärtämisosiossa etsitään syitä siihen, miksi suorituksissa on yritysten välillä niin suuria eroja. Tämän jälkeen päästään parannusosioon, jossa toteutetaan havaittuja parantamiskohteita ja opitaan, kuinka toimintaa voidaan parantaa. (Karlöf ym. 2003, 39-41.)

Yhteistä koko prosessille on sen tuottama tieto syiden ja seurausten välisestä suhteesta eli siitä, miksi toinen yritys on pystynyt aikaansaamaan parempia suorituksia. Eroavaisuuksien selittäviä tekijöitä voivat olla esimerkiksi pääomarakenne, palkitsemisjärjestelmät, työn organisointi ja tietotekniikan taso. Vertailua tekevä yritys tarkastelee usein yrityksensä tunnuslukuja ja prosesseja suhteessa kilpailijaan. (Karlöf ym. 2003, 44-46.)

Kustannusten hallinnan keinona vertailujohtamista voidaan soveltaa tarkastelemalla oman yrityksen kustannusrakennetta ja tärkeitä tunnuslukuja vastaavanlaisen yrityksen toimintaan esimerkiksi tilinpäätöksestä saatavan informaation avulla. Usein kuitenkin yksittäisten kustannustekijöiden tarkastelu ei ole riittävää, jolloin on syytä tarkastella yrityksen prosessien tehokkuutta kilpailijoihin nähden. Prosesseja läpikäymällä saatetaan esimerkiksi huomata, että yritys Y hoitaa myyntisaamisensa näin tehokkaasti, kun vastaavasti yrityksemme hoitaa myyntisaamisten perimisen näin tehottomasti. Tällöin yritys saa konkreettisen esimerkin, miten toimintaa voidaan parantaa eli tässä tapauksessa esimerkiksi pyrkimällä neuvottelemaan maksuehdot lyhyemmiksi. (Karlöf ym. 2003, 158.)

Vertailujohtamisen käyttöön liittyy myös omat riskinsä ja vertailujohtamisen käyttö ei aina yrityksissä tuota haluttua tulosta. Epäonnistuminen johtuu usein siitä, ettei vertailujohtamisen tavoitteita ole selvitetty riittävän tarkasti, jolloin yrityksen henkilöstöä on vaikea saada motivoitumaan jatkuvaan parantamiseen. Toisena ongelmana voidaan nähdä se, ettei yritys ole määrittänyt riittävän tarkasti esimerkiksi vertailtavia tunnuslukuja, jolloin automaattisesti vertailussa epäonnistutaan, koska vertailukelpoisuus häviää. Kolmantena syynä saattaa olla myös se, ettei yritys ymmärrä vertailujohtamisesta saatavia hyötyjä vaan kopioi suoraan mui-

den toimintaa, miettimättä sen enempää olisiko mahdollista toimia vielä paremmin. (Hannus 2000, 98.)

4.4 Kilpailuttaminen

Kilpailuttamisella tarkoitetaan tilannetta, jossa yritys vertailee eri tuotteen tai palvelun toimittajia ja valitsee niistä itselleen parhaan vaihtoehdon. Kilpailuttamisprosessi on näin osa yrityksen hankintaprosessia, jossa hankinta kokonaisuudessaan toteutetaan. Kilpailuttamista on perinteisesti pidetty hankinnan ja toimitusketjun jatkuvaan parantamisen keinona. Säännöllisen kilpailutuksen uskotaan pitävän toimittajat virkeinä ja tehokkaina. Kilpailutuksen tuloksella yritys pyrkii mahdollisimman kustannustehokkaaseen toimintaan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 272.)

Yrityksen kilpailuttamisprosessi alkaa tavoitteiden asettamisesta. Tavoitteena voi olla esimerkiksi löytää nykyisen toimittajan tilalle sellainen, jonka suoritus, laatu tai toimitusvarmuus on parempi. Tavoitteena voi myös olla sellaisen toimittajan löytäminen, joka tarjoaa alhaisemman hinnan. Kun kriteerit ovat hankinnan kohteena olevan tuotteen tai palvelun osalta määriteltä, on etsittävä potentiaaliset toimittajat. Määritellyt edellytykset täyttävillä yrityksillä lähetetään tarjouspyynnöt, jotka voidaan laatia hyvinkin tiukasti esimerkiksi tuotteen tai palvelun sisällön, toimitusajan ja maksuehtojen osalta. Toinen vaihtoehto on tehdä avoin tarjouspyyntö, jolloin hyväksytään erilaiset ratkaisut ja eritasoiset tarjoukset eri toimittajilta. Ostajayritys vertailee toimittajien antamia tarjouksia ja valitsee näistä tavoitteidensa perusteella sopivimman. Päätöksenteko on yrityksille yleensä helppoa silloin, kun kriteerit ovat täsmentyneet prosessin kuluessa, toimittajiin on tutustuttu ja mahdolliset riskit on huomioitu. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 281-283; Weele 2005, 52.)

Kilpailuttaminen ja yhteistyö toimittajien kanssa on usein kuvattu toisilleen vastakkaisuunnaisina menettelytapoina. Hyvin toteutettu kilpailuttaminen on usein tehokas keino varmistaa hankintojen edullisuus, mutta se ei kuitenkaan ole ainoa keino eikä toimi kaikissa tilanteissa. Toisaalta, vaikka yhteistyön etuja on korostettu monesti, liittyy siihen myös omat riskinsä. Pahimmillaan huonosti suunniteltu ja toteutettu yhteistyö saattaa johtaa lisääntyneeseen byrokraatiaan ja jäykkyyteen tai jopa ajaa jotkin osapuolet taloudelliseen ahdinkoon. Parhaimmassa tapauksessa yritysten välinen yhteistyö tehostaa molempien toimintaa ja parantaa kannattavuutta. Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2008, 126-127) mukaan on kuitenkin todistettu, että kovassa kilpailutilanteessa kumpikaan näistä keinoista ei yksinään riitä. Menestyäkseen yrityksen on etsittävä uusia kilpailukykyisiä toimittajia ja kehitettävä tiiviin yhteistyön malleja nykyisten toimittajiensa kanssa.

Kilpailuttamismenettely on ostajan näkökulmasta houkuttelevan helppo. Menettelyn vahvuus on siinä, että se luo ota tai jätä -tilanteen. Myyjän kannalta puolestaan uhkana on se, ettei tarjous miellytä ostajaa ja kauppoja ei näin tehdä. Tämän uhkan suhteellinen suuruus myyvän yrityksen liiketoiminnalle tai myyjälle henkilökohtaisesti vaikuttaa olennaisesti siihen, kuinka huolellisesti myyjä tarjouksen tekee ja miten sen hinnoittelee. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 274.) Ostajayrityksen ollessa vahvassa neuvotteluasemassa, sen on usein helppoa ottaa aggressiivinen asenne ja pakottaa toimittaja ottamaan vastuulleen aiempaa enemmän kustannuksia ilman vastaavaa hinnan korotusta. Tällaisessa asemassa ostajan on mahdollista käyttää asemaansa hyväkseen ja yksinkertaisesti sanella hinnat. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 100.)

Yritysten hankintatoimen muutaman vuoden takaisia trendejä oli keskittää yrityksen hankinnat muutamien avaintoimittajien kanssa. Kumppaniksi oli luonnollista valita toimittaja, jolta oli aina ostettu. Harvemmin edes mietittiin muita vaihtoehtoja tai etsittiin toisenlaisia, mahdollisesti parempia toimittajia. Tällaisen yhteistyön ongelma piilee siinä, ettei ilman todellista kilpailuasetelmaa syntynyt kumppanuus pakota toimittajaa kehittymään ja tehostamaan toimintaansa. Päätökseen vaihtaa toimittajaa on ollut usein syynä toimittajan suorituksen, laadun tai toimitusvarmuuden heikko taso tai korkea vuositarjouksen hinta muihin toimittajiin verrattuna. Näin toimimalla ei juurikaan puututa toimittajan sisäiseen toimintaan vaan oletetaan, että markkinavoimat luovat yrityksille riittävästi paineita kehittää itseään ja toimintaa kustannustehokkaammaksi. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 98-99, 272.)

Yritysten kilpailuttamista on tutkittu Suomessa melko vähän. Seuraavaksi esitellyt kaksi tutkimusta kuitenkin osoittavat, että suomalaiset yritykset kilpailuttavat harvoin. KPMG:n tekemän ulkoistamiskumppanuuksien hallintaa käsittelevän tutkimuksen mukaan suomalaisyrityksissä suositaan pitkiä kumppanuussuhteita, eikä niitä juurikaan kilpailuteta. Vain 26 prosentilla vastaajista oli aikomuksena toteuttaa säännöllisiä kilpailutuskierroksia lähitulevaisuudessa. Vielä harvempi, 7 prosenttia, oli täysin valmistautunut vaihtamaan nykyisen palveluntoimittajan. Tutkimustulosten mukaan kilpailuttamishaluttomuuden ja pitkien kumppanuussuhteiden taustalla on raskas ja aikaa vievä kilpailuttamisprosessi. Myös muutosten toteuttaminen esimerkiksi yrityksen järjestelmiin lisäsi vastaajien innottomuutta vaihtaa palveluntoimittajiaan. (KPMG 2007.)

Myös tilintarkastusyhteisö BDO FinnPartners Oy:n vuonna 2006 teettämä tilintarkastusalaa käsittelevä tutkimus puhuu kilpailuttamisen vähäisen suosion puolesta. Tutkimustulokset osoittavat, että jopa suuryritykset, joiden tilintarkastuskulut ovat huomattavasti suuremmat kuin pienyritysten, kilpailuttavat tilintarkastajiaan säästeliäästi. Vaikka tilintarkastuskustannukset voivat kohota jopa satoihin tuhansiin euroihin, niin siitä huolimatta joka viidennes tutkimuksessa mukana olleista Suomen TOP 500-yrityksestä ei ollut koskaan kilpailuttanut

tilintarkastajaansa. Vähäisen kilpailuttamisen taustalla ovat usein pitkät asiakassuhteet ja korkea asiakastyytyväisyys. Pk-yrityksissä kilpailuttaminen on suuryrityksiä harvinaisempaa, sillä 44 prosenttia ei ollut koskaan kilpailuttanut tilintarkastajaansa. Suuryrityksiä vähäisempi kilpailuttamisen halun syiksi koettiin alhaisemmat tilintarkastuskustannukset ja halu luoda pitkäkestoinen luottosuhde tilintarkastajaan. (BDO FinnPartners Oy 2006.)

Kilpailuttaessa yrityksen tulee seurata vallitsevaa markkinatilannetta, jotta se saa ajantasais-ta tietoa kustannustasoista tai vaihtoehtoisista tuote- ja palvelukonsepteista. Hyödyntämällä saamaansa tietoa markkinoilta yritys voi esimerkiksi löytää nykyisen toimittajan tilalle sellai-sen, joka tarjoaa laadukkaamman palvelun ja tekee sen vielä kustannustehokkaammin. Toi-saalta yritys voi myös luoda nykyiselle toimittajalleen paineen kehittää toimintaansa, jotta yhteistyö jatkuisi. Kilpailuttamisen hyödyksi on myös koettu, että se kannustaa ostajayritystä tehostamaan ja parantamaan toimintaa pitkäjänteisesti. (Siljamäki 2008; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 272.)

Kilpailuttamiseen liittyy myös riskejä, jotka toteutuvat, kun kilpailuttamismenettely on suori-tettu huonosti. Kilpailuttamisen hyöty katoaa esimerkiksi silloin, kun yritys ei ole tietoinen siitä, mitä se voi vaatia ja asettaa liian alhaiset vaatimukset tuotteelle tai palvelulle. Kilpai-luttamisen riski piilee myös esimerkiksi siinä, että toimittaja voi luvata palvelun, jonka tuot-tamiseen sen kyvyt eivät todellisuudessa riitä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 276-277.)

4.5 Toiminnanohjausjärjestelmät (ERP)

Toiminnanohjausjärjestelmällä (Enterprise Resource Planning System) tarkoitetaan yrityksen tietojärjestelmää, johon kerätään tietoa yrityksen eri toiminnoista kuten myynnistä, markki-noinnista, tuotannosta, logistiikasta, laskutuksesta ja kirjanpidosta sekä henkilöstöstä (Monk & Wagner 2006, 1)

Toiminnanohjausjärjestelmän suunnittelu- ja käyttöönottoprosessi voidaan nähdä monivaihei-sena ja monimutkaisena prosessina. Prosessi etenee harvoin suoraviivaisesti tavoitteista to-teutukseen ja normaaliin käyttöön. Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton taustalla on yrityksen strategiasuunnittelu, jossa tarkennetaan yrityksen tietotekniikan rooli strategiassa ja asetetaan tavoitteet tietotekniikan hyödyntämiselle. Alkuvaiheen merkitys on suuri, sillä toiminnanohjausjärjestelmien elinkaari on pitkä, joten niiden on tuettava myös yrityksen pitkän aikavälin strategisia tavoitteita. (Kettunen & Simons 2001, 24-25.)

Strategiasuunnittelun jälkeen yrityksen on suunniteltava, kuinka hanke toteutetaan. Tähän vaiheeseen kuuluu oleellisesti hankittavalle järjestelmälle asetettavat vaatimukset, neuvotte-lujen käyminen ja tarjouspyyntöjen tekeminen sekä itse tietojärjestelmän valitseminen. (Ket-

tunen & Simons 2001, 24-25.) Yritys voi valita käyttöönsä valmiin järjestelmän tai räätälöidyn järjestelmän. Vaihtoehtoja vertailtaessa yrityksen on otettava kantaa siihen, pystyykö se muuttamaan toimintaansa järjestelmää tukevaksi vai puolestaan järjestelmää organisaatiota ja sen toimintaa tukevaksi. (Hyvönen 2000, 40.)

Nykyään ERP-järjestelmiä räätälöidään yrityksissä yhä harvemmin, koska se on hyvin kallis ja aikaa vievä prosessi. Räätälöityjen järjestelmien ongelmaksi on koettu ylläpidon hankaluus, koska päivityksetkin joudutaan rakentamaan räätälöidysti. Myös räätälöityjen ohjelmien vaihtaminen uudempiin versioihin on hankalaa, mistä aiheutuu usein lisäkustannuksia, kun asetetut aikataulut venyvät. Yhä useammin yritykset ottavat käyttöön valmiita järjestelmiä, koska omien toimintaprosessien muuttaminen järjestelmää tukevaksi on halvempaa ja helpompaa. Valmisohjelmat ovat usein myös helpommin liitettävissä muihin yrityksessä käytettyihin ohjelmiin. (From 2008.)

Kun yritys on valinnut haluamansa järjestelmävaihtoehdon, on seuraavana vaiheena itse järjestelmän käyttöönotto. Tässä vaiheessa toiminnanohjausjärjestelmä asennetaan ja kytketään muihin järjestelmiin. Usein ohjelmistojen toimittaja järjestää myös yrityksen henkilöstölle koulutuksen sekä perehdyttää henkilöstöä järjestelmän käyttöön. (Kettunen & Simons 2001, 25.)

Suunnittelu- ja käyttöönottoprosessin viimeinen vaihe sisältää toiminnanohjausjärjestelmän jatkuvan kehittämisen. Yrityksen on ylläpidettävä järjestelmän tietoteknisiä valmiuksia sekä kehitettävä järjestelmää jatkuvasti, jotta se palvelee yrityksen toimintaa koko elinkaarensa aikana. Jatkuvalla järjestelmän kehittämisellä tarkoitetaan esimerkiksi uusia järjestelmäpäivityksiä sekä käytettävän järjestelmän laajuuden kasvattamista. Järjestelmän kehittämisen lisäksi yrityksen on huolehdittava myös henkilöstön osaamisen sekä yrityksen toimintaprosessien kehittämisestä. (Kettunen & Simons 2001, 25-26.)

Käyttämällä toiminnanohjausjärjestelmää yritykset voivat keskittyä yksittäisten toimintojen johtamisen sijaan yrityksen kaikkien prosessien johtamiseen. Kokonaisuuden hallinta on näin helpompaa, kun tieto on keskitetty yhteen järjestelmään useiden eri ohjelmistojen sijaan. Toiminnanohjausjärjestelmän avulla yritys pystyy myös johtamaan liiketoimintaprosessejaan tehokkaammin, koska järjestelmä tuottaa reaaliaikaista tietoa eri toiminnoista. (Monk & Wagner 2006, 17.)

Kun eri toimintoja voidaan seurata reaaliaikaisesti, tiedetään joka hetki myös kustannusten osalta, miten yrityksellä menee, ja voidaan helposti laskea ennustetta tulevaisuuteen sekä ohjata yrityksen toimintaa oikeaan suuntaan (From 2008). ERP-järjestelmän onkin koettu parantavan yrityksen kustannustietoisuutta. Parantuneen kustannustietoisuuden myötä yrityk-

sen on mahdollista parantaa kustannusten hallintaa, kun kustannuksista saatava tieto on tarkempaa ja ajankohtaisempaa. (Granlund & Malmi 2000.) Hyvösen (2000, 45) suomalaisten teollisuusyritysten tietojärjestelmiä tarkastelevan tutkimuksen mukaan noin 56 prosenttia tutkimukseen vastanneista yrityksistä totesi yleisen kustannustietoisuuden parantuneen uuden ERP-järjestelmän käytön myötä.

ERP-järjestelmät ovatkin monissa yrityksissä korvanneet vanhat järjestelmät ja nopeuttaneet jokapäiväistä työskentelyä. Toiminnanohjausjärjestelmän avulla tieto kulkee samanaikaisesti yrityksen eri osastoille ja sen avulla voidaan vähentää päällekkäistä työtä sekä nopeuttaa asioiden käsittelyä. ERP-järjestelmän avulla yritykset ovat pystyneet vähentämään henkilöstökustannuksiaan, kun rutiininomaiset työt ovat vähentyneet. (Monk & Wagner 2006, 17; From 2008.) ERP-järjestelmän käyttöönottoprojektien on nähty myös vähentävän osassa yrityksiä tietotekniikan kustannuksia esimerkiksi ylläpidon osalta. Yritysten on kuitenkin ollut vaikea todentaa, ovatko todelliset säästöt muodostuneet suoraan ERP-järjestelmän käytöstä vai osittain myös ERP-järjestelmän käyttöönoton yhteydessä tehtyjen prosessien läpikäynnin ja räätälöinnin ansiosta. (Velcu 2008, 63, 70.)

Toiminnanohjausjärjestelmien käyttöönottoon liittyy omat riskit ja ongelmat. Tavallisin syy toiminnanohjausjärjestelmän käytön epäonnistumiseen on yrityksen johdon liian korkeat odotukset järjestelmää kohtaan. Yritysjohdo esimerkiksi uskoo ratkaisevan yrityksen rakenteellisia ongelmia toiminnanohjausjärjestelmän avulla, jolloin jo lähtökohtaisesti hankkeen onnistumisen edellytykset katoavat, koska mikään järjestelmä ei ongelmaa pysty ratkaisemaan. Käyttöönoton ongelmien taustalla on usein myös hankkeen suunnittelemattomuus, kun yritysjohtajat eivät käytä riittävästi aikaa käyttöönottoon vaikuttavien tekijöiden analysointiin, mikä saattaa vastaavasti näkyä esimerkiksi odottamattomien kustannusten kasvuna. Osassa yrityksissä henkilöstön kouluttamiseen ei ole käytetty riittävästi aikaa, jolloin toiminnanohjausjärjestelmän potentiaalia ei ole osattu käyttää täysimääräisesti. Myös puutteellinen vastualueiden jako ja johtamisen epäonnistuminen ovat usein johtaneet järjestelmän käytön epäonnistumiseen, kun yritysjohto ei ole tukenut projektia täysin tai johtanut muutosta henkilöstön keskuudessa. (Monk & Wagner 2006, 35-36.)

4.6 Liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelu (BPR)

Yritysten on kehitettävä liiketoimintaansa jatkuvasti ja kehittäminen vaatii muutosta yrityksen toimintatavoissa. Muuttuneessa liiketoimintaympäristössä, jossa kilpailu sanelee kaupan käyntiä, jäädään helposti kilpailijoiden jalkoihin, ellei toimintatapoja muuteta. Brandon ja Morris (1994, 8-11) toteavat, ettei kyse ole siitä pitäisikö toimintaa yrityksissä muuttaa vaan siitä, kuinka muutos saadaan aikaan. Usein yrityksissä on pyritty parantamaan nykyisiä liiketoimintaprosesseja ja niiden laatua esimerkiksi kustannuksia alentamalla sekä erilaisilla laa-

tuohjelmilla. Kustannuksia on usein pyritty alentamaan leikkaamalla budjetteja sekä vähentämällä työvoimaa. Kustannukset eivät kuitenkaan vain laskemalla laske, joten näillä keinoilla onkin päästy vain lyhytaikaisiin ratkaisuihin.

Pitkän aikavälin toiminnan parantumista tavoitellessa on monissa yrityksissä otettu käyttöön liiketoimintaprosessien uudistaminen, jossa yrityksen liiketoimintaprosesseja analysoidaan ja muutetaan (Brandon & Morris 1994, 11). Champyn ja Hammerin (1995, 32-35) mukaan liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelu on liiketoiminnan prosessien perustavaa laatua olevaa uudelleenajattelua ja radikaalia uudelleensuunnittelua dramaattisten suorituskyvyn parannusten aikaansaamiseksi kriittisten mittareiden, kuten kustannusten, laadun, palvelun ja nopeuden suhteen. Perustavaa laatua olevalla uudelleensuunnittelulla tarkoitetaan yrityksen olemassa olevien rakenteiden ja ajattelumallien kyseenalaistamista. Radikaalilla uudelleensuunnittelulla puolestaan tarkoitetaan kokonaan uudenlaisten toimintatapojen innovointia. Dramaattinen parannus merkitsee esimerkiksi kustannusten vähentämistä kolmannekseen. (Champy & Hammer 1995, 32-35; Hannus 2000, 222.) Nyman ja Silén (1995, 33) korostavat prosessien uudelleensuunnittelun lisäksi keskeisten tietojärjestelmien ja organisaation toiminnan ohjauksen, kuten johtamis-, palaute-, palkitsemis- sekä kehittämisjärjestelmien uudistamista.

Prosessien uudelleensuunnittelun lähtökohdat vaihtelevat eri yrityksissä. Tavoitteena voi olla esimerkiksi virtaviivaistaa jonkin osaston olemassa olevaa prosessia tai esimerkiksi uudistaa koko arvoketjua. Huolimatta yrityksen lähtötilanteesta, voidaan toimintaprosessien uudistamisessa nähdä useita yhteisiä piirteitä. Prosessien uudistamista voidaan kuvata yksinkertaistetun mallin avulla, jossa lähtökohtana on kommunikoida muutoksen välttämättömyys koko organisaatiolle. Tämän jälkeen yritys suunnittelee ja kuvaa uudet prosessit. Uusien prosessien kuvaaminen on tärkeää yhteisen tavoitteen selkeyttämiseksi kaikille prosessiin osallistuville. Uusien prosessien kuvaaminen ei kuitenkaan vielä riitä käynnistämään uutta toimintamallia, vaan se vaatii myös organisaation osallistumisen ja uusien toimintamallien kytkemisen osaksi jokapäiväistä toimintaa. Kehittämisohjelman jälkeen yrityksen on varmistettava muutoshankkeen jatkuvuus ja kehittäminen. Jotta prosessien jatkuva kehittäminen olisi tehokasta, on sen kytkeydyttävä prosessien ja ihmisten tavoitteisiin sekä mittareihin ja palautejärjestelmiin. (Nyman & Silén 1995, 35-36.)

Muutoshanke on usein vaikea ja aikaa vievä prosessi, mutta onnistuessaan sen avulla on mahdollista saavuttaa hyötyjä useilla eri toiminta-alueilla. Nyman ja Silén (1995, 46) ovat koonneet luettelon prosessien kehittämisen avulla saavutetuista hyödyistä. Nämä hyödyt perustuvat Andersen Consulting -yhtiön teettämiin lukuisiin aiheita käsitteleviin hankkeisiin. Pääasiallisia hyötyjä ovat olleet esimerkiksi laadun parantuminen, prosessien läpimenoaikojen ly-

hentyminen, asiakaspalvelutason kehittyminen, kustannusten alentuminen, tuottavuuden lisääntyminen, asiakastyytyväisyyden parantuminen sekä organisaatiotasojen madaltuminen.

Kansainväliset tutkimukset ovat kuitenkin osoittaneet, että jopa 70 prosenttia prosessien uudistamishankkeista epäonnistuu (Nyman & Silén 1995, 139-140). Yleisin epäonnistumiseen johtanut syy on ollut muutoksen suuruuden ja siihen kuluvan ajan aliarviointi. Yrityksessä ei ole ymmärretty, että uudistamishanke vaatii paljon työtä. (Peppard & Rowland 1995, 243.) Usein projektit ovatkin pitkittyneet, kun hyödyt eivät ole toteutuneet ja organisaation oma innostus kehittämiseen on loppunut kesken (Nyman & Silén 1995, 139). Epäonnistumisen taustalla on usein myös ollut se, ettei uudistamishanketta ole kytketty yrityksen strategiaan ja asetettuihin tavoitteisiin. Näin toimimalla yrityksen henkilöstöä on ollut vaikea motivoida toimimaan uusien toimintamallien mukaan, kun hankkeen tärkeyttä ei ole ymmärretty. (Peppard & Rowland 1995, 243.)

Uudistamishankkeen onnistumisen esteeksi voi muodostua liiallinen ahneus, kun prosessien uudistamisohjelma käynnistetään samanaikaisesti kaikilla organisaation eri alueilla (Nyman & Silén 1995, 141). Tällaisella toteutuksella yritys saattaa joutua tilanteeseen, jossa hankkeeseen käytetty aika pitenee ja kustannukset kasvavat, kun kiireessä suunniteltu toteutus vaatii korjaavia toimenpiteitä (Peppard & Rowland 1995, 244).

Prosessien uudistaminen vaatii onnistuakseen hyvää muutosjohtamista, jonka puute on monesti näkynyt organisaatioissa muutosvastarintana. Henkilöstön asenteiden muuttaminen on huomattavasti pitkäkestoisempaa kuin itse uusien prosessimallien käyttöönotto. Epäonnistuneen muutosjohtamisen riskinä on, että yrityksissä palataan vähitellen vanhoihin ja tehottomiin toimintamalleihin. (Peppard & Rowland 1995, 243.)

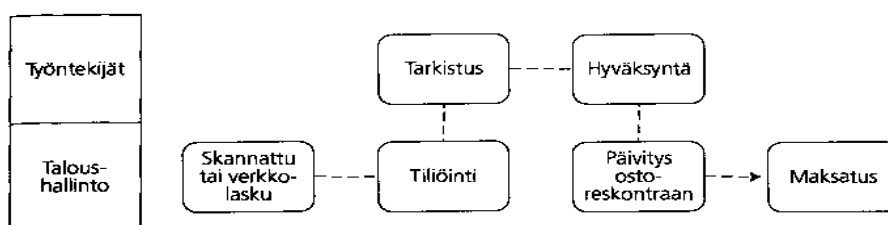
4.7 Taloushallinnon prosessien sähköistäminen

Sähköisellä taloushallinnolla tarkoitetaan yksinkertaistetusti sähköisessä muodossa olevan tiedon käsittelyä, siirtämistä ja varastointia sekä esittämistä. Toisin sanoen taloushallinto on sähköistä silloin, kun yrityksen taloushallinnon tietovirrat ja käsittelyvaiheet on automatisoitu ja käsittely tehdään sähköisessä muodossa. (Lahti & Salminen 2008, 19; Suomen Yrittäjät 2008.) Sähköistä taloushallintoa tarkastellaan seuraavien kahdeksan eri taloushallinnon prosessien kautta, joita ovat ostolasku-, myyntilasku-, matka- ja kululasku-, maksuliikenne- ja kassanhallinta-, käyttöomaisuuskirjanpito-, pääkirjanpito-, raportointi- sekä arkistointiprosessi.

Ostolaskuprosessi on usein eniten resursseja vievä prosessi, jota tehostamalla ja automatisoimalla voidaan saavuttaa monesti suurimmat hyödyt. Yritysten siirtyessä perinteisestä paperi-

prosessista sähköiseen käsittelyyn, voidaan prosessin kustannuksia säästää jopa 90 prosenttia. Ostolaskuprosessin sähköistämisen avulla pyritään ratkomaan perinteisen paperisen ostolaskuprosessin ongelmia, joita ovat esimerkiksi hidas laskujen kierto tiliöinnistä hyväksyntään, laskujen häviäminen prosessin aikana, laskujen näkyminen kirjanpidossa vasta hyväksymisen jälkeen sekä manuaaliset työvaiheet ja laskujen tallennus. Näiden lisäksi laskut ovat usein arkistoituna paperisina mappeihin, jolloin niiden tarkastelu jälkikäteen on työläämpää. Arkistoimalla ostolaskut sähköiseen muotoon, voidaan yrityksessä myös vähentää arkistointiin kuuluvia kustannuksia. Tällöin esimerkiksi kopiointiin kuluu vähemmän resursseja, kun tarkastajien ja hyväksyjien ei tarvitse ottaa laskuista kopioita omiin tarpeisiinsa. (Lahti & Salminen 2008, 48-50.)

Sähköinen ostolaskuprosessi voidaan kuvata yksinkertaistetusti seuraavasti. Prosessi alkaa siitä, kun yritys vastaanottaa ostolaskun paperisena tai verkkolaskuna. Paperinen versio skannataan sähköiseen muotoon käsittelyjärjestelmään tai verkkolaskut vastaanotetaan suoraan järjestelmään. Laskujen perustiedot tallentuvat järjestelmään automaattisesti. Toisessa vaiheessa ostolasku tiliöidään järjestelmässä joko manuaalisesti tai automaattisesti, jonka jälkeen lasku lähetetään sähköiseen tarkastus- ja hyväksymiskiertoon yrityksessä määriteltyjen kierrätysääntöjen mukaisesti. Tämän jälkeen tarkastaja ja hyväksyjä hyväksyvät laskun ja se palautuu ostoreskontranhoitajan käsiteltäväksi hyväksyttynä. Ostoreskontranhoitaja päivittää laskun automaattisesti ostoreskontraan, jonka jälkeen muodostetaan maksuaineisto pankkiin siirtoa varten. (Lahti & Salminen 2008, 50.)

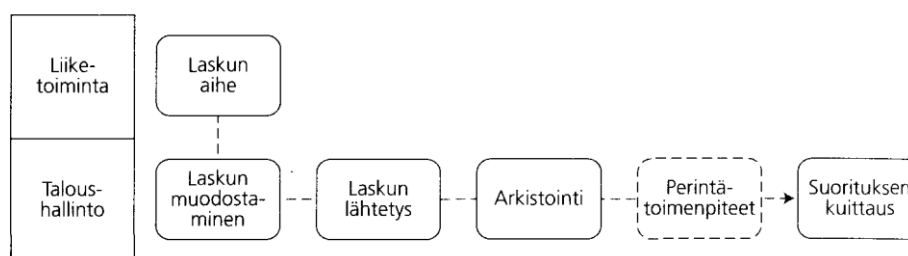


Kuva 6. Sähköinen ostolaskuprosessi, kun laskuun ei liity järjestelmään tallennettua tilausta tai sopimusta

Kuvio 2: Ostolaskuprosessi (Lahti & Salminen 2008, 51)

Tarkasteltaessa myyntilaskutusprosessia on usein laskuttavalle organisaatiolle tärkeää tehokkuuden kannalta, että laskut laaditaan sähköisesti, mahdollisimman automaattisesti ja tehokkaasti. Usein merkitykseltään pienempää on se, mitä kanavaa pitkin laskut lähetetään vastaanottajalle. Myyntilaskutusprosessi voi olla täysin sähköinen vain silloin, kun myös laskun vastaanottaja pystyy vastaanottamaan sekä käsittelemään omat ostolaskunsa sähköisesti.

Sähköinen myyntilaskutusprosessi käynnistyy laskun laatimisesta, jonka jälkeen lasku lähetetään asiakkaalle. Näiden toimien jälkeen lasku arkistoidaan ja tarvittaessa tehdään myös perintätoimenpiteet, jos laskua ei ole maksettu ajallaan. Prosessi päättyy, kun vastaanottajan maksusuoritus on kohdistettu myyntireskontraan ja kirjaukset näkyvät pääkirjanpidossa. (Lahti & Salminen 2008, 73-74.)

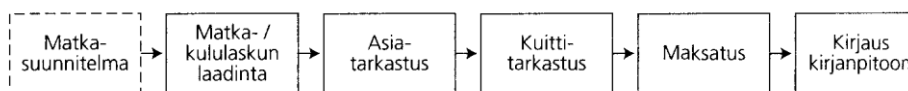


Kuva 13. Myyntilaskuprosessi

Kuvio 3: Myyntilaskuprosessi (Lahti & Salminen 2008, 74)

Myyntilaskutusprosessin sähköistämisestä saatavia hyötyjä on useita. Sähköistämällä voidaan esimerkiksi vähentää virheitä, jolloin selvitystyöhön kuluva aika vähenee. Yritykset voivat saavuttaa säästöjä tulostus- ja postikuluissa, kun laskutusaineisto kulkee sähköisessä muodossa. Yleensä myös laskujen läpimenoajat lyhenevät, jolloin asiakas saa laskunsa nopeammin ja näin myös suuremmalla todennäköisyydellä lähettäjä saa rahansa ajoissa tililleen. Vaikka myyntilaskutusprosessin sähköistämällä on nähty saavutettavan hyötyjä, on sen käyttöönotto yrityksissä ollut melko hidasta kaikkiiin ennusteisiin nähden. Tähän on vaikuttanut esimerkiksi se, että käyttöönotto on vaatinut suuria kehityspanoksia, kun laskutussovellusten ohjelmistoversioissa ei ole ollut valmiita toiminnallisuuksia verkkolaskutukseen. (Lahti & Salminen 2008, 75-76.)

Matka- ja kululaskuprosessin merkitys kokonaistehokkuuden kannalta on usein yrityksissä vähäisempi verrattuna edellä mainittuihin osto- ja myyntilaskutusprosesseihin, joissa on usein paljon suuremmat volyymit ja joiden sähköistämisestä lähdetään yleensä yritysten kehitysprojekteissa liikkeelle. Keskisuurissa ja suurissa yrityksissä matkatapahtumia sekä muita kulutapahtumia on niin paljon, että on järkevää erotella tämä prosessi omaksi prosessikseen eikä osaksi ostolaskuprosessia. Matka- ja kululaskuprosessin voidaan nähdä alkavan matka- tai kululaskun laatimisesta, jonka jälkeen suoritetaan yrityskohtaiset ja asianmukaiset tarkistus- ja hyväksymistoimenpiteet. Hyväksymisen jälkeen matkalaskut ja kulutusitteet arkistoidaan, jonka jälkeen ne siirtyvät maksatukseen sekä kirjataan kirjanpitoon. (Lahti & Salminen 2008, 93-94.)



Kuva 15. Matka- ja kululaskuprosessin vaiheet

Kuvio 4: Matka- ja kululaskuprosessi (Lahti & Salminen 2008, 94)

Matka- ja kululaskuprosessin kuuluessa tiiviinä osana matkustuksen kokonaisuutta, voidaan vähentää ja hallita paremmin suoria matkakustannuksia, joita muodostuu esimerkiksi lentoliipuista sekä hotelliyöpymisistä. Selkeällä ja keskitetyllä matkakustannusten hallinnoinnilla ja raportoinnilla voidaan kustannuksia johtaa paremmin sekä kilpailuttaa esimerkiksi matkatoimistoja ja lentoyhtiöitä. Sähköistämisestä syntyvä ajansäästö on myös merkittävä hyöty etenkin laskun laatimisen yhteydessä. Päällekkäinen tallennustyö sekä virheiden selvitykseen kuluva aika vähenee, kun laskut ovat sähköisessä muodossa. (Lahti & Salminen 2008, 95.)

Maksuliikenteellä tarkoitetaan maksutapahtumien välitystä pankkien ja yritysten taloushallintojärjestelmien välillä sekä maksutapahtumien tapahtumien käsittelyä taloushallintojärjestelmässä. Maksuliikenneprosessi käsittää yrityksestä lähtevät maksut ja yritykseen saapuvat maksut. Yrityksestä ulospäin lähtevät maksut muodostuvat taloushallintojärjestelmissä, minkä jälkeen ne lähetetään pankkiin. Tämän jälkeen pankki veloittaa maksuerän sisältämät veloitukset yrityksen pankkitililtä. Ulospäin meneviä maksuja ovat esimerkiksi ostolaskut, matka- ja kululaskut, palkkojen maksut sekä verojen maksut. Yritykseen saapuvat maksut pankki kerää päiväkohtaisesti yhteen ja välittää tiedot tiliotteiden ja viitemaksutietojen muodossa takaisin yritykselle, joka kuittaa saapuvat maksut avoimia tapahtumia vastaan. Yritykseen saapuvia maksuja voivat olla esimerkiksi asiakkaiden maksamat suoritukset, käteismyynnin tilitykset sekä pankki- ja luottokorteilla tehdyt suoritukset. (Lahti & Salminen 2008, 109-114.)

Kassanhallinta voidaan määritellä yksinkertaisesti yrityksen kassamenojen ja - tulojen hallinnoinniksi. Kassanhallinnan tärkeä tehtävä on varmistaa yrityksen maksuvalmius. Kassatulojen arviointia voidaan seurata yksinkertaisella viive-ennuste-tekniikalla, jossa tarkastellaan, kuinka monta päivää sovitusta eräpäivästä asiakas on viimeisimmissä maksuissaan viivästynyt. Kun tämä lisätään myyntireskontrassa olevan laskun eräpäivään, tiedetään melko tarkasti, milloin maksu saadaan tilille. Tätä pidetään usein riittävän tarkkana ennusteena kassanhallinnassa. Maksuehto ei itsessään kerro, milloin asiakas maksaa vaan sen, milloin asiakas on luvannut maksaa. Kassamenojen tiedot saadaan vastaavasti ostoreskontrasta, josta voidaan nähdä lähipäivinä erääntyvät maksut. Kaikkea tietoa ei kuitenkaan ole saatavilla ostoreskontrasta kuten palkkojen, verojen, lainojen ja vuokrien maksuja. Ostoreskontraa tarkkailemalla yritykset saavat hyvän pohjatiedon maksuvalmiuden ylläpitoon ja näin myös kassanhallintaan. (Lahti & Salminen 2008, 120.)

Käyttöomaisuuskirjanpito prosessi voidaan jakaa eri vaiheisiin, joita ovat käyttöomaisuushankintojen perustaminen käyttöomaisuusrekisteriin, poistolaskennan ja poistojen kirjaaminen pääkirjanpitoon, käyttöomaisuuden myynti- ja romutustapahtumien käsittely ja kirjaaminen pääkirjanpitoon, käyttöomaisuuskirjanpidon täsmäyttäminen pääkirjanpitoon sekä käyttöomaisuusraportointi. (Lahti & Salminen 2008, 123.)

Suurilla yrityksillä on paljon käyttöomaisuutta, joista voidaan tehdä erilaisia poistoja, kuten suunnitelmanmukaisia poistoja, veropoistoja ja IFRS-poistoja. Käyttöomaisuuskirjanpitoa ylläpidetään tarkoituksenmukaisilla käyttöomaisuusohjelmilla. Käyttöomaisuuskirjanpitoa ylläpidetään esimerkiksi taloushallinnon järjestelmissä, joissa on usein erillinen moduuli käyttöomaisuusrekisterille tai erityisohjelman avulla, joka on linkitetty kirjanpitoon. Nämä ohjelmat mahdollistavat esimerkiksi automaattisen poistolaskennan ja poistojen kirjauksen kirjanpitoon. Ohjelmat laskevat ja ylläpitävät rekisteriä samanaikaisesti kaikista yrityksen poistoista ja poistoeroista sekä päivittävät käyttöomaisuushankinnat automaattisesti ostoreskontrasta. Nämä ohjelmat muodostavat myös veroilmoituksiin ja tilinpäätöksen liitetietoihin tarvittavat käyttöomaisuusraportit automaattisesti sekä automaattiset raportit käyttöomaisuuden erittelyistä. (Lahti & Salminen 2008, 123-126.)

Pääkirjanpito muodostuu osakirjanpidoista sekä suoraan pääkirjanpitoon tehtävistä muistiotositteista. Osakirjanpitoja voivat olla esimerkiksi osto-, myynti-, matka- ja kululasku- sekä käyttöomaisuusreskontra. Näiden lisäksi myös palkkakirjanpito, kassakirjanpito, vaihtomaisuuskirjanpito sekä laina- ja talletusreskontra ovat osakirjanpitoja, joiden tapahtumat siirretään pääkirjanpitoon esimerkiksi päivä- tai kuukausikohtaisina koosteina. Suoraan pääkirjanpitoon tehtäviä tositteita ovat yleensä muistiotositteet, joita varsinkin suurissa yrityksissä on paljon. Muistiotositteiden automatisoinnilla on mahdollisuus tehostaa kirjausten tallennusta huomattavasti. Muistiotositteista voidaan automatisoida esimerkiksi jaksotusositteet ja niiden purku. (Lahti & Salminen 2008, 127-129.)

Taloushallinnon raportit voidaan jakaa ulkoisiin ja sisäisiin raporteihin. Ulkoiset raportit ovat lakisääteisiä ja niiden päätarkoitus on palvella yrityksen ulkoisia sidosryhmiä kuten verottajaa. Ulkoisia raporteja ovat tuloslaskelma- ja taseraportit, pää- ja päiväkirjaraportit sekä viranomaisilmoitukset. Sisäisillä raporteilla yritys voi tarkastella eri toteutumia kuten myyntiä ja kustannuksia sekä budjettia ja muita ennusteita. Sisäinen raportointi palvelee pääasiassa yrityksen sisäisiä sidosryhmiä kuten yritysjohtoa. Taloushallinnon sähköistymisen myötä raporttien jako voidaan suorittaa eri sidosryhmille sähköisesti ja raportit voidaan myös luoda sähköisesti. Sähköisiä raporttien jakelukanavia ovat esimerkiksi raporttiportaalit ja sähköposti. Näiden lisäksi jakelu voidaan toteuttaa itsepalveluperiaatteella, jossa käyttäjille annetaan pääsy taloushallintojärjestelmiin käyttäjäoikeuksilla. Sähköisissä muodoissa olevat raportit

mahdollistavat niiden lukemisen ajasta ja paikasta riippumatta. (Lahti & Salminen 2008, 147-151.)

Yrityksissä kaikki muut asiakirjat on mahdollista arkistoida sähköisesti paitsi tasekirja, joka on säilytettävä lakisääteisesti paperilla. Sähköisen arkistoinnin etuina ovat esimerkiksi nopea tietojen hakeminen, asiakirjojen tarkastelu ajasta ja paikasta riippumatta, tietojen hyödynnettävyys erilaisia raportointitarpeita varten sekä vähäinen tilan tarve paperiarkistoille. (Lahti & Salminen 2008, 167-168.)

Taloushallinnon prosessien sähköistämisen suurimpia etuja ovat sen tehokkuus ja nopeus. Yritykset, jotka ovat siirtyneet sähköiseen taloushallintoon, ovat saavuttaneet usein 30-50 prosentin tehokkuuden parannuksen taloushallinnossaan ja yksittäisten prosessien kohdalla on ollut mahdollista parantaa tehokkuutta jopa 90 prosenttia. Kun parantunutta tehokkuutta tarkastellaan kustannussäästöjen näkökulmasta, on yrityksissä säästetty esimerkiksi työvoimatarpeessa, arkistointitilassa, postituksessa ja skannauksessa. (Lahti & Salminen 2008, 27-29.)

Taloushallinnon prosessien sähköistämiseen liittyy myös omat riskinsä, jota ovat esimerkiksi vääränlaisen ohjelmiston valinta, ohjelmistoihin liittyvät tietoturva- ja suojausriskit sekä muutosvastarinta henkilöstön keskuudessa. Oikeanlaisen taloushallinnon ohjelman valinta on ensiarvoisen tärkeää, jotta sähköistäminen on mahdollista. Eri ohjelmisto vaihtoehtojen vertailu voi kuitenkin osoittautua hankalaksi, koska hinnoittelumallit ja eri palvelukokonaisuudet eivät ole keskenään vertailukelpoisia eri ohjelmistotoimittajien välillä. Huonosti toteutetun valinnan ongelmat voivat realisoitua esimerkiksi silloin, kun ohjelmistoa tarvitsee päivittää, jolloin päivitys osoittautuu hankalaksi tai kalliimmaksi kuin oli uskottu. Ongelmaksi voi nousta myös se, ettei ohjelmistoa pystytä liittämään yrityksen aiempiin järjestelmiin eikä tarvittavia tukipalveluja ole saatavilla ohjelmaan. (Tilikirjurit 2010.)

Yritysten sähköistäessä taloushallintoa nousee yhä tärkeämpään asemaan tietoturvariskien välttäminen. Yrityksillä on oltava kattavat palomuurit, viruksentorjuntaohjelmat sekä varmuuskopiot, jotta tärkeät tiedot säilyvät yrityksessä eivätkä joudu väärinkäytösten kohteeksi. (Tilikirjurit 2010.) Yksi suurimmista riskeistä on henkilöstön vastarinta uusien toimintamallien käyttöönottoon sekä osaamattomuus käyttää uutta ohjelmaa. Yrityksen on osattava johtaa muutos henkilöstön keskuudessa, tuomalla muutoksen välttämättömyys ja tärkeys henkilöstön tietoisuuteen. Yrityksen on myös tuettava henkilöstöä sekä huolehtia riittävästä osaamisesta, jotta sähköistämällä saavutettaisiin toivotut hyödyt. (Hannus 2007.)

4.8 Konsultointipalvelut

Liikkeenjohdon konsultilla tarkoitetaan ulkopuolista, yritystoimintaan ja sen muutosprosesseihin vankasti perehtynyttä asiantuntijaa, jolla on monipuolinen liikkeenjohdollinen kokemus ja koulutus. Konsultin tehtävänä on toimia yritysjohdon apuna yrityksen johtamiseen ja erityisesti sen kehittämiseen liittyvissä kysymyksissä. (PKT-säätiö 2002, 9.)

Liikkeenjohdon konsultoinnin voi myös määritellä konsultointiin liittyvien ominaispiirteiden kautta (Rope 2006, 21-22.)

- Konsultointi on erityisosaamiseen kytkeytyvää neuvontaa ja opastusta.
- Konsultointi on projektimaista eli tilapäistä.
- Konsultoinnin käytön edellytyksenä on asiakkaan kokema tarve.
- Konsulttia käytetään, kun sen taloudellisten hyötyjen uskotaan olevan suuremmat kuin siihen kuluneet kustannukset.

Konsultoinnin käyttö ja konsultoinnin luonne vaihtelevat yrityksen tarpeiden mukaan. Asiakasyrityksen tarpeiden mukaisesti konsultin rooli voi olla asiantuntija, prosessikonsultti tai kouluttaja. Konsultti toimii joko aina samassa tai kulloinkin valitsemassaan roolissa toimeksiannon luonteesta riippuen. (PKT-säätiö 2002, 22.) Eri rooleista riippumatta konsultin toimintaan liittyy tiettyjä edellytyksiä, kuten asiantuntemus, kokonaisuuksien hallinta ja kommunikointi. Ammattimaisella asiantuntijalla on tarjottavanaan sellaista liikkeenjohdon osaamista tai asiantuntemusta, mitä ilman yritys on ja mitä se kuitenkin uskoo tarvitsevansa. Tarve voi olla tarkasti rajattu, erityinen ongelma tai hyvin laaja ja moniulotteinen kehittämistarpeen arviointi. Työskennellessään yrityksen toimeksiannosta konsultti voi keskittyä tietyn ongelman ratkaisemiseen täydellä työpanoksellaan, johon yrityksen johdolla on harvoin mahdollisuus. (PKT-säätiö 2002, 9.)

Konsultoinnin hyötynä voidaan nähdä kokonaisuuksien hallinta. Rajattuunkin tehtävään ryhtyvä konsultti usein arvioi asiakasyrityksensä kokonaiskunnan ja muut kehittämistarpeet sekä asettaa tarkasteltavat asiat tärkeysjärjestykseen. (PKT-säätiö 2002, 9.) Kokonaisuuden hallintaan liittyy olennaisesti kyky tehdä analyysejä, jotta päästään kiinni ongelmia aiheuttaviin syihin sen sijaan, että tarkastelun kohteena olisivat vain ongelmista kertovat oireet. Näin voidaan varmistaa, että tehdyt ratkaisut tuottavat toimeksiantajalle pitkällä aikavälillä parhaan mahdollisen tuloksen. (Rope 2006, 86-87.)

Konsultti myös tietää, kuinka yritystä autetaan tunnistamaan muutostarpeita ja ratkaisemaan ongelmia. Tämän lisäksi konsultti osaa kommunikoida ja tuoda ratkaisunsa ymmärrettävästi yritysjohdon tietoon. Yrityksen vastuuhenkilöiden tarpeet ja persoonallisuudet vaihtelevat

yrityksestä toiseen. Kokemukset ulkopuolisen konsultin käytöstä voivat myös olla hyvinkin erilaiset. Sen lisäksi, että konsultti toimii asiantuntijana jollain liikkeenjohdon alueella, on hänellä myös sosiaalisia ja viestinnällisiä valmiuksia, joita käyttää erilaisissa tilanteissa. (PKT-säätiö 2002, 9.)

Konsultoinnin onnistuminen edellyttää selkeästi ja molemmin puolin samalla tavalla ymmärrettyä tavoitetta konsultoinnille. Ennen työn aloittamista tulisi myös sopia, minkä tyyppinen konsultointi on kyseessä. Konsultointi projektien epäonnistuminen saattaa johtua epäselvästi asetetuista tavoitteista, joita ei ole rajattu täsmällisesti tai ymmärretty samalla tavalla eri osapuolten välillä. (PKT-säätiö 2002, 29.)

Konsultointi vaatii usein myös paljon työtä yrityksen ulkopuolella, josta asiakasyritys ei aina ole valmis maksamaan. Riskinä on, että konsultointiin suunnitellut kustannukset kasvavat. Tämän takia yritysten on tärkeää tarjouspyyntövaiheessa keskustella, millä tavoin asetettuihin tavoitteisiin pyritään. Konsultoinnilta odotetaan usein tuloksia liian nopeasti eikä yrityksissä aina ymmärretä, että uusien asioiden oppiminen vie aikaa, varsinkin silloin kun työtapoja pitää muuttaa. Konsultointi voi epäonnistua myös yhteistyöongelmien takia esimerkiksi silloin, kun konsultti tuo esille sellaisia ongelmakohtia, joita yritysjohto ei ehkä edes halua nähdä. Menestyksekkäs konsultointi vaatii myös hyvää henkilökemiala konsultin ja asiakkaan välillä. (PKT-säätiö 2002, 29-30.)

Tyypillisimpiä ongelmatilanteita, joihin konsulttien apua tarvitaan, ovat esimerkiksi yrityksen perustamisvaiheessa, strategian määrittelyssä, resurssien täydentämisessä, yrityksen ollessa vaikeuksissa, uusien menetelmien ja järjestelmien kehittämisessä sekä käyttöönotossa kuin myös henkilöstön rekrytoinnissa sekä henkilöstön ja johdon koulutuksessa. (PKT-säätiö 2002, 6.) Yleisesti konsultteja käytetään myös silloin, kun yritys haluaa yhteistyökumppaneita tai käynnistää vientitoimintaa sekä silloin kun organisaatioissa tapahtuu rakenteellisia muutoksia esimerkiksi yrityskaupan tai fuusion kautta. (Kubr 2002, 17, 19.)

5 Empiirinen tutkimus

Empiirinen tutkimus eli havainnoiva tutkimus perustuu teoreettisen tutkimuksen pohjalta kehitettyihin menetelmiin. Tällöin tutkimuksessa voidaan testata toteutuuko jokin teoriasta johdettu olettaimus käytännössä. Tutkimusongelmana voi olla myös esimerkiksi jonkin ilmiön tai käyttäytymisen syiden selvittäminen tai ratkaisun löytäminen siihen, miten jokin asia tulisi toteuttaa. Empiirinen tutkimus jaetaan kvantitatiiviseen ja kvalitatiiviseen tutkimukseen. Se kumpi lähestymistapa soveltuu paremmin, riippuu tutkimusongelmasta ja tutkimuksen tarkoituksesta. Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus vastaa kysymyksiin mikä, missä, paljonko

ja kuinka usein. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus puolestaan vastaa kysymyksiin miksi, miten ja millainen. (Heikkilä 2008, 13, 17.)

5.1 Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä

Kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen avulla selvitetään lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla voidaan myös selvittää eri asioiden välisiä riippuvuuksia tai tutkittavassa ilmiössä tapahtuneita muutoksia. Kvantitatiivinen tutkimus edellyttää riittävän suurta ja edustavaa otosta. Aineiston keruun menetelmänä käytetään usein standardoituja tutkimuslomakkeita, jotka sisältävät valmiit vastausvaihtoehdot. Asioiden kuvaamiseen käytetään numeerisia suureita ja tuloksia havainnollistetaan kuvioiden ja taulukoiden avulla, kuten esimerkiksi pylväsdiagrammeilla. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla pystytään kartoittamaan olemassa olevaa tilannetta, mutta ei kuitenkaan pystytä selvittämään riittävän hyvin asioiden syitä. Tästä johtuen kvantitatiivisessa tutkimuksessa saataan tehdä vääriä tulkintoja tuloksista. (Heikkilä 2008, 16.)

5.2 Tutkimusaineiston valinta ja aineiston kerääminen

Tutkimuksen perusjoukko käsittää suomalaiset keskiuuret ja suuret yritykset, joiden liikevaihto on yli 10 miljoonaa euroa ja henkilöstömäärä yli 50. Perusjoukko on rajattu keskiuuriin ja suuriin yrityksiin toimeksiantajan toiveesta. Liikevaihdon ja henkilöstömäärän rajaus perustuu yleiseen pk-yrityksen määritelmään. Perusjoukkoon kuuluvia yrityksiä on Suomessa paljon, etteivät resurssit niiden kaikkien tutkimiseen riittäisi.

Tutkimusta varten saatiin osajoukko, joka käsittää 827 suomalaista keskiuurta ja suurta yritystä, jotka ovat liikevaihdoltaan yli 10 miljoonaa ja henkilöstömäärältään yli 50. Toimeksiantaja keräsi osajoukon yhteystiedot julkisesta Fonectan yritystietokannasta. Otantamenetelmänä on käytetty harkinnanvaraista otantaa, sillä osajoukko edustaa vain niitä yrityksiä, jotka ovat luovuttaneet yhteystietonsa Fonectan tietokantaan. Perusjoukkoon kuuluvia yrityksiä oli Suomessa vuonna 2009 yli 3500, joista noin neljännekseen tutkimus lähetettiin. Tämän perusteella voidaan todeta osajoukon kuvaavan melko luotettavasti perusjoukkoa.

Tutkimusaineisto kerättiin Laurean käytössä olevalla E-lomake-ohjelmalla 30.5.-9.6.2010 välisenä aikana. Yrityksiin lähetetyssä sähköpostikutsussa kerrottiin tutkimuksen taustasta ja tavoitteista sekä kehoitettiin osallistumaan kyselytutkimukseen. Kyselylle annettiin viikko vastausaikaa, jonka aikana vastaamattomille yrityksille lähetettiin kolmannen päivän jälkeen muistutusviikoksi kyselystä. Vähäisen osallistumisen takia vastausaikaa päätettiin jatkaa vielä kolmella päivällä, mistä tiedotettiin vielä toisella muistutusviikolla. Vastauksia tuli selvästi enemmän kutsun ja muistutusviestien lähettämispäivinä sekä niiden jälkeisinä päivinä.

Tutkimukseen saatiin vastauksia kaikkiaan 111 kappaletta. Katoa vastauksiin aiheuttivat sähköpostin tavoittamattomissa olleet yritykset, minkä johdosta lähetetyistä kutsuista palautui 59 kappaletta. Tässä joukossa oli yrityksiä, joiden yhteyshenkilöiden osoitetiedot olivat vanhentuneita tai muuten virheellisiä. Palautuneiden kutsujen lisäksi 47 yritystä jätti tietoisesti vastaamatta kyselyyn. Yleisimpiä syitä olivat kiireellisyys, meneillään oleva loma ja työpaikan vaihtaminen.

Sähköpostilla lähetettävän kyselyyn liittyy muutamia ongelmia, jotka saattoivat vähentää takaisin tulleita vastauksia ja näin pienentää vastausprosenttia. Yritysten johtohenkilöt saavat päivittäin useita sähköpostiviestejä, jolloin tällaista tutkimusta koskevan viestin saapuessa vastaanottajan sähköpostiin, saattaa se hukkaa muiden viestien joukkoon. On myös mahdollista, että joidenkin henkilöiden sähköpostien asetukset ovat käsitelleet kyselyn roskapostina tai suodattaneet linkin sisältävän viestin automaattisesti.

Sähköisen lomakkeen käytöllä on myös omat etunsa. Vastaajan kannalta kyselyyn osallistuminen ei vaadi paljoa ja lomakkeen täyttö voidaan tehdä helpoksi ja nopeaksi. Kyselytutkimuksen teettäjän kannalta sähköisen kyselylomakkeen käyttö helpottaa huomattavasti vastausten seuranta ja tulosten avaamista. Sähköisellä lomakeohjelmalla on mahdollista seurata reaaliaikaisesti kyselyyn vastanneiden määrää.

5.3 Kyselylomakkeen laadinta

Kyselylomake rakentuu 21 monivalintakysymyksestä. Kyselylomake löytyy opinnäytetyön lopussa olevista liitteistä (Liite 2). Kyselylomake alkaa lyhyellä johdannolla kyselyyn. Johdannossa ja ennen eri aihealueiden kysymyksiä vastaajalle annetaan ohjeita vastaamiseen.

Kyselylomake jakautuu kuuteen osa-alueeseen, joista ensimmäisessä kysytään taustatietoina vastaajan asemaa yrityksessä, yrityksen toimialaa sekä henkilöstön ja liikevaihdon määrää. Toisessa osassa tarkastellaan yrityksen kannattavuuden kehittymistä ja siihen vaikuttaneita syitä. Kolmannen osan kysymykset käsittelevät kustannusten alentamiseen liittyviä tietoja. Neljännessä osassa selvitetään miten vastaajat uskovat eri kuluryhmien kehittyvän lähiaikoina. Loput osa-alueet sisältävät kysymyksiä kustannusten hallinnasta ja sen keinoista.

- Taustatiedot
- Kannattavuus
- Kustannusten alentaminen
- Kulurakenne
- Kustannusten hallinta
- Kustannusten hallinnan keinot

Ennen lopullisen kyselylomakkeen lähettämistä kysely testattiin viidellä henkilöllä, jotka vastasivat e-lomakkeella. Testihenkilöitä pyydettiin antamaan palautetta joko lomakkeella, sähköpostitse tai suullisesti. Testikierroksen jälkeen kyselylomakkeeseen tehtiin muutoksia palautteiden perusteella. Lomakkeesta korjattiin esimerkiksi kysymysmuotoja, kirjoitusvirheitä ja visuaalista ilmettä. Lomakkeeseen lisättiin myös määritelmiä selventämään eri kustannusten hallinnan keinoja. Testaus toteutettiin 28.5.-29.5.2010 välisenä aikana.

5.4 Tutkimustulosten analysointimenetelmät

Tutkimusaineisto käsiteltiin SPSS for Windows 18.00 (Statistical Package for Social Sciences) -tilasto-ohjelmalla, joka on tarkoitettu tutkimustiedon analysointiin. Tulosten analysointimenetelminä käytettiin frekvenssejä, ristiintaulukointia ja korrelaatiota.

Erivastausvaihtoehdoista on ensin laskettu frekvenssi eli lukumäärä. Seuraavaksi tutkimustulosten analysoinnissa on käytetty apuna ristiintaulukointia, jonka avulla selvitetään kahden muuttujan välistä tilastollista yhteyttä eli riippuvuutta. Muuttujien välinen tilastollinen riippuvuus tarkoittaa sitä, että tarkasteltaessa kahta muuttujaa, antaa toisen muuttujan saamat arvot lisätietoa tai ennustetta siitä, mitä arvoja toinen muuttuja todennäköisesti saa. Ristiintaulukoinnissa muuttujat luokitellaan selittäviin ja riippuviin muuttujiin. (Holopainen, Tenhunen & Vuorinen 2004, 157.) Tässä tutkimuksessa käytetään esimerkiksi vastaajan asemaa, yrityksen liikevaihtoa, henkilöstömäärää sekä pääasiallista toimialaa selittävinä muuttujina.

Käytännössä ristiintaulukointi etenee muuttujien sijoittamisella taulukkoon siten, että toisen muuttujan saamia arvoja tarkastellaan toisen muuttujan luokissa eli kaksiulotteisella frekvenssijakaumalla, jossa muuttujan mahdolliset arvot tulevat riviotsikoiksi ja toisen muuttujan mahdolliset arvot sarakemuuttujiksi. Usein ristiintaulukointia käytetään silloin, kun kyse on luokitteluasteikollisista muuttujista. (Holopainen ym. 2004, 157.)

Muutamien kysymysten osalta muuttujia on yhdistelty ja luokiteltu uudelleen, koska havaintojen määrä oli vähäinen. Tällä tavoin pyrittiin parantamaan tulosten tilastollista merkittävyyttä. Uudelleen luokiteltuja muuttujia ovat esimerkiksi liikevaihto, henkilöstömäärä sekä toimiala.

Tutkimustulosten analysoinnin helpottamiseksi kysymyksien 6-8 väittämäpatteriston muuttujia on tiivistetty käyttäen Cronbachin alfaa, joka lienee käytetyin reliabiliteettia mittaava kerroin, joka on välillä $[0,1]$ ja suuret kertoimen arvot ilmoittavat korkeasta reliabiliteetista, joka taas osoittaa, että mittarin osiot mittaavat samantyyppistä asiaa. Väittämäpatteriston muuttujien yhdistäminen oli oikeutettua, sillä Cronbachin alfa oli suurempi kuin 0,7. (Heikkilä 2008, 187.)

Tutkimustulosten analysoinnissa on varottava liiallisten yleistysten tekemistä ja huomioitava, ettei kovinkaan jyrkkiä syy-seuraussuhde selityksiä voi tehdä. Ristiintaulukoinnin yhteydessä on myös huomioitava, että kahden muuttujan välisen yhteyden voi aiheuttaa kolmas muuttuja, joka on yhteydessä kahteen aiempaan muuttujaan. Ristiintaulukointi vaatii myös riittävän suuren otoksen, jotta luotettavia johtopäätöksiä saadaan aikaan eli havaintoja kustakin muuttujasta on oltava riittävästi. (Holopainen ym. 2004, 158.)

Seuraavaksi tutkimustuloksia on analysoitu tarkastelemalla eri muuttujien tilastollista yhteyttä. Korrelaatiokerrointa käytetään muuttujien välisen yhteyden selvittämiseen ja yhteyden voimakkuuden mittaamiseen (Holopainen ja Pulkkinen 2002, 233). Kahden muuttujan saaman arvon riippuvuutta voidaan tutkia Spearmanin korrelaatiokertoimella, kun kyseessä on vähintään ordinaali- eli järjestysasteikolliset muuttujat. Spearmanin korrelaatiokerroin ei ota huomioon muuttujien arvojen etäisyyksiä vaan se perustuu ainoastaan havaintojen järjestykseen. (Heikkilä 2008, 92.) Tutkimuksessa noin puolet kysymyksistä oli ordinaaliasteikollisia ja loput nominaali- eli luokitteluasteikollisia muuttujia.

Korrelaatiokertoimen arvot vaihtelevat -1 ja 1 välillä. Mitä lähempänä arvo on yhtä (joko -1 tai 1), sitä vahvempi lineaarinen yhteys muuttujien välillä on. Korrelaatiokerrointa tulkittaessa on kuitenkin huomioitava, ettei se todista muuttujien välisestä syy-seuraussuhteesta, sillä kaksi asiaa voi esiintyä yhdessä tai yhtä aikaa ilman, että toinen niistä on aiheuttanut toisen. Korrelaatiokerroin osoittaa siis vain muuttujien yhteisvaihtelua. Korrelaatiokertoimeen liittyvät tulkintavirheet saattavat aiheutua esimerkiksi poikkeavista havainnoista, jotka muuttavat herkästi kertoimen arvoa. (Heikkilä 2008, 92, 203-205.)

Korrelaatiokertoimen arvo poikkeaa tavallisesti nollasta. Poikkeaman ollessa riittävän suuri, sen ei voida katsoa johtuvan pelkästään satunnaisista syistä. Poikkeaman selvittämiseksi korrelaatiokerroin voidaan testata. Korrelaatiokertoimen lisäksi tulosten yhteydessä on selvitetty P-arvo, joka kertoo erehtymisriskin, kun nollahypoteesi hylätään. (Holopainen ja Pulkkinen 2002, 242.)

Tutkimustulosten riippuvuutta kuvataan Khiin neliötestin avulla silloin, kun vähintään toinen muuttujista on nominaali- eli järjestysasteikollinen. Khiin testin mukaan tuloksia voidaan analysoida riittävän luotettavasti, kun korkeintaan 20 prosentissa tarkasteltavien taulukoiden soluissa odotettu frekvenssi on pienempi kuin 5. Tällöin testin ehdot ovat voimassa. Khiin neliötestin sig-arvo vastaavasti kertoo, kuinka suuri riski on, että riippuvuus johtuu sattumasta. Jos sig-arvo on esimerkiksi 0,244, tällöin on 24,4 prosentin riski, että riippuvuus johtuu sattumasta, jolloin hypoteesi, ettei muuttujien välillä ole yhteyttä jää voimaan (sig.>0,05). (Heikkilä 2008, 212-213.)

Tämän tutkimuksen riippuvuuksien analysoinnissa tarkastellaan myös sellaisia muuttujia, joiden välisen riippuvuuden sattumanvaraisuuden riski on alle 20 prosenttia. Tällöin tutkimustuloksia ei voida yleistää, mutta niiden välillä kuitenkin nähdään olevan heikko yhteys. Kun riski olla väärässä on alle 10 prosenttia, pidetään tutkimustuloksia suuntaa-antavina.

5.5 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Kvantitatiivisen tutkimuksen perusvaatimuksena on, että tutkimus mittaa sitä, mitä oli tarkoitus selvittää. Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä eli kykyä mitata tarkoitettua asiaa. (Heikkilä 2008, 29.) Kyselytutkimuksen kysymykset laadittiin mahdollisimman selkeiksi ja vastausvaihtoehdot yksinkertaisiksi ja johdonmukaisiksi, jottei kysymyksiin jäänyt tulkinvaraa. Ennen varsinaisen kyselylomakkeen lähettämistä lomake testattiin muutamalla koehenkilöllä, jotka antoivat siihen palautetta ja parannusehdotuksia. Näiden kommenttien pohjalta lomakkeeseen tehtiin muutoksia, jotta se olisi mahdollisimman selkeä. Kyselylomakkeen kysymyksiä edelsivät ohjeet vastaamista varten, jotta vastaajat ymmärtäisivät kysymykset samalla tavoin. Lisäksi lomake sisälsi palauteosion, jossa vastaajat saivat kirjoittaa palautteensa. Näillä perusteilla opinnäytetyöhön sisältyvän tutkimuksen validiteetti arvioidaan melko hyväksi.

Reliabelin tutkimuksen perusvaatimus on sen toistettavuus. Toisin sanoen jos joku muu teettäisi tutkimuksen, olisivat tulokset samansuuntaiset. Virheitä voi sattua esimerkiksi aineistoa kerätessä, tietoja syötettäessä sekä tuloksia analysoitaessa. Sattumanvaraisia tuloksia syntyy helposti esimerkiksi liian pienestä ostoskoosta johtuen, epäedustavasta otoksesta sekä suuresta vastauskadosta. (Heikkilä 2008, 30.) Tämän tutkimuksen osalta reliabiliteetti arvioidaan kohtalaiseksi, sillä tutkimuksessa oli useita kysymyksiä, joista ei voitu arvioida riittävän luotettavasti, koska saatujen vastausten määrä oli vähäinen ja näin myös sattumanvaraisuuden riski melko suuri. Tutkimus voidaan kuitenkin toistaa koska tahansa ja tulosten voidaan uskoa tuottavan myös jatkossa samansuuntaisia vastauksia. Myös vastausten hajonta eli se ettei osaan muuttujista saatu riittävää määrää vastauksia vaikutti osaltaan luotettavien johdopäätösten tekemiseen.

6 Tutkimustulokset

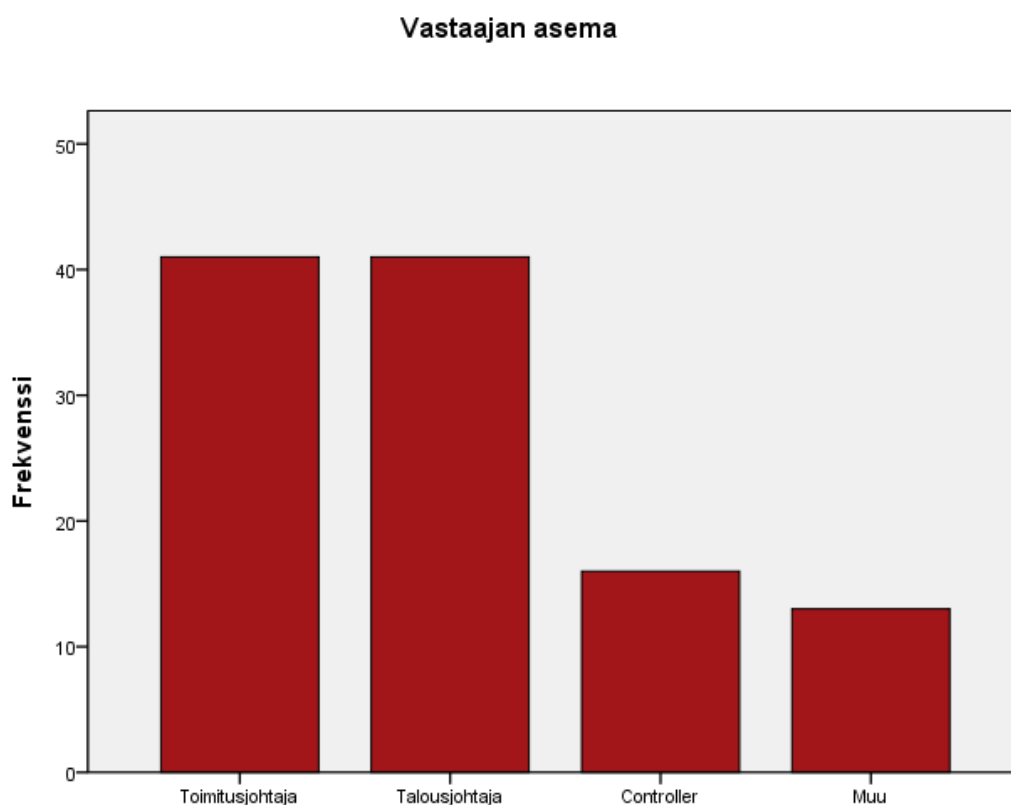
Kyselytutkimus lähetettiin 827 suomalaiseen keskisuureen ja suureen yritykseen, joista vastauksia saatiin 111 yritykseltä. Vastausprosentiksi muodostui näin 13,42 prosenttia. Vanhentuoneista tai muuten virheellisistä sähköpostiosoitteista johtuen, lähettämistämme kutsuista palautui 59 kappaletta. Lisäksi 47 yritystä jätti vastaamatta kyselyyn esimerkiksi kiireellisyyden, meneillään olevien lomien tai toisen yrityksen palvelukseen siirtymisen takia.

Tutkimustuloksia tarkastellaan ensin kustakin muuttujasta lasketun frekvenssin eli lukumäärän avulla. Tämän jälkeen on selvitetty, onko taustamuuttujilla tilastollista yhteyttä muiden muuttujien kanssa. Mikäli muuttujien välillä on havaittu olevan tilastollinen yhteys, on tätä yhteyttä tarkasteltu tarkemmin ristiintaulukoinnin avulla. Muutaman kysymyksen osalta tarkastellaan myös sitä, kuinka tutkimustulokset tukevat aiemmin aiheesta tehtyjä tutkimuksia.

6.1 Vastaajien taustatiedot

Kyselylomakkeen neljässä ensimmäisessä kysymyksessä selvitettiin taustatietoja vastanneista yrityksistä. Taustamuuttujia tässä tutkimuksessa ovat vastaajan asema yrityksessä, yrityksen toimiala sekä henkilöstömäärän ja liikevaihdon määrä.

6.1.1 Vastaajan asema yrityksessä

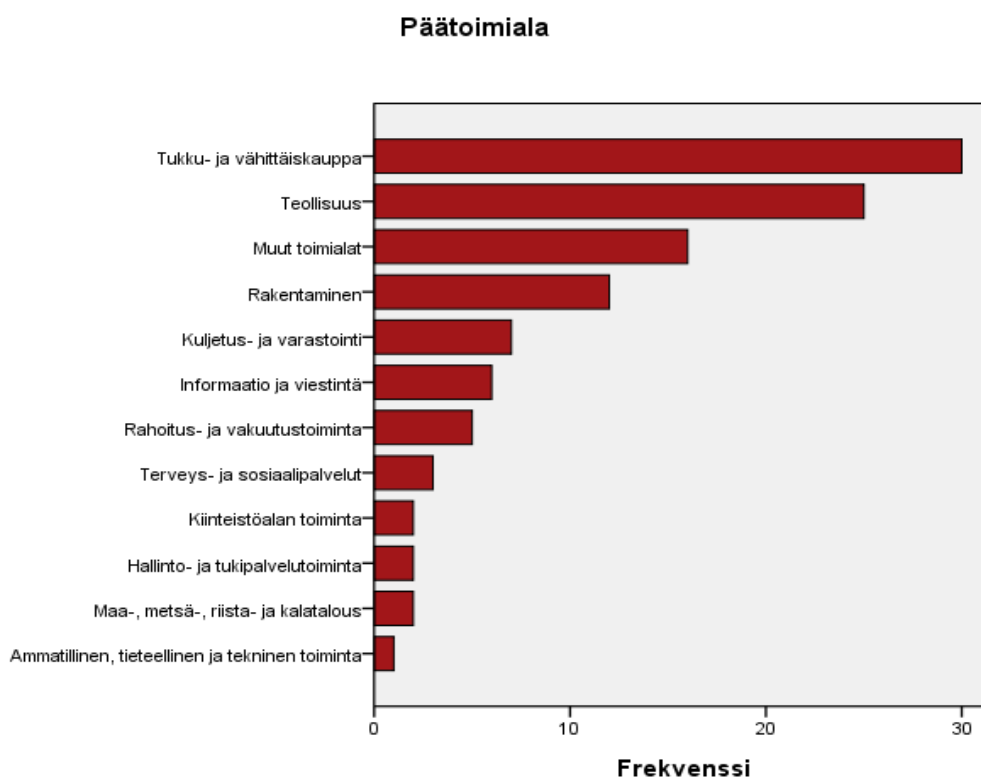


Kuvio 5: Vastaajan asema yrityksessä

Ensimmäisessä kysymyksessä selvitettiin taustamuuttujana vastaajan asema yrityksessä. Kyselyyn vastanneista 36,9 prosenttia oli toimitusjohtajia, 36,9 prosenttia oli talousjohtajia ja

14,4 prosenttia controllereita. Muita yritysten edustajia olivat esimerkiksi laskentapäällikkö, kirjanpitäjä, hallituksen puheenjohtaja sekä aluejohtaja. Näiden osuus vastaajista oli 11,7 prosenttia.

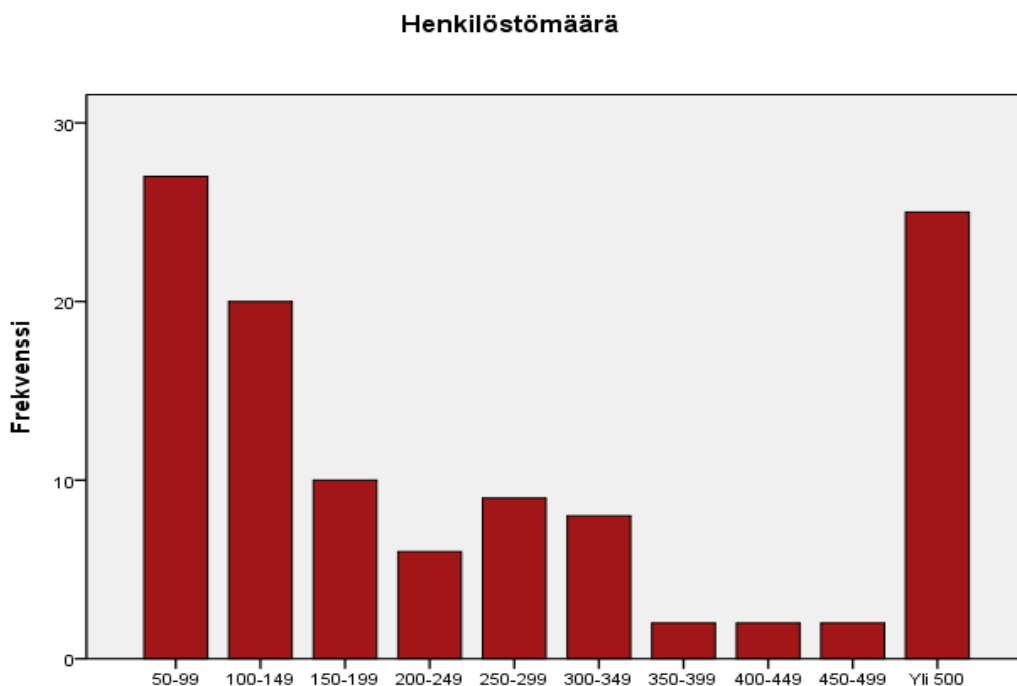
6.1.2 Yrityksen pääasiallinen toimiala



Kuvio 6: Yrityksen pääasiallinen toimiala

Toisessa kysymyksessä tarkasteltiin taustamuuttujana yrityksen pääasiallista toimialaa. Yllä oleva pylväsdiagrammi havaitaan, että kolme suurinta toimialaa edustaa vastanneiden kesken tukku- ja vähittäiskauppa 27,0 prosenttia, teollisuus 22,5 prosenttia ja rakentaminen 10,8 prosenttia. Muiden pääasiallisten toimialojen edustajien osuus oli 39,7 prosenttia ja jokaisesta näistä toimialoista vastasi vähintään yksi yritys.

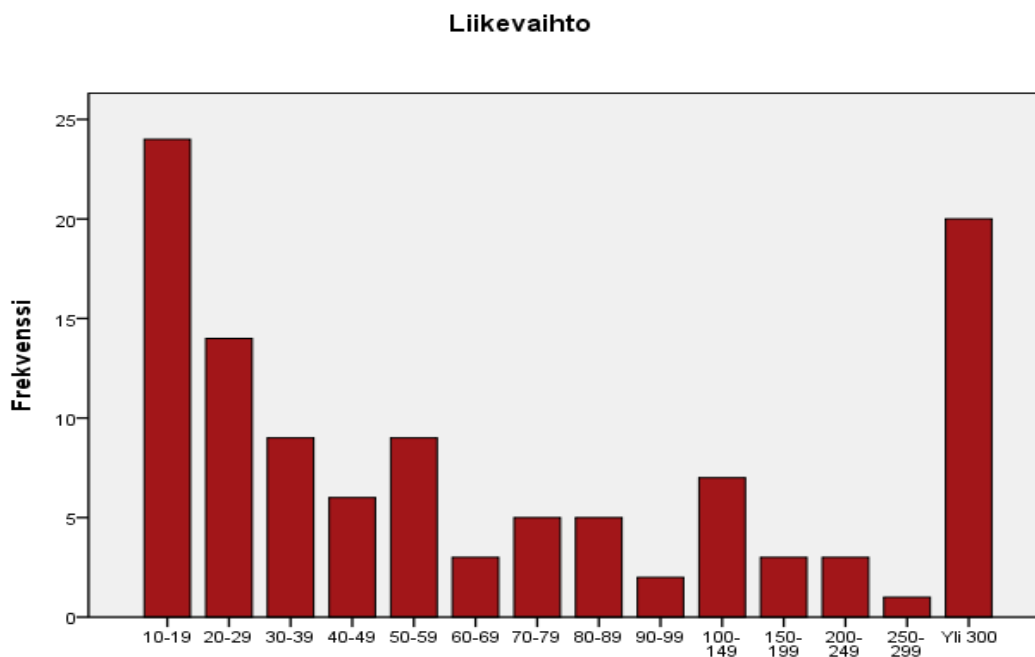
6.1.3 Yrityksen henkilöstömäärä



Kuvio 7: Yrityksen henkilöstön määrä

Kolmantena taustamuuttujana tarkasteltiin yrityksen henkilöstömäärää. Suurin osa vastaajista (24,3 %) edusti yritystä, jonka henkilöstömäärä oli 50-99 henkilöä. Toiseksi suurin osa vastaajista (22,5 %) edusti yritystä, jonka henkilöstömäärä oli 500 henkilöä tai enemmän. Loput yrityksistä (53,2 %) jakautuivat henkilöstömäärän mukaan näiden kahden vastatuimman luokan välille.

6.1.4 Yrityksen liikevaihtoluokka



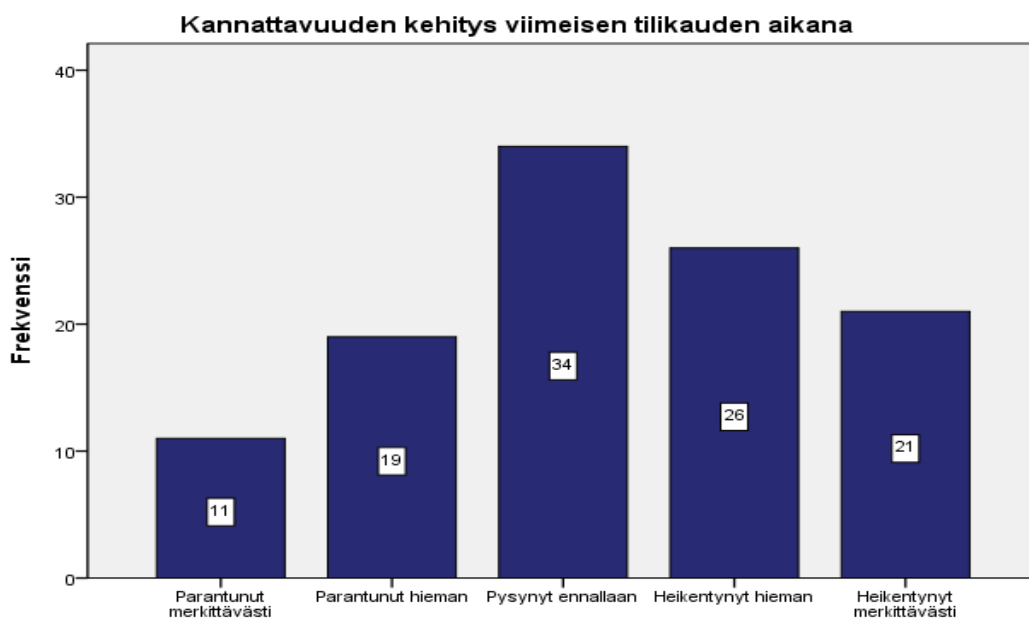
Kuvio 8: Yrityksen liikevaihtoluokka

Neljäntenä taustamuuttujana selvitettiin yrityksen liikevaihtoluokka. Yllä olevasta pylväsdia grammista havaitaan, että tutkimukseen osallistui yrityksiä jokaisesta liikevaihtoluokasta. Suurin osa (21,6 %) yrityksistä, oli liikevaihdoltaan 10-19 miljoonaa euroa. Toiseksi suurin osa yrityksistä (18,0 %) edusti liikevaihtoluokkaa 300 miljoonaa euroa tai enemmän. Loput yrityksistä (60,4 %) jakautui liikevaihtoluokan mukaan näiden kahden vastatuimman välille.

6.2 Kannattavuus

Seuraavaksi tarkasteltiin yritysten kannattavuuden kehitystä viimeisen tilikauden aikana sekä mahdolliseen muutokseen vaikuttaneita syitä.

6.2.1 Kannattavuuden kehitys

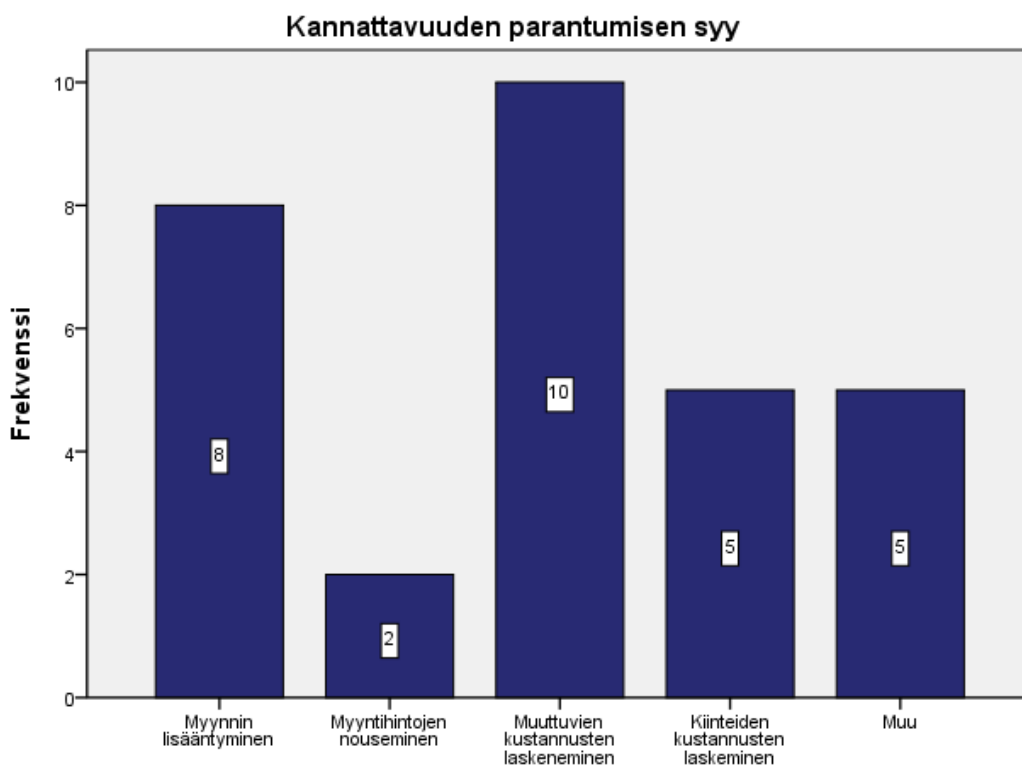


Kuvio 9: Kannattavuuden kehitys

Tutkimustulokset osoittavat, että suurimmalla osalla (42,3 %) vastanneista yrityksistä kannattavuus on heikentynyt hieman tai merkittävästi viimeisen tilikauden aikana. Vastaavasti 30,6 prosenttia näki yrityksen kannattavuuden pysyneen ennallaan ja 26,8 prosenttia yrityksistä koki kannattavuuden parantuneen hieman tai merkittävästi.

Tarkasteltaessa yrityksen kannattavuuden kehitystä viimeisen tilikauden aikana havaitaan, ettei taustamuuttujilla ollut tilastollista vaikutusta yrityksen kannattavuuden kehitykseen. Taulukosta voidaan kuitenkin nähdä, että kannattavuus oli parantunut useammin suurimpaan liikevaihtoluokkaan kuuluvissa yrityksissä. (Liite 3 taulukko A.)

6.2.2 Kannattavuuden parantuminen



Kuvio 10: Kannattavuuden parantuminen

Yrityksissä, joissa kannattavuus oli parantunut, kolmannes koki merkittävimmäksi syyksi muuttuvien kustannusten laskemisen. Puolestaan myyntihintojen nostaminen oli vain harvassa yrityksessä kannattavuuden nousuun vaikuttanut tekijä.

Taustamuuttujilla ei ollut tilastollista yhteyttä siihen, mikä tekijä oli vaikuttanut parantuneeseen kannattavuuteen. Taulukon perusteella näyttäisi kuitenkin siltä, että muuttuvien kustannusten laskeminen nähtiin syyksi useimmiten suurimman liikevaihtoluokan yrityksissä. Pienemmissä yrityksissä puolestaan myynnin lisääntyminen oli yleisimmin vastattu syy kannattavuuden parantumiseen. (Liite 3 taulukko A1.)

6.2.3 Kannattavuuden heikentyminen



Kuvio 11: Kannattavuuden heikentyminen

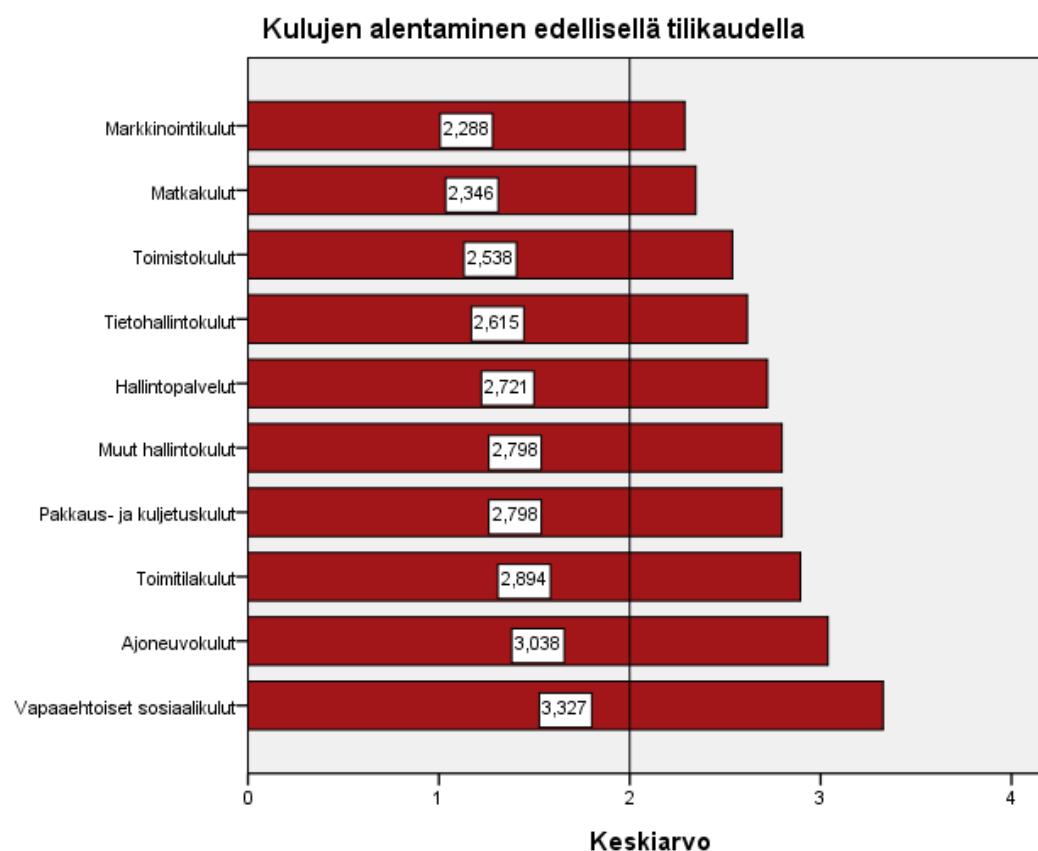
Kannattavuuden heikentymisen nähtiin johtuvan yli 77 prosentissa yrityksistä myynnin määrän vähentymisestä. Vain muutama vastaaja koki kiinteiden ja muuttuvien kustannusten kasvun vaikuttaneen kannattavuuden heikentymiseen.

Taustamuuttujilla ei ollut vaikutusta vastausten jakautumiseen. Taulukon perusteella näyttäisi kuitenkin siltä, että liikevaihdoltaan kaikenkokoisilla yrityksillä myynnin vähentyminen oli selvästi yleisin syy kannattavuuden heikentymiseen. (Liite 3 taulukko A2.)

6.3 Kustannusten alentaminen

Seuraavissa kolmessa kysymyksessä selvitettiin yritysten liiketoiminnan muiden kulujen alentamisen toimenpiteitä kolmen eri tilikauden aikana. Ensimmäisessä kohdassa vastaajia pyydettiin ottamaan kantaa väitteeseen ”Yrityksessämme on tehty toimenpiteitä liiketoiminnan muiden kulujen alentamiseksi edellisen tilikauden aikana”. Väittämä toistettiin kahdessa seuraavassa kysymyksessä, joissa tarkastelun kohteina olivat meneillään oleva ja tuleva tilikausi.

6.3.1 Edellisellä tilikaudella



Kuvio 12: Liiketoiminnan muiden kulujen alentaminen edellisellä tilikaudella

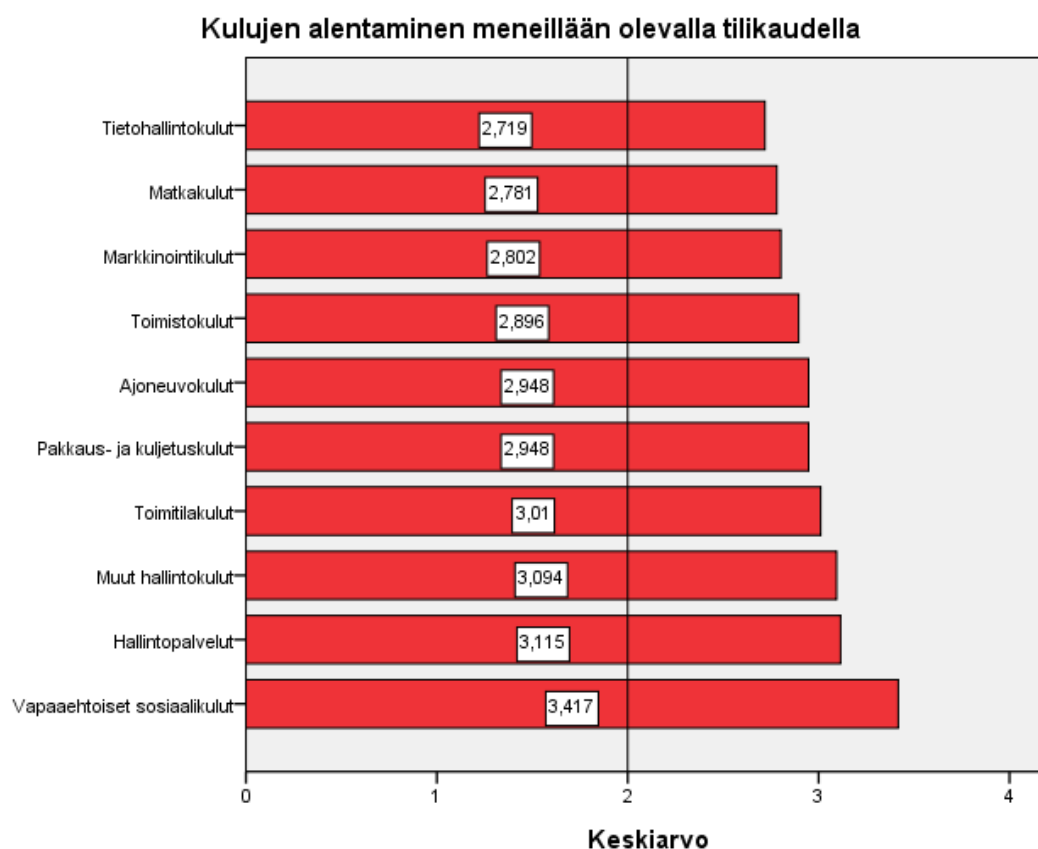
Tuloksista voidaan päätellä, että edellisellä tilikaudella yrityksissä oli tehty toimenpiteitä kulujen alentamiseksi melko paljon. Yllä olevasta diagrammista havaitaan, että markkinointikuluihin kohdistuvia toimenpiteitä oli yrityksissä tehty eniten, sillä vastaajista 29,4 prosenttia oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä ja 36,7 prosenttia jokseenkin samaa mieltä. Toiseksi eniten oli vastaajien keskuudessa tehty toimenpiteitä matkakulujen alentamiseksi. Yrityksistä 21,8 prosenttia oli täysin samaa mieltä ja 44,5 prosenttia jokseenkin samaa mieltä siitä, että näitä kuluja oli edellisen tilikauden aikana pyritty alentamaan. Vähiten toimenpiteitä oli tehty vapaaehtoisten sosiaalikulujen alentamiseksi. Näiden kulujen osalta 54,0 prosenttia vastaajista oli jokseenkin tai täysin eri mieltä väittämän kanssa. Myös ajoneuvokulujen alentamiseen yritykset näyttävät panostaneen vähemmän, sillä 43,2 prosenttia oli väittämän kanssa jokseenkin tai täysin eri mieltä.

Tarkasteltaessa yrityksen edellisen tilikauden aikana tehtyjen liiketoiminnan muiden kulujen alentamistoimenpiteiden yhteyttä liikevaihtoon, osoittavat tutkimustulokset näiden muuttujien korreloivan keskenään (Spearmanin $\rho=0,159$). Tulos on suuntaa antava ja se voidaan

yleistää yli 90 prosentin varmuudella koskemaan perusjoukon yrityksiä (p-arvo=0,096). Muilla taustamuuttujilla ei ollut tilastollista yhteyttä liiketoiminnan muiden kulujen alentamistoimenpiteiden kanssa edellisellä tilikaudella. (Liite 4.)

Ristiintaulukoinnin avulla havaitaan vastaajien kesken suurimman liikevaihtoluokan yritysten vastausten poikkeavan muiden liikevaihtoluokkien yrityksistä. Tulokset osoittavat, että suurimman liikevaihtoluokan yrityksissä tehtiin selvästi pienempiä yrityksiä enemmän toimenpiteitä kulujen alentamiseksi edellisellä tilikaudella, sillä 60,0 prosenttia näistä yrityksistä oli samaa mieltä väittämän kanssa. Liikevaihdoltaan alle 20 miljoonan euron yrityksissä kulujen alentamiseksi oli tehty toiseksi eniten (37,5 %) toimenpiteitä. Vähiten liiketoiminnan muiden kulujen alentamiseksi oli toimittu liikevaihdoltaan 20-299 miljoonan euron yrityksissä, joiden edustajista noin 30 prosenttia oli väittämän kanssa samaa mieltä. (Liite 3 taulukko B.)

6.3.2 Meneillään olevalla tilikaudella



Kuvio 13: Liiketoiminnan muiden kulujen alentaminen meneillään olevalla tilikaudella

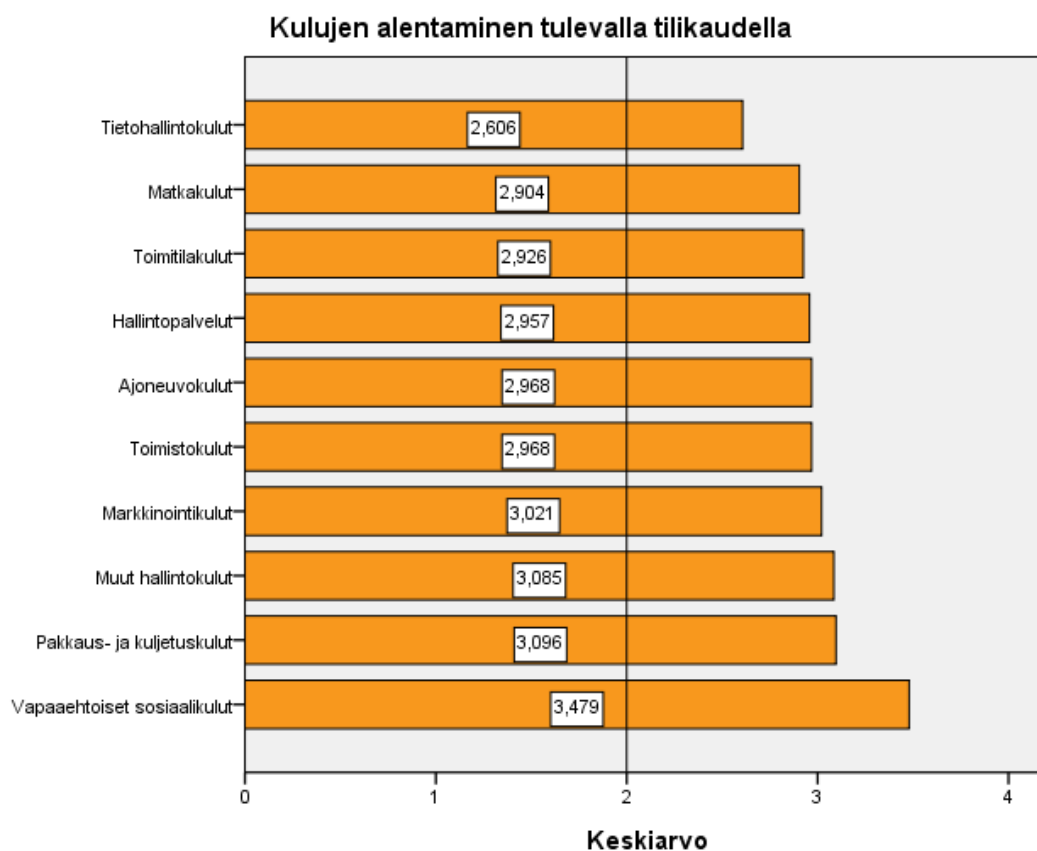
Seuraavaksi tarkastelun kohteena oli väittäjä ”Yrityksemme on ryhtynyt toimenpiteisiin liiketoiminnan muiden kulujen alentamiseksi meneillään olevan tilikauden aikana.” Edelliseen

tilikauteen verrattuna tuloksissa ei ole nähtävissä suuria muutoksia. Yllä olevan diagrammin perusteella näyttäisi kuitenkin siltä, että toimenpiteitä kulujen alentamiseksi olisi tehty edellistä tilikautta vähemmän, sillä yhä useampi vastaaja oli väitteen kanssa jokseenkin tai täysin eri mieltä. Tietohallintokulujen, alentamiseksi oli vastaajien keskuudessa tehty eniten toimenpiteitä. Näiden kulujen osalta 14,3 prosenttia vastaajista oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä ja 40,0 prosenttia jokseenkin samaa mieltä. Edellisen tilikauden tapaan vapaaehtoisten sosiaalikulujen alentamiseksi tehdyt toimenpiteet olivat vähäisimmät, sillä enemmistö, 53,7 prosenttia, oli väittämän kanssa jokseenkin tai täysin eri mieltä.

Tarkasteltaessa vastaavasti yrityksen meneillään olevalla tilikaudella tehtävien liiketoiminnan muiden kulujen alentamistoimenpiteiden yhteyttä liikevaihtoon, havaitaan muuttujien korreloivan keskenään (Spearmanin $\rho=0,174$). Tulos on suuntaa antava, mutta se voidaan kuitenkin yleistää yli 92 prosentin varmuudella koskemaan kohdejoukon yrityksiä (p -arvo= $0,072$). Muilla taustamuuttujilla ei ollut tilastollista yhteyttä liiketoiminnan muiden kulujen alentamisen kanssa meneillään olevalla tilikaudella. (Liite 4.)

Ristiintaulukoimalla edelliset kaksi muuttujaa, havaitaan suurimman liikevaihtoluokan yritysten vastauksissa lähes samankaltainen poikkeavuus muiden kokoisten yritysten vastauksiin nähden kuin edellisellä tilikaudella. Vastaajien kesken liiketoiminnan muiden kulujen alentamistoimenpiteitä tehdään eniten (57,9 %) yrityksissä, joiden liikevaihto on 300 miljoonaa euroa tai enemmän. Liikevaihdoltaan 20-69 miljoonan euron yritykset tekevät toimenpiteitä sen sijaan selkeästi vähemmän kuin muun kokoiset yritykset, sillä vain pieni osa (12,5 %) yrityksistä oli väittämän kanssa samaa mieltä ja lähes puolet (45,5 %) eri mieltä. Tuloksista havaitaan, että liikevaihtoluokaltaan 10-19 tai 70-299 miljoonaa euron yrityksissä toimenpiteitä oli tehty noin joka kolmannessa yrityksessä. (Liite 3 taulukko C.)

6.3.3 Tulevalla tilikaudella



Kuvio 14: Liiketoiminnan muiden kulujen alentaminen tulevalla tilikaudella

Seuraavaksi tarkastelun kohteena oli väittämä ”Yrityksemme ryhtyy toimenpiteisiin liiketoiminnan muiden kulujen alentamiseksi seuraavan tilikauden aikana”. Kahteen edelliseen tilikauteen verrattuna muutoksia ei ole juurikaan tulosten perusteella havaittavissa. Yllä olevan diagrammin perusteella näyttää kuitenkin siltä, että toimenpiteitä liiketoiminnan muiden kulujen alentamiseksi aiotaan tulevalla tilikaudella tehdä aiempaa vähemmän.

Tarkasteltaessa taustamuuttujien yhteyttä siihen, aikovatko yritykset tehdä toimenpiteitä liiketoiminnan muiden kulujen alentamiseksi seuraavalla tilikaudella, havaitaan, etteivät taustamuuttujat korreloi kysymyksen kanssa. Tuloksia on kuitenkin tarkasteltu liikevaihtoon verrattuna tarkastelunäkökulman jatkamiseksi myös tämän tilikauden osalta.

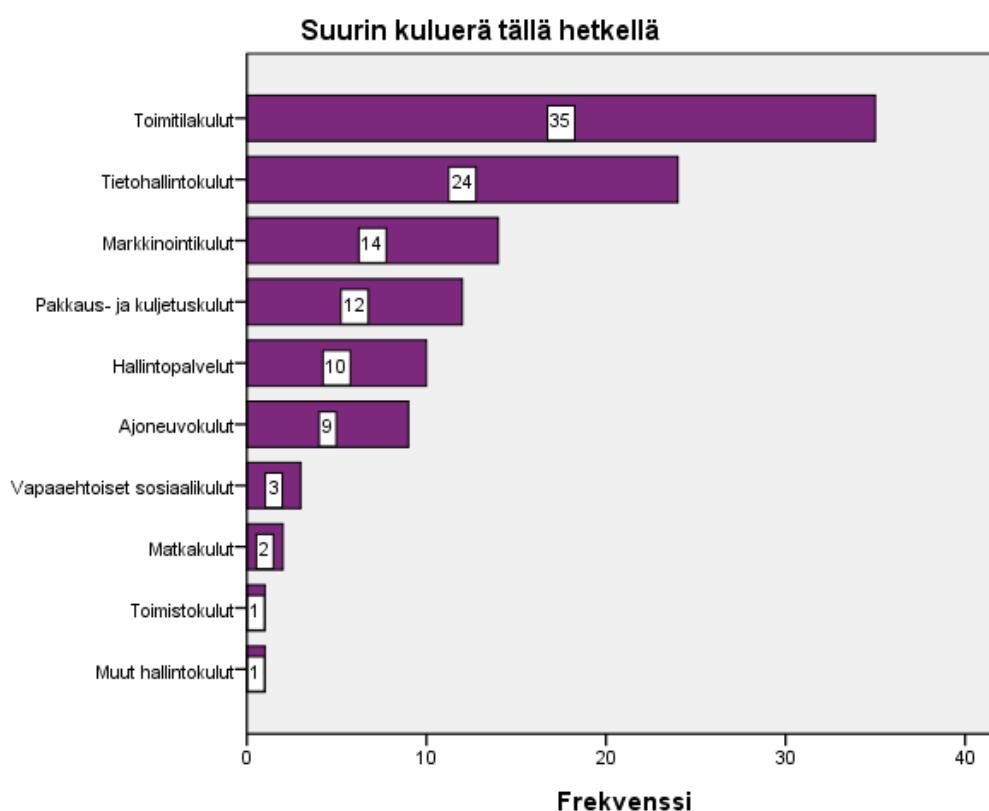
Ristiintaulukoinnin perusteella näyttäisi siltä, että suurimman ja pienimmän liikevaihtoluokan yritykset aikovat tehdä enemmän toimenpiteitä alentaakseen liiketoiminnan muita kuluja seuraavalla tilikaudella verrattuna muihin liikevaihtoluokkien yrityksiin. Edellisiin tilikausiin

verrattuna näyttäisi siltä, että suurimmassa liikevaihtoluokassa toimenpiteet vähentyvät hie-
man, koska luokan edustajista enää puolet oli väittämän kanssa samaa mieltä. Liikevaihdol-
taan 20-299 miljoonan euron yrityksistä selvä enemmistö ei aio toimia liiketoiminnan muiden
kulujen alentamiseksi. Tämän liikevaihtoluokan yrityksistä vain noin 13 prosenttia oli väittä-
män kanssa samaa mieltä ja noin 36 prosenttia eri mieltä. (Liite 3 taulukko D.)

6.4 Kulurakenne

Seuraavissa kolmessa kysymyksessä tarkastelun kohteena oli yritysten liiketoiminnan muut
kulut. Selvitimme kysymysten avulla, mikä kuluerä on suurin, mihin uskotaan kohdistuvan
suurin kustannuspaine lähivuosina sekä minkä kuluerän uskotaan olevan parhaiten hallittavis-
sa.

6.4.1 Yrityksen suurin kuluerä



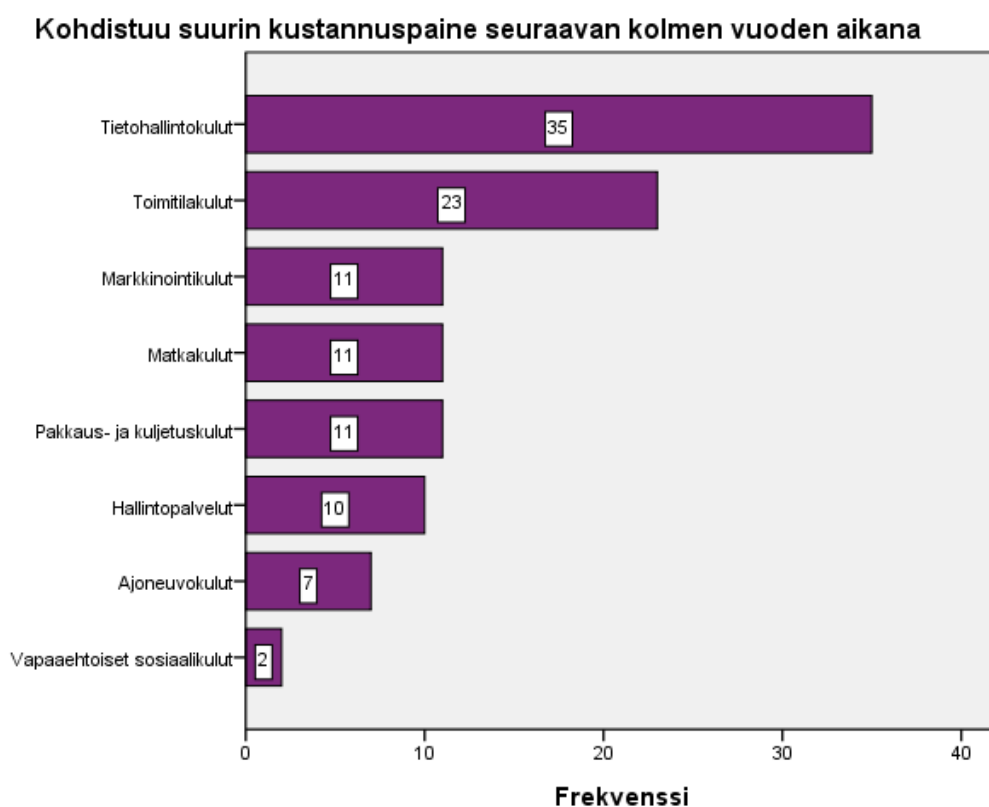
Kuvio 15: Suurin kuluerä

Vastaushetkellä suurimmaksi kulueräksi osoittautuivat toimitilakulut 31,5 prosentissa yrityksistä. Toiseksi suurimmaksi kulueräksi vastaajien kesken osoittautuivat tietohallintokulut, jotka olivat 21,6 prosentissa yrityksessä suurin kuluerä liiketoiminnan muiden kulujen joukos-

ta. Selvästi pienimpiä kulueriä olivat vastaajien kesken toimisto-, matka- ja muut hallintokulut, sillä jokaisen näiden erän osuus oli alle kaksi prosenttia.

Taustamuuttujilla ei ole tilastollista vaikutusta siihen, minkä kulu-erän vastaajat ovat todeneet olevan yrityksen suurin kulu-erä vastaushetkellä. Näyttäisi kuitenkin siltä, teollisuuden sekä tukku- ja vähittäiskaupan alan yrityksissä toimitilakulut nähtiin suurimmaksi kulu-eräksi. Rakentamisen alalla puolestaan ajoneuvokulut oli vastatuin kulu-erä liiketoiminnan muista kuluista. (Liite 3 taulukko E.)

6.4.2 Suurimman kustannuspaineen kohdistuminen kulu-erään



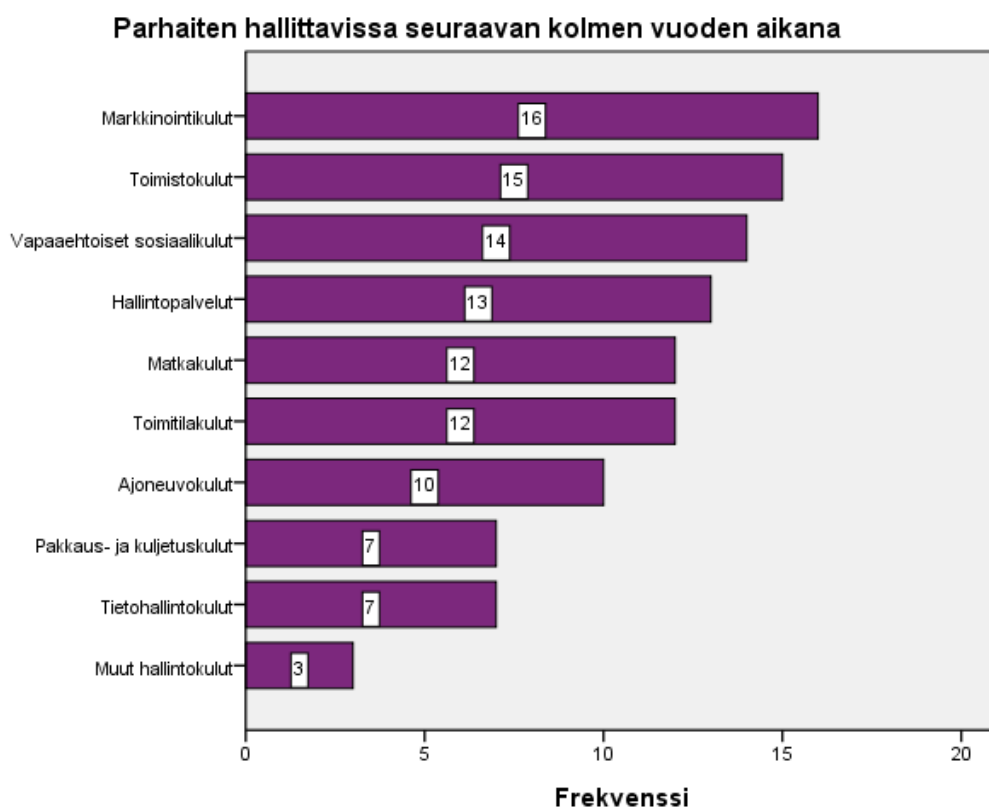
Kuvio 16: Suurin kustannuspaine

Kysyttäessä kulu-erää, johon vastaajat uskovat kohdistuvan suurimman kustannuspaineen, vastaukset eivät juuri eroa edellisen kysymyksen tuloksista. Suurimman kustannuspaineen uskottiin kohdistuvan tietohallintokuluihin 38,1 prosentissa yrityksistä. Seuraavaksi yleisin vastaus oli toimitilakulut, joihin uskottiin 20,9 prosentissa yrityksistä kohdistuvan suurimman kustannuspaineen. Sen sijaan yksikään vastaajista ei uskonut, että paine kohdistuisi toimisto- tai hallintokuluihin.

Taustamuuttujista liikevaihdolla näytti olevan heikko yhteys siihen, mihin kuluerään yritykset uskovat kohdistuvan suurimman kustannuspaineen seuraavan kolmen vuoden aikana (Spearmanin $\rho = 0,151$). Tulosta ei voida kuitenkaan yleistää, sillä riski olla väärässä on liian suuri (p -arvo= $0,115$). Muilla taustamuuttujilla ei ollut vaikutusta siihen, mihin kuluerään vastaajat uskoivat kohdistuvan suurimman kustannuspaineen. (Liite 4.)

Taulukon perusteella havaitaan, että pienintä ja suurinta liikevaihtoluokkaa edustavat yritykset uskovat muita liikevaihtoluokkien yrityksiä enemmän kustannuspaineen kohdistuvan toimintakuluihin. Vastaavasti tietohallintokuluihin uskottiin kohdistuvan suurin kustannuspaine erityisesti niissä yrityksissä, joissa liikevaihto oli 20-69 miljoonaa euroa. (Liite 3 taulukko F.)

6.4.3 Parhaiten hallittava kuluerä



Kuvio 17: Parhaiten hallittavissa

Hallittavuuden kannalta liiketoiminnan muissa kuluissa ei tulosten perusteella ole nähtävissä merkittäviä eroja. Seuraavan kolmen vuoden aikana 14,7 prosenttia vastaajista uskoi markkinointikulujen ja lähes yhtä moni näki toimistokulujen olevan parhaiten hallittavissa. Tulokset osoittavat, että tietohallintokulut, joihin uskottiin kolmanneksessa yrityksistä kohdistuvan suurimman kustannuspaineen, nähtiin vain muutamassa yrityksessä olevan parhaiten hallitta-

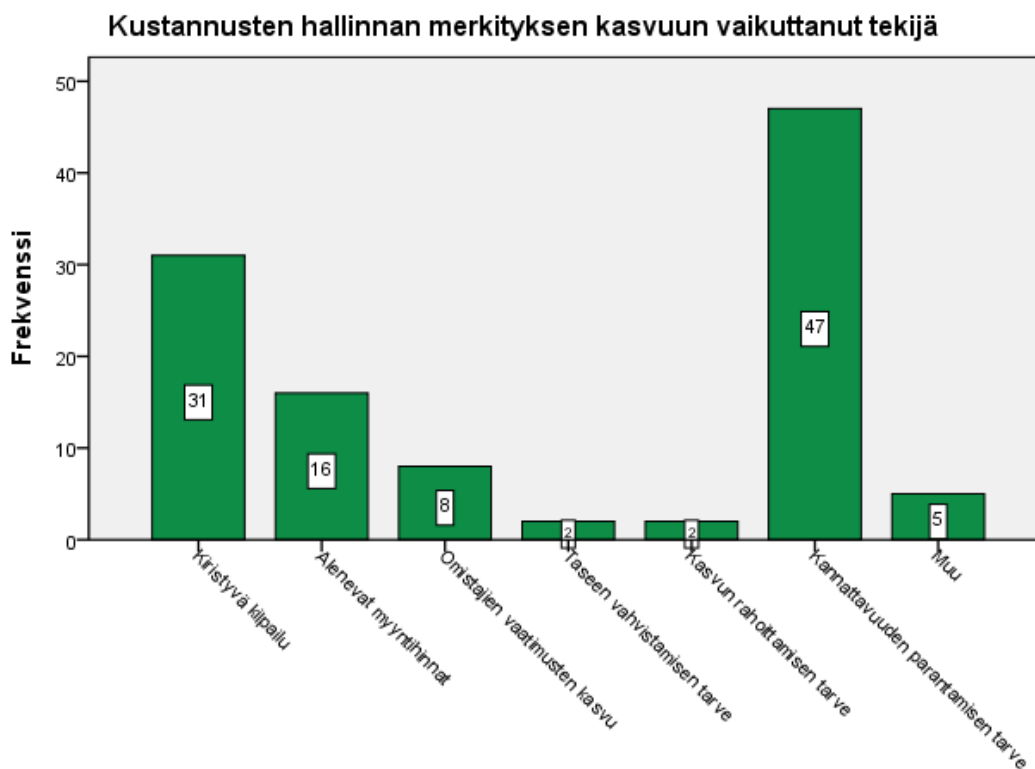
vissa. Myös pakkaus- ja kuljetuskulut sekä muut hallintokulut olivat vain muutaman vastaajan mielestä parhaiten hallittavissa.

Taustamuuttujilla ei ole tilastollista yhteyttä siihen, minkä kuluerän yritykset uskovat olevan parhaiten hallittavissa seuraavan kolmen vuoden aikana. Näyttäisi kuitenkin siltä, että teollisuuden alan yrityksissä markkinointikulujen uskotaan olevan parhaiten hallittavissa. Vastavasti rakentamisen alan yrityksissä selvä enemmistö uskoo toimistokulujen olevan parhaiten hallittavissa. Tukku- ja vähittäiskaupan alan yritysten osalta vastaukset jakautuivat tasaisesti eri kuluerien välille. (Liite 3 taulukko G.)

6.5 Kustannusten hallinta

Seuraavaksi tarkasteltiin kustannusten hallintaa sen merkityksen kasvun, eri osa-alueiden sekä merkittävimmän roolin näkökulmasta.

6.5.1 Merkityksen kasvun syyt



Kuvio 18: Merkityksen kasvun syyt

Kustannusten hallinnan merkityksen kasvuun näytti vaikuttaneen suurimmassa osassa yrityksissä kannattavuuden parantamisen tarve. Lähes kolmannes koki kiristyneen kilpailun kasvattaneen merkitystä. Vain muutama yritys koki kasvun rahoittamisen ja taseen vahvistamisen tarpeen vaikuttaneen kustannusten hallinnan merkityksen kasvuun.

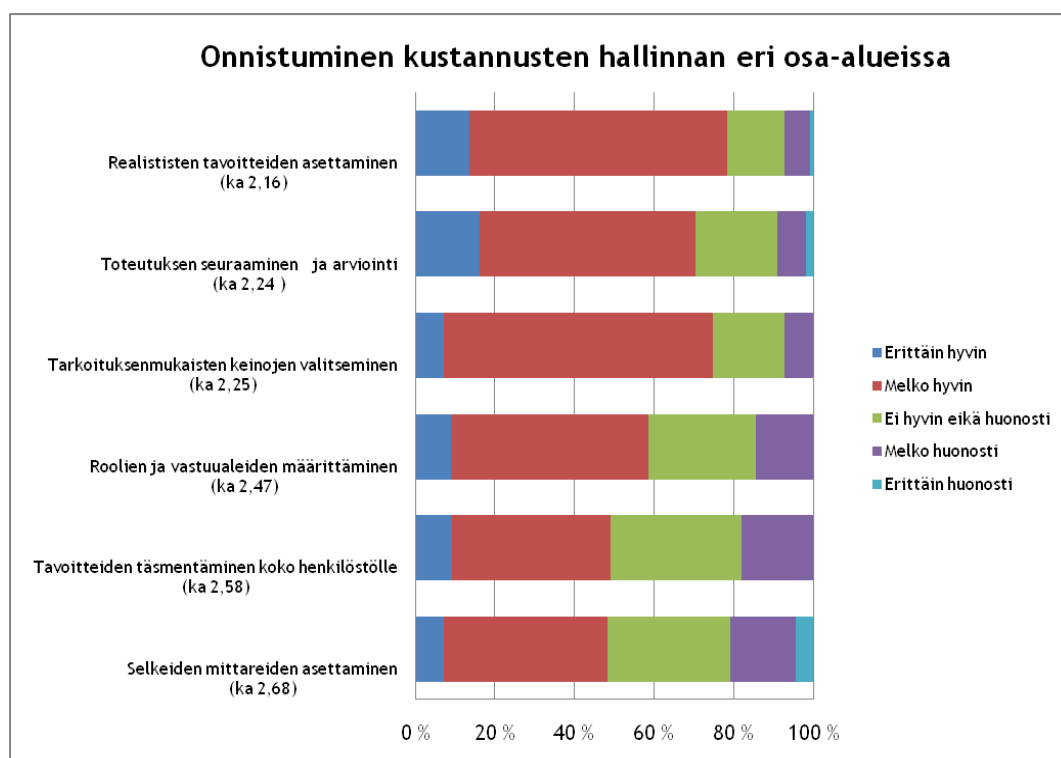
Tulosten perusteella havaittiin yrityksen liikevaihdolla (Spearmanin $\rho=0,103$) ja henkilöstömäärällä (Spearmanin $\rho=0,124$) olevan heikko yhteys syihin, joiden nähtiin kasvattaneen kustannusten hallinnan merkitystä yrityksessä. Tuloksia ei voida kuitenkaan yleistää, sillä riski olla väärässä on liian suuri. Toimialalla ei ollut tilastollista yhteyttä kustannusten hallinnan merkityksen kasvun syiden kanssa. (Liite 4.)

Ristiintaulukoinnin perusteella havaitaan, että kaiken kokoisissa yrityksissä kannattavuuden parantamisen tarve oli yleisimmin vastattu syy kustannusten hallinnan merkityksen kasvuun. Tämän syyn nähtiin kasvattaneen merkitystä erityisesti suurimman kokoluokan yrityksissä. Pienimmän kokoluokan yrityksissä kiristyvää kilpailua pidettiin lähes yhtä merkittävänä tekijänä kuin kannattavuuden parantamisen tarvetta. Vastaavasti kokoluokaltaan suurimmista yrityksistä vain muutama koki kiristyvän kilpailun vaikuttaneen yrityksen kustannusten hallinnan merkityksen kasvuun. (Liite 3 taulukko H-H1.)

Taustamuuttujien lisäksi tutkimuksessa selvitettiin onko kannattavuuden kehityksellä yhteyttä kustannusten hallinnan merkityksen kasvun syiden kanssa. Spearmanin korrelaatiokertoimen perusteella havaittiin, ettei näiden muuttujien välillä ollut tilastollista yhteyttä (Spearmanin $\rho=-0,029$). Tuloksia ei näin ollen voida yleistää, sillä riski olla väärässä on liian suuri (p -arvo=0,762).

Taulukon perusteella näyttäisi kuitenkin siltä, että kannattavuuden parantamisen tarve oli yleisin syy kustannusten hallinnan merkityksen kasvuun yrityksillä, joiden kannattavuus oli heikentynyt merkittävästi tai parantunut hieman. Myös suurin osa yrityksistä, joissa kannattavuus oli parantunut merkittävästi, pysynyt ennallaan tai heikentynyt hieman kokivat kannattavuuden parantamisen tarpeen olleen syy kustannusten hallinnan merkityksen kasvuun. (Liite 3 taulukko H2.)

6.5.2 Onnistuminen eri osa-alueissa



Kuvio 19: Onnistuminen eri osa-alueissa

Tuloksista havaitaan yritysten onnistuneen kustannusten hallinnan eri osa-alueissa keskimäärin hyvin. Parhaiten yrityksissä on onnistuttu realististen tavoitteiden asettamisessa, sillä lähes 80 prosenttia vastaajista koki onnistuneensa tässä osa-alueessa melko tai erittäin hyvin. Jokseenkin yllättävää on, että vain noin puolet vastaajista oli onnistunut melko tai erittäin hyvin täsmentämään kustannusten hallinnalle asetetut tavoitteet koko henkilöstön tietoisuuteen. Tutkimustulosten perusteella yritykset ovat onnistuneet heikoiten selkeiden mittareiden asettamisessa verrattuna muihin osa-alueisiin, sillä alle puolet koki onnistuneensa tässä melko tai erittäin hyvin. Melko yllättävää on sekin, että yli 70 prosenttia koki onnistuneensa tavoitteiden seuraamisessa sekä arvioimisessa, mutta kuitenkin vain alle puolet yrityksistä oli onnistunut selkeiden mittareiden asettamisessa.

Tulosten perusteella havaitaan vastaajan asemalla olevan vahva tilastollinen yhteys arvioon onnistumisesta selkeiden mittareiden asettamisessa (Spearmanin $\rho=0,239$) ja tavoitteiden täsmentämisessä koko henkilöstölle (Spearmanin $\rho=0,192$). Tuloksen voidaan yleistää yli 95 prosentin varmuudella koskemaan perusjoukon kaltaisia yrityksiä. Vastaajan asemalla näytti olevan heikko yhteys arvioon onnistumisesta realististen tavoitteiden asettamisessa (Spearmanin $\rho=0,131$). Tulosta ei kuitenkaan voida yleistää, sillä riski olla väärässä on liian suuri

(p -arvo=0,170). Muilla taustamuuttujilla ei ollut tilastollista yhteyttä arvioon eri osa-alueissa onnistumiseen. (Liite 4.)

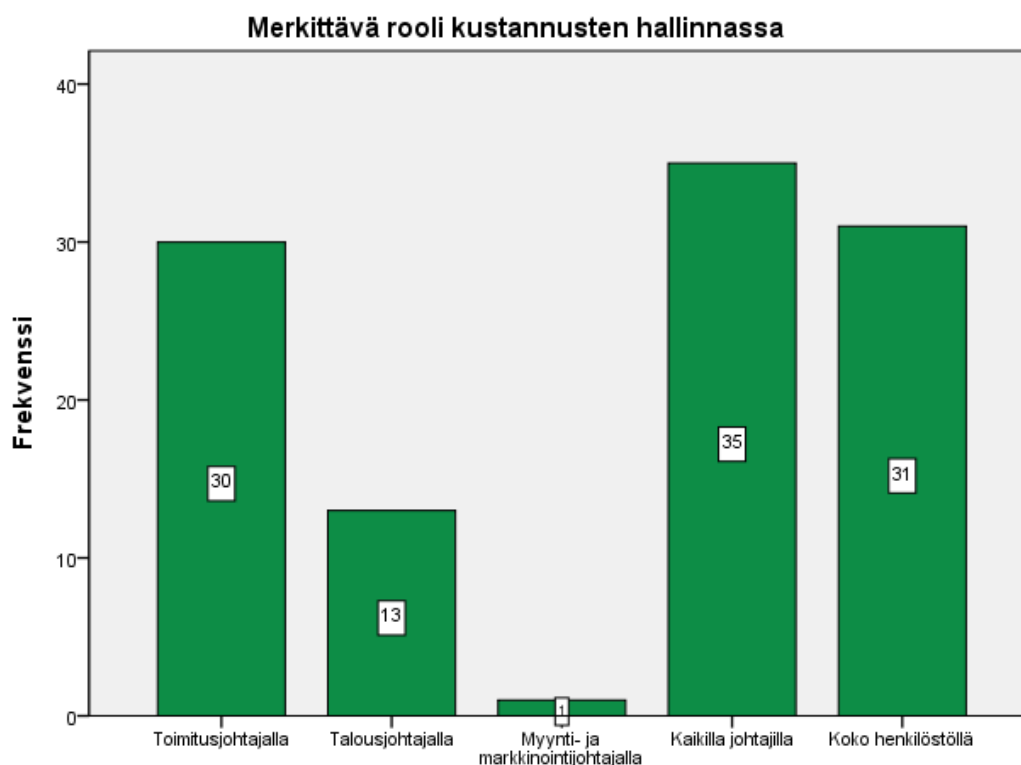
Tarkempi tarkastelu osoittaa, että vastaajan asemasta huolimatta, suurin osa arvioi yrityksen onnistuneen melko hyvin realististen tavoitteiden asettamisessa. Vastaajista toimitusjohtajat arvioivat yrityksen onnistuneen erittäin hyvin selvästi muita vastaajia useammin. Talousjohtajat arvioivat kuitenkin keskimääräisesti muita vastaajia useammin yrityksen onnistuneen tässä osa-alueessa hyvin. (Liite 3 taulukko I.)

Tarkasteltaessa yritysten onnistumista tavoitteiden täsmentämisessä koko henkilöstölle, havaitaan toimitusjohtajien ja talousjohtajien arvioiden olevan hyvin samansuuntaiset. Heistä yli puolet oli arvioinut yrityksen onnistuneen tässä osa-alueessa vähintään melko hyvin. Controllereiden arviot olivat selvästi negatiivisemmat, sillä heistä suurin osa oli arvioinut yrityksen onnistuneen melko huonosti tai ei hyvin eikä huonosti. (Liite 3 taulukko I1.)

Selkeiden mittareiden asettamisessa oli onnistuttu keskimääräisesti melko hyvin. Toimitusjohtajien arviot ovat kuitenkin muita vastaajia positiivisemmat, sillä heistä selvästi yli puolet oli arvioinut yrityksen onnistuneen tässä osa-alueessa vähintään melko hyvin. Controllereiden arviot onnistumisesta olivat muita negatiivisemmat. Huomion arvoista on myös se, että vastaajien arvioiden perusteella tässä osa-alueessa oli epäonnistuttu kuitenkin keskimääräisesti enemmän kuin muissa. (Liite 3 taulukko I2.)

Tutkimuksen tulokset ovat samansuuntaisia kuin KPMG:n (2009) vastaavanlaisessa tutkimuksessa saadut tulokset, jossa yritykset kokivat onnistuneensa parhaiten tarkoituksenmukaisten keinojen valitsemisessa, realististen tavoitteiden asettamisessa sekä roolien ja vastuiden määrittämisessä. Hieman heikommin yritykset olivat onnistuneet selkeiden mittareiden asettamisessa ja tavoitteiden seurannassa ja arvioimisessa.

6.5.3 Merkittävä rooli



Kuvio 20: Merkittävä rooli

Kustannusten hallinnan kannalta merkittävin rooli oli enemmistön, 31,5 prosentin mielestä kaikilla johtajilla. Lähes yhtä monet näkivät tärkeän roolin kuuluvan koko henkilöstölle ja toimitusjohtajalle. Talousjohtajien roolia ei tulosten perusteella pidetty kovinkaan merkittävänä useimmissa yrityksissä, sillä vain 11,7 prosentin mielestä talousjohtajan rooli oli merkittävä. Kustannusten hallinnassa merkityksettömintä roolia näytti kuitenkin edustavan myynti- ja markkinointijohtaja, sillä vain yhden vastaajan mielestä tämän rooli oli merkittävä.

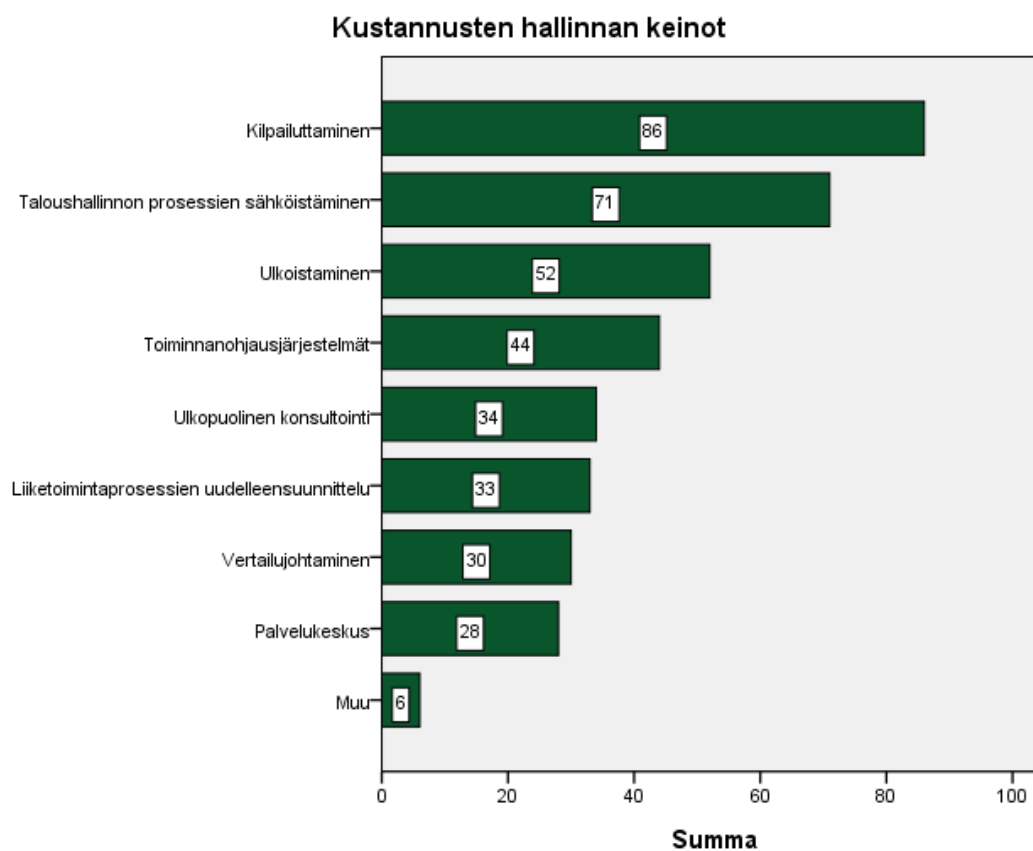
Tutkimustulosten perusteella havaittiin, ettei taustamuuttujilla ollut tilastollista vaikutusta siihen, kenellä vastaajat näkivät olevan merkittävä rooli kustannusten hallinnassa. Taulukon perusteella näyttäisi kuitenkin siltä, että suuremmissa yrityksissä nähtiin merkittävän roolin olevan yksittäisten johtajien sijaan enemmän kaikilla johtajilla ja koko henkilöstöllä. Taulukon perusteella näyttäisi myös siltä, että yrityskoon pienentyessä merkittävän roolin nähtiin olevan yhä enenevässä määrin toimitusjohtajalla. Pienimmissä yrityksissä lähes puolet näki toimitusjohtajalla olevan merkittävä rooli, kun taas suurimmista yrityksistä vain muutama. Muilla johtajilla ei koettu olevan kovinkaan merkittävä rooli kustannusten hallinnassa. (Liite 3 taulukko J-J1.)

Verrattaessa tutkimustuloksia KPMG:n vuonna 2009 teettämään kansainväliseen tutkimukseen, havaittiin tulosten olevan samansuuntaiset. Tuloksissa oli pieniä eroja, sillä toimitusjohtajalla ja talousjohtajalla nähtiin olevan enemmistön mielestä merkittävä rooli ennen kaikkia johtajia ja koko henkilöstöä. Näyttäisi siis siltä, että Suomalaisissa yrityksissä koko henkilöstön osallistuminen koetaan verrattain merkittävämpänä.

6.6 Kustannusten hallinnan keinot

Kustannusten hallinnan keinoja käsittelevissä kysymyksissä selvitimme, mitä keinoja yritykset ovat viimeisen kolmen vuoden aikana käyttäneet hallitakseen yleis- ja hallinnollisia kustannuksia. Selvitimme myös ovatko yritykset nähneet käyttämänsä keinot hyödyllisiksi. Tutkimustuloksista ilmenee, että kaikkia vastausvaihtoehtoina olevia keinoja oli käytetty viimeisen kolmen vuoden aikana.

6.6.1 Käytetyt kustannusten hallinnan keinot

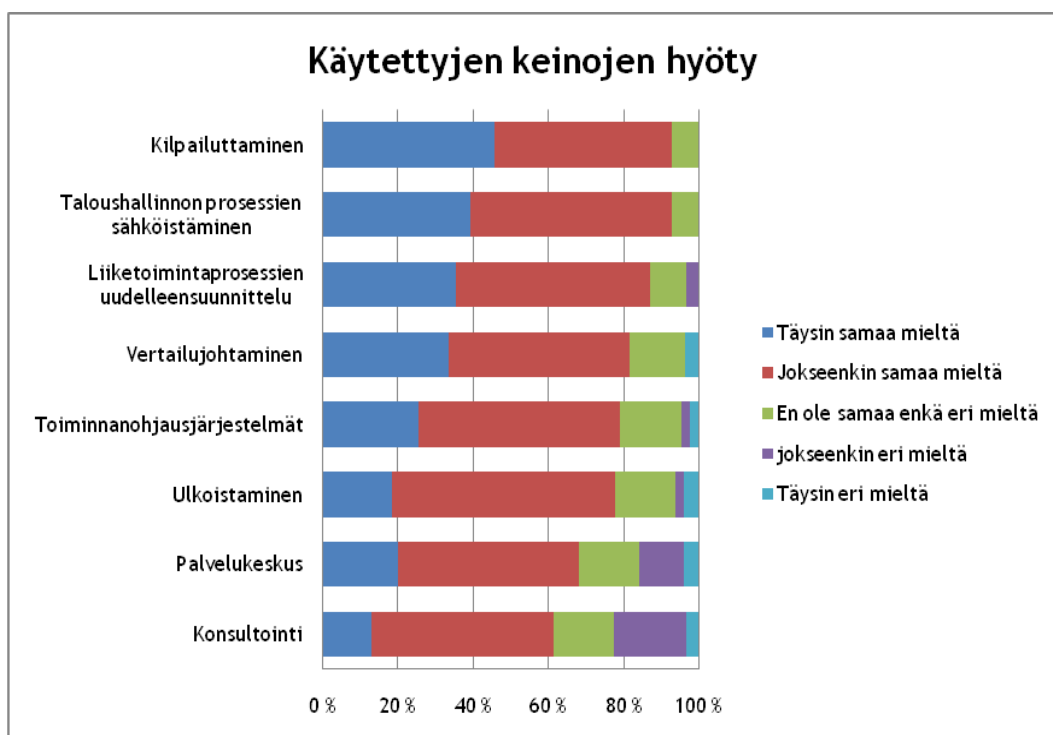


Kuvio 21: Kustannusten hallinnan keinot

Selkeästi käytetyimmäksi keinoksi vastaajien kesken osoittautui kilpailuttaminen, sillä 77,5 prosentissa tutkimukseen vastanneista yrityksistä oli kilpailuttanut viimeisen kolmen vuoden aikana. Toiseksi yleisin kustannusten hallintakeino oli taloushallinnon prosessien sähköistäminen, jota 64,0 prosentissa yrityksissä oli käytetty. Yrityksistä lähes joka toinen oli ulkoistanut toimintojaan hallitakseen yleis- ja hallinnollisia kustannuksia. Näistä eri keinoista palvelukeskuksen perustaminen oli melko harvassa yrityksessä yhtenä hallinnan keinona, sillä 25,2 vastasi käyttäneensä palvelukeskusta kustannusten hallinnan apuna.

Tarkempi tarkastelu osoittaa, ettei taustamuuttujilla ollut tilastollista yhteyttä käytettyjen yleis- ja hallinnollisten kustannusten hallintakeinojen kanssa. Taulukon perusteella näyttäisi kuitenkin siltä, ettei keinojen käytön määrissä ole kovinkaan suuria eroja eri liikevaihtoluokkien yritysten välillä. Suurimman liikevaihtoluokan yritykset ovat kuitenkin käyttäneet muita yrityksiä useammin vertailujohtamista, konsultointipalveluja sekä palvelukeskuksia kustannusten hallinnassa. Mielenkiintoista oli myös huomata, että pienimmän kokoluokan yritykset olivat käyttäneet toiminnanohjausjärjestelmää kustannusten hallinnassa suurempia yrityksiä useammin. (Liite 3 taulukko K-K3.)

6.6.2 Käytettyjen keinojen hyöty



Kuvio 22: Käytettyjen keinojen hyöty

Seuraavaksi selvitettiin, onko yrityksissä käytetyistä kustannusten hallinnan keinoista koettu olevan hyötyä. Vastajat arvioivat väittämää ”Käyttämistämme keinoista on ollut hyötyä kustannusten hallinnassa viimeisen kolmen vuoden aikana”. Tulosten perusteella kilpailuttaminen on koettu hyödyllisimmäksi, sillä keinoa käyttäneistä yrityksistä 92,8 prosenttia arvioi kilpailuttamisen hyödylliseksi vastaamalla esitettyyn väitteeseen jokseenkin tai täysin samaa mieltä. Taloushallinnon prosessien sähköistäminen nähtiin myös hyödylliseksi useassa yrityksessä, sillä keinosta koettiin olleen hyötyä 92,7 prosentissa vastanneista yrityksistä. Vähiten käytetyimmistä keinoista eli palvelukeskuksesta nähtiin hieman vähemmän olleen hyötyä, sillä väitteen kanssa oli 68,0 prosenttia jokseenkin tai täysin samaa mieltä. Myös konsultoinnista nähtiin hieman vähemmän olleen hyötyä kustannusten hallinnassa, sillä keinoa käyttäneistä yrityksistä 61,3 prosenttia oli väitteen kanssa jokseenkin tai täysin samaa mieltä.

Taustamuuttujilla ei näyttänyt olevan yhteyttä siihen, onko käytetyimmistä keinoista nähty olevan hyötyä kustannusten hallinnassa. Taulukon perusteella näyttäisi kuitenkin siltä, etteivät eri liikevaihtoluokkien yritysten mielipiteet käytettyjen keinojen hyödyistä juuri eroa. Vertailujohtamisesta ja palvelukeskuksista nähtiin olleen hyötyä kuitenkin hieman enemmän suurimman kokoluokan yrityksissä. Puolestaan suurinta kokoluokkaa pienemmissä yrityksissä toiminnanohjausjärjestelmän käytöstä nähtiin olevan hieman enemmän hyötyä. (Liite 3 taulukko L-L2.)

6.6.3 Ulkoistaminen



Kuvio 23: Ulkoistaminen

Kysyttäessä tarkemmin ulkoistamisen kohteena olleita liiketoiminnan muihin kuluihin liittyviä toimintoja, vastanneista yrityksistä suurin osa (65,8 %) oli ulkoistanut toimitiloihin liittyviä toimintoja. Yli puolet yrityksistä oli myös ulkoistanut tietohallintoon ja talouspalveluihin liittyviä toimintoja. Tulosten perusteella havaitaan, että selvästi vähemmän yritykset olivat ulkoistaneet markkinointiin (25,2 %) ja matkakuluihin (13,5 %) liittyviä toimintoja.

Taustamuuttujista havaittiin toimialalla olevan heikko yhteys pakkaus- ja kuljetuskuluihin, hallintopalveluihin, toimitilakuluihin sekä vapaaehtoiisiin sosiaalikuluihin liittyvien toimintojen ulkoistamisen kanssa (pakkaus- ja kuljetuskulujen Khiin neliötestin p-arvo=0,064, hallintopalvelujen 0,170, toimitilakulujen 0,179 sekä vapaaehtoisten sosiaalikulujen 0,183). Tuloksia ei kuitenkaan voida yleistää, sillä riski olla väärässä on liian suuri.

Taulukon perusteella näyttäisi kuitenkin siltä, että pakkaus- ja kuljetuskuluihin liittyvien toimintojen ulkoistaminen oli yleisintä (58,3 %) rakentamisen alan yrityksissä. Näiden kuluihin liittyviä toimintoja oli ulkoistettu lähes saman verran teollisuuden alan yrityksissä. Puolestaan

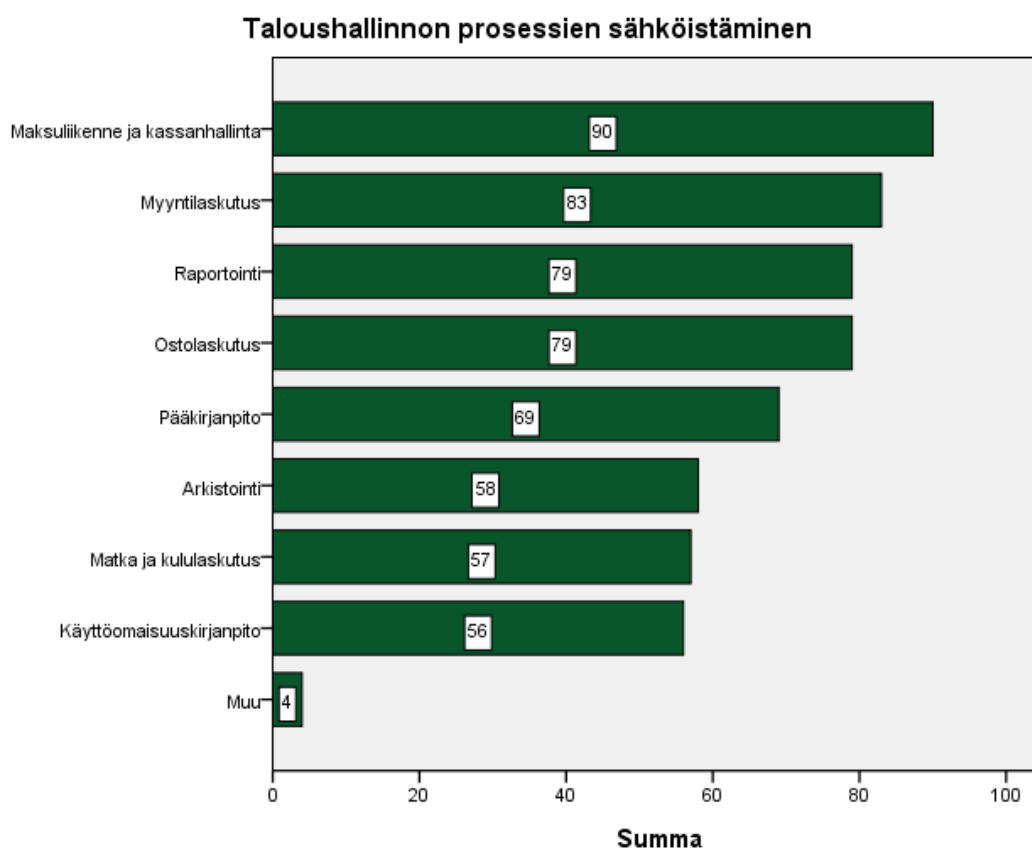
tukku- ja vähittäiskaupan alan yrityksistä vain noin neljännes oli ulkoistanut näitä toimintoja. (Liite 3 taulukko M.)

Hallintopalveluihin liittyviä toimintoja oli taulukon perusteella ulkoistettu eniten teollisuuden yrityksissä (68,0 %) ja lähes yhtä paljon tukku- ja vähittäiskaupan alalla. Selvästi vähemmän näitä toimintoja on ulkoistettu rakentamisen alalla, sillä heistä vain neljännesosa oli ulkoistanut näihin kuluihin liittyviä toimintoja. (Liite 3 taulukko M1.)

Teollisuuden alan yritykset näyttäisivät taulukon mukaan ulkoistaneen muiden toimialojen yrityksiä selvästi enemmän (64,0 %) vapaaehtoisin sosiaalikuluihin liittyviä toimintoja. Toiseksi yleisintä ulkoistaminen oli rakentamisen alan yrityksissä, joista tasan puolet vastasi ulkoistaneensa näihin kuluihin liittyviä toimintoja. Sen sijaan tukku- ja vähittäiskaupan yrityksistä toimintojen ulkoistaminen oli selvästi vähäisempää, sillä enää 36,6 oli ulkoistanut yrityksen toimintoja vapaaehtoisin sosiaalikuluihin liittyen. (Liite 3 taulukko M2.)

Toimitilakulujen osalta ulkoistaminen oli selvästi yleisempää (76,0 %) teollisuuden alan yrityksissä. Rakentamisen alan yrityksissä näihin kuluihin liittyviä toimintoja oli ulkoistettu kymmenyksen vähemmän. Tukku- ja vähittäiskaupan alalla näitä toimintoja oli puolestaan ulkoistettu vain joka toisessa vastanneista yrityksistä. (Liite 3 taulukko M3.)

6.6.4 Taloushallinnon prosessien sähköistäminen



Kuvio 24: Taloushallinnon prosessien sähköistäminen

Tutkimuksen avulla selvitettiin myös tarkemmin, mitä taloushallinnon prosesseja yritykset sähköistäneet. Yleisimmin yritykset olivat sähköistäneet maksatuksen sekä kassanhallinnan (80,0 %). Lähes yhtä yleistä oli myyntilaskutuksen, ostolaskutuksen sekä raportoinnin sähköistäminen, sillä vastanneista yli 70 prosenttia oli sähköistänyt näitä prosesseja. Edellisiin verrattuna yritykset ovat sähköistäneet vähemmän käyttöomaisuuskirjanpitoa sekä arkistointia, sillä vastaajista enää lähes joka toinen oli sähköistänyt näitä prosesseja.

Tulosten perusteella havaitaan, että yrityksen liikevaihdolla ja taloushallinnon prosessien sähköistämällä on tilastollinen yhteys. Liikevaihto näytti korreloivan melko vahvasti käyttöomaisuuskirjanpidon, arkistoinnin, matka- ja kululaskutuksen sekä raportoinnin sähköistämisen kanssa (käyttöomaisuuskirjanpidon Khiin neliötestin p-arvo=0,014, arkistoinnin 0,023, matka- ja kululaskutuksen 0,051 sekä raportoinnin 0,087). Muilla taustamuuttujilla ei ollut tilastollista yhteyttä taloushallinnon prosessien sähköistämisen kanssa.

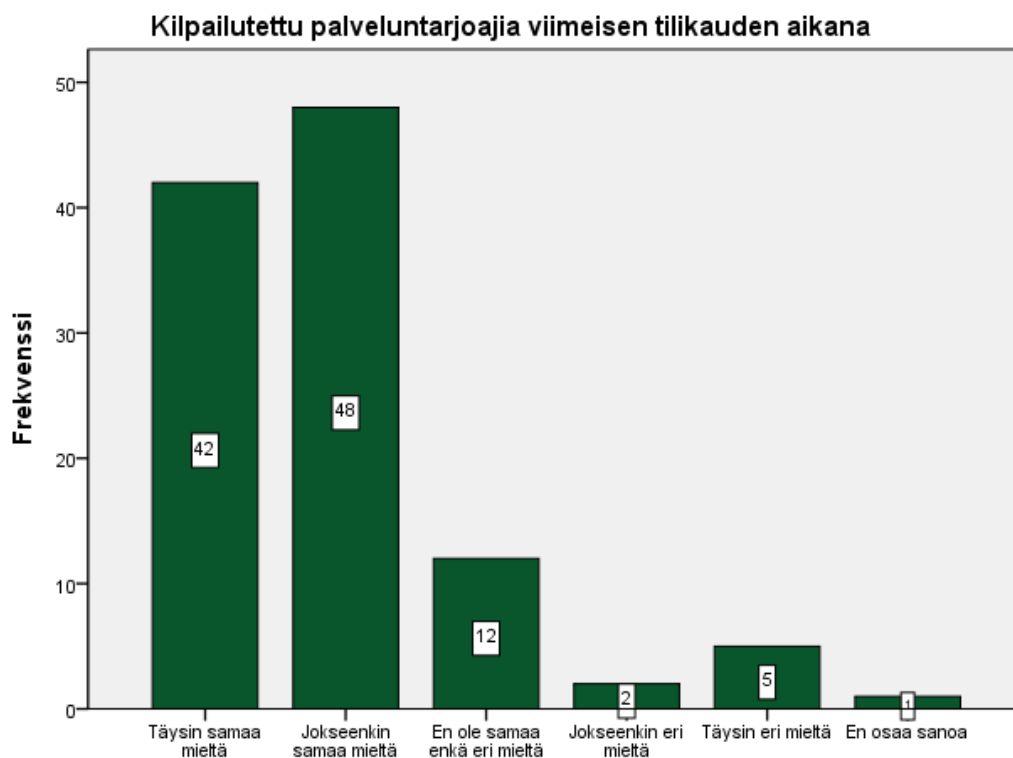
Tarkempi tarkastelu osoittaa, että käyttöomaisuuskirjanpito oli useammin sähköistetty liikevaihtoluokaltaan suurimmissa yrityksissä, sillä näistä jopa 70 prosenttia oli sähköistänyt prosessin. Vastaavasti pienimissä yrityksissä vain 25 prosenttia oli sähköistänyt käyttöomaisuuskirjanpidon. Tuloksesta havaitaan, että mitä suuremmaksi yrityksen liikevaihto kasvaa sitä yleisempää prosessin sähköistäminen on. (Liite 3 taulukko N.)

Arkistoinnin osalta näyttäisi siltä, että prosessi oli sähköistetty selvästi useammin suurimman liikevaihtoluokan yrityksissä (75,0 %) kuin pienimissä yrityksissä (29,2 %). Liikevaihdoltaan 20-299 miljoonan yrityksissä prosessi oli sähköistetty noin puolella vastanneista yrityksistä. Tulosten perusteella näyttäisi siltä, että arkistoinnin sähköistäminen yleistyy yrityksen liikevaihdon kasvaessa. (Liite 3 taulukko N1.)

Matka- ja kululaskutus oli sähköistetty useimmin liikevaihdoltaan 70-299 miljoonan yrityksissä (73,1 %) ja vastaavasti harvemmin kooltaan pienimmissä yrityksissä (37,5 %). Taulukon perusteella näyttäisi siltä, että liikevaihtoluokaltaan suuremmissa yrityksissä sähköistäminen on yleisempää, vaikka suurimman liikevaihtoluokan yrityksissä prosessia ei ollut sähköistetty yhtä usein kuin liikevaihdoltaan 70-299 miljoonan yrityksissä. (Liite 3 taulukko N2.)

Raportoinnin sähköistäminen oli vastaajien kesken yleisintä suurimman liikevaihdon määrän yrityksissä, sillä näistä yrityksistä jopa 85 prosenttia oli sähköistänyt raportoinnin. Muun kokoisten yritysten vastausten välillä ei ollut merkittävää eroa, sillä kaikista yrityksistä yli puolet oli sähköistänyt prosessin. Tulosten perusteella näyttäisi kuitenkin siltä, että yrityksen liikevaihdon kasvaessa raportoinnin sähköistäminen yleistyy. (Liite 3 taulukko N3.)

6.6.5 Kilpailuttaminen

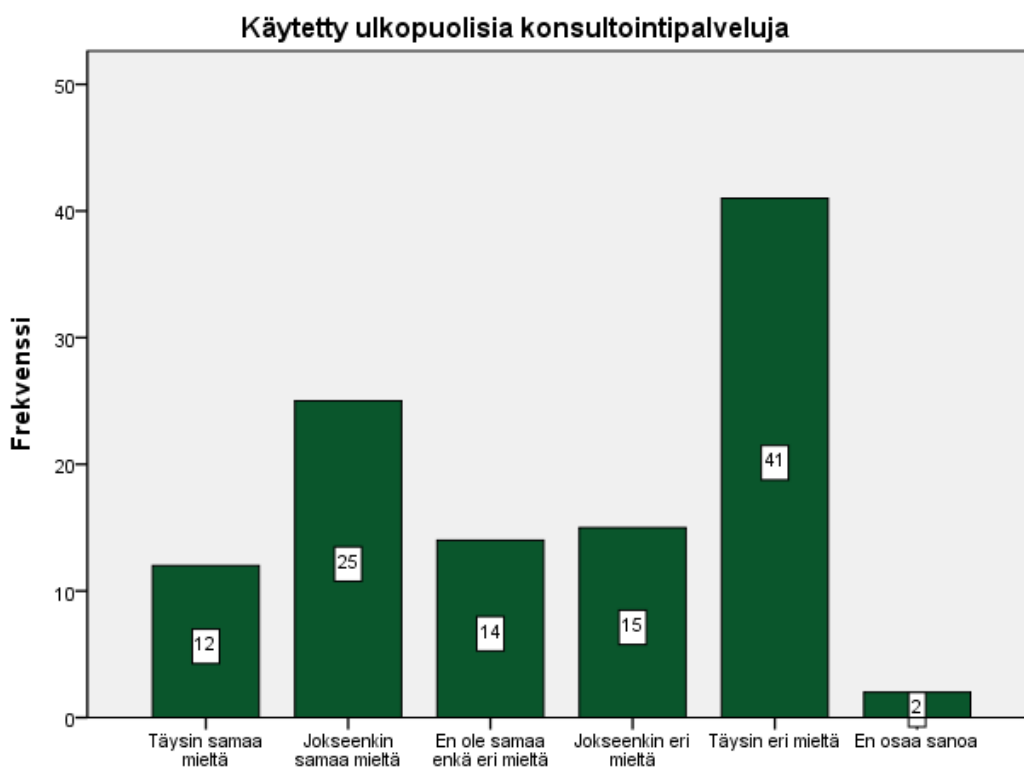


Kuvio 25: Kilpailuttaminen

Tutkimuksen mukaan näyttäisi siltä, että yritykset ovat aktiivisesti kilpailuttaneet palveluntarjoajia viimeisen tilikauden aikana, sillä vastanneista yli 80 prosenttia oli väittämän ”yrityksessämme on kilpailutettu palvelujen tarjoajia viimeisen tilikauden aikana” kanssa jokseenkin tai täysin samaa mieltä. Vain seitsemän vastaajaa oli väittämän kanssa jokseenkin tai täysin eri mieltä.

Taustamuuttujilla ei ollut tilastollista vaikutusta siihen, ovatko yritykset kilpailuttaneet palveluntarjoajia. Taulukon perusteella näyttäisi kuitenkin siltä, että teollisuuden yrityksissä on kilpailutettu hieman enemmän kuin muilla toimialoilla, sillä heistä yli 90 prosenttia oli väitteen kanssa jokseenkin tai täysin samaa mieltä. Rakentamisen alalla väitteen kanssa jokseenkin tai täysin samaa mieltä oli 75 prosenttia yrityksistä. (Liite 3 taulukko O.)

6.6.6 Ulkokuoliset konsultointipalvelut



Kuvio 26: Konsultointipalvelut

Tarkasteltaessa, ovatko yritykset käyttäneet ulkokuolisia konsultointipalveluja kustannusten hallinnan apuna, havaitaan, ettei keinoa ole käytetty useimmissa yrityksissä. Kysymykseen vastanneista noin puolet oli väittämän ”yrityksessämme on käytetty ulkokuolisia konsultointipalveluja kustannusten hallinnan apuna” kanssa jokseenkin tai täysin eri mieltä. Vastaajista kuitenkin myös joka kolmas oli väitteen kanssa jokseenkin tai täysin samaa mieltä.

Taustamuuttujilla ei ollut tilastollista yhteyttä ulkokuolisten konsultointipalvelujen käytön kanssa. Taulukon perusteella näyttäisi kuitenkin, siltä että käyttö on ollut yleisintä suurimman ja pienimmän liikevaihtoluokan yrityksissä. (Liite 3 taulukko P.)

6.6.7 Ulkokuolisten konsultointipalvelujen hyöty

Tulosten perusteella havaitaan yritysten uskonan hyvin erilalla siihen, voisiko ulkokuolisten konsultointipalvelujen käytöllä olla hyötyä kustannusten hallinnassa. Noin 40 prosenttia oli väittämän ”Uskomme, että ulkokuolisten konsultointipalvelujen käytöstä voisi olla hyötyä

kustannusten hallinnassa” kanssa jokseenkin tai täysin eri mieltä. Vastaavasti noin 30 prosenttia oli väittämän kanssa jokseenkin tai täysin samaa mieltä.

Taustamuuttujilla ei ollut tilastollista yhteyttä siihen, uskovatko vastaajat konsultointipalvelujen käytöstä olevan hyötyä kustannusten hallinnassa. Taulukon perusteella näyttäisi kuitenkin siltä, että suurinta ja pienintä liikevaihtoluokkaa edustavat yritykset uskovat muita useammin, että palvelujen käytöstä voisi olla hyötyä. (Liite 3 taulukko Q.)

7 Yhteenveto ja johtopäätökset

7.1 Yhteenveto

Tutkimuksen tavoitteena oli kuvata suomalaisten keskisuurten ja suurten yritysten kustannusten hallinnan nykytila sekä selvittää, mitkä keinoja yritykset ovat käyttäneet yleis- ja hallinnollisten kustannusten hallinnassa. Tutkimustulosten tarkoituksena oli antaa toimeksiantajayritykselle ajantasaista tietoa yritysten kustannusten hallinnasta. Toimeksiantajayritys voi hyödyntää saatua tietoa kehittäessään yrityksille suunnattuja asiantuntijapalveluja. Tutkimus suoritettiin toukokuussa 2010 sähköisenä kyselytutkimuksena, johon osallistui 111 suomalaista keskisuurta ja suurta yritystä.

Suurimmassa osassa tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä kannattavuus oli heikentynyt viimeisen tilikauden aikana. Kannattavuuden heikentymisen syyksi koettiin pääasiassa myynnin määrän vähentyminen. Vastaavasti yrityksissä, joissa kannattavuus oli parantunut, koettiin keskeisimmiksi syiksi muuttuvien kustannusten laskeminen ja myynnin lisääntyminen.

Tuloksista on havaittavissa, että yritykset ovat tehneet tai tulevat tekemään toimenpiteitä alentaakseen liiketoiminnan muita kuluja. Toimenpiteet olivat kohdistuneet edellisellä tilikaudella enimmäkseen markkinointi- ja matkakulujen alentamiseen. Meneillään olevalla tilikaudella toimenpiteitä on tehty jokseenkin vähemmän kuin edellisellä tilikaudella, mutta enimmäkseen kuitenkin tietohallinto- ja matkakulujen alentamiseksi. Tulevan tilikauden toimenpiteet kohdistuvat enimmäkseen samoihin kuluihin kuin meneillään olevalla tilikaudella. Toimenpiteiden määrän nähdään kuitenkin hieman vähenevän. Tuloksista on havaittavissa, että suurimman kokoluokan yritykset tekevät pienempiä yrityksiä enemmän toimenpiteitä kulujen alentamiseksi.

Tuloksista ilmenee, että liiketoiminnan muista kuluista toimitila- ja tietohallintokulut olivat vastaushetkellä suurimpia kulueriä, joihin vastaajat myös uskoivat kohdistuvan suurimman kustannuspaineen seuraavan kolmen vuoden aikana. Vastaavasti suurin osa yrityksistä koki

markkinointi- ja toimistokulujen olevan parhaiten hallittavissa seuraavan kolmen vuoden aikana.

Tulosten perusteella voidaan havaita, että kustannusten hallinnan merkitys on kasvanut selvästi suurimmassa osassa yrityksistä kannattavuuden parantamisen tarpeen johdosta. Kiristyvän kilpailun nähtiin vaikuttaneen kolmanneksessa tutkimukseen osallistuneista yrityksistä. Tutkimustuloksista selviää myös, että yritykset ovat onnistuneet kustannusten hallinnassa keskimäärin melko hyvin. Parhaiten yritykset ovat kokeneet onnistuvansa realististen tavoitteiden asettamisessa sekä tavoitteiden täsmentämisessä koko henkilöstölle. Tulosten mukaan yritykset ovat onnistuneet heikoiten selkeiden mittareiden asettamisessa, vaikka tavoitteiden seuraamisessa ja arvioimisessa on nähty onnistuneen selvästi useammin.

Tutkimustuloksista ilmenee, että kustannusten hallinnan kannalta merkittävin rooli on enemmistön mielestä kaikilla yrityksen johtajilla. Tulosten perusteella havaitaan, että suuremmissa yrityksissä merkittävän roolin nähtiin kuuluvan yksittäisten johtajien sijaan useimmin kaikille johtajille ja koko henkilöstölle. Sen sijaan pienemmissä yrityksissä merkittä rooli oli enemmistön mielestä toimitusjohtajalla.

Tuloksista havaitaan, että tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä viimeisen kolmen vuoden aikana kolme käytetympää yleis- ja hallinnollisten kustannusten hallintakeinoa ovat olleet kilpailuttaminen, taloushallinnon prosessien sähköistäminen sekä ulkoistaminen. Tulosten perusteella näyttäisi siltä, että vertailujohtamista, konsultointipalveluja sekä palvelukeskuksia on käytetty useammin suurimman kokoluokan yrityksissä. Vastaavasti pienimmissä yrityksissä toiminnanohjausjärjestelmää oli käytetty useammin kuin suurissa yrityksissä. Kaiken kaikkiaan käytetyistä keinoista nähtiin olleen hyötyä kustannusten hallinnassa.

Tulokset osoittavat, että liiketoiminnan muihin kuluihin liittyvien toimintojen ulkoistaminen, taloushallinnon prosessien sähköistäminen sekä kilpailuttaminen ovat yleisiä keinoja keskiuurissa ja suurissa yrityksissä. Tulosten mukaan yritykset ovat ulkoistaneet kaikkiin liiketoiminnan muihin kuluihin liittyviä toimintoja. Useimmiten yritykset olivat ulkoistaneet toimitilakuluihin, hallintopalveluihin ja tietohallintokuluihin liittyviä toimintoja. Sen sijaan matkakuluihin liittyviä toimintoja oli ulkoistettu vain harvassa yrityksessä. Tulokset myös osoittavat, että taloushallinnon prosessien sähköistäminen on melko yleistä keskiuurissa ja suurissa yrityksissä. Tulosten perusteella yritykset ovat sähköistäneet taloushallinnon prosesseista useimmiten maksatuksen ja kassanhallinnan. Kuitenkin yleisempää prosessien sähköistäminen on ollut liikevaihdoltaan suurimmissa yrityksissä. Tutkimuksen mukaan näyttäisi myös siltä, että yritykset ovat koostaan huolimatta kilpailuttaneet aktiivisesti palvelun tarjoajia viimeisen tilikauden aikana.

7.2 Johtopäätökset

Tutkimukseen osallistuneiden suomalaisten keskisuurten ja suurten yritysten osalta tulokset viittaavat siihen, että kustannusten hallinta on pääasiassa kannattavuuslähtöistä huolimatta yrityksen kannattavuuden kehityksestä. Tulosta voidaan pitää odotusten mukaisena, sillä kannattavuus tulisi nähdä tehokkaan kustannusten hallinnan perimmäisenä tavoitteena.

Tutkimuksesta saadut tulokset osoittavat yritysten onnistuneen kustannusten hallinnan eri osa-alueissa keskimäärin melko hyvin. Tutkimustulokset ovat eri osa-alueissa onnistumisen osalta samansuuntaiset KPMG:n (2009) kansainvälisen tutkimuksen kanssa. Tutkimukseen osallistuneissa suomalaisissa keskisuurissa ja suurissa yrityksissä oli kuitenkin onnistuttu verrattain paremmin realististen tavoitteiden asettamisessa ja tarkoitusten mukaisten keinojen valitsemisessa. Vastaavasti roolien ja vastuiden määrittämisessä sekä tavoitteiden täsmentämisessä henkilöstölle oli onnistuttu lähes yhtä hyvin.

Kustannusten hallinnan lähtökohtana on asettaa sellaiset tavoitteet, jotka ovat todellisuudessa mahdollista saavuttaa. Näyttäisi siltä, että valtaosa yrityksistä tiedostaa omat kyvyt ja mahdollisuudet, sillä suurin osa tutkimukseen osallistuneista yrityksistä koki onnistuneensa realististen tavoitteiden asettamisessa. Tutkimustuloksista ilmenee, että useimmat yritykset kokevat onnistuneensa valitsemaan melko hyvin sellaiset kustannusten hallinnan keinot ja toimintamallit, joilla tavoitteet on mahdollista saavuttaa. Sen sijaan roolien ja vastualueiden määrittämisessä sekä tavoitteiden täsmentämisessä koko henkilöstölle oli onnistuttu jokseenkin heikommin. Tämä saattaisi osaltaan johtua puutteellisesta tiedottamisesta, johon yritysten kannattaisi panostaa, jotta koko henkilöstö saataisiin mukaan pitkän aikavälin kustannusten hallintaan.

Yritykset ovat kokeneet muihin osa-alueisiin nähden onnistuneensa heikommin myös selkeiden mittareiden asettamisessa. Tulosta voidaan pitää melko yllättävänä, sillä vaikka tässä osa-alueessa oli koettu epäonnistumista, niin silti selvästi useampi yritys koki onnistuneensa toteutuksen seurannassa ja arvioinnissa, jonka pohjana mittarit kuitenkin toimivat. Toimeksiantajayritys voisi hyödyntää tutkimuksesta saatua tietoa tarjoamalla asiantuntemustaan yrityksille oikeanlaisten mittareiden valitsemiseksi.

Tulosten perusteella näyttäisi myös siltä, että suomalaisissa yrityksissä tulisi korostaa enemmän koko henkilöstön osallistumista kustannusten hallinnassa, etenkin pienemmissä yrityksissä, joissa merkittävän roolin nähtiin olevan useammin toimitusjohtajalla kuin koko henkilöstöllä. Tämä on tärkeää, jotta kustannusten hallinta onnistuisi pitkällä tähtäimellä, mikä vastaavasti vaatii koko henkilöstön osallistumisen sekä ymmärryksen siitä, miten jokainen yksilö voi kustannuksiin vaikuttaa. Verrattaessa tutkimustuloksia KPMG:n (2009) teettämään kan-

sainväliseen tutkimukseen, havaitaan tulosten olevan samansuuntaiset. Näyttäisi kuitenkin siltä, että suomalaisissa yrityksissä koko henkilöstön osallistumista pidetään verrattain merkittävämpänä.

Tutkimustulokset osoittavat, että yrityksissä on tehty tai yritykset aikovat tehdä toimenpiteitä johdonmukaisesti yleis- ja hallinnollisten kustannusten alentamiseksi. Kolmen eri tilikauden välillä ei ollut merkittäviä eroja toimenpiteiden määrän suhteen, vaikka toimenpiteet näyttäisivät vähentyvän tilikausittain. Tulos on mielenkiintoinen, sillä toimenpiteiden määrän vähentyminen näyttäisi mukailevan yritysten odotuksia talouden suhdanteiden paranemisesta. Keväällä 2010 teetetyn yritysbarometrin mukaan 37 prosenttia yrityksistä odotti suhdanteiden paranemista kun vastaava osuus oli vuotta aiemmin vain 13 prosenttia. (Suomen Yrittäjät ry, Finnvera Oyj & Työ- ja elinkeinoministeriö 2010, 9; Suomen Yrittäjät ry ym. 2009, 9)

Edellisellä tilikaudella tehdyt toimenpiteet kohdistuivat yrityksissä useimmiten markkinointi- ja matkakulujen alentamiseen. Meneillään olevalla tilikaudella toimenpiteet kohdistuivat useimmiten tietohallinto-, matka- ja markkinointikuluihin. Vastaavasti tulevalla tilikaudella alentamistoimenpiteitä suunniteltiin tehtävän useimmiten tietohallinto-, matka- ja toimitilakuluihin. Tuloksista on selkeästi havaittavissa, että tilikaudesta riippumatta vapaaehtoisten sosiaalikulujen alentamiseksi tehdään vähiten toimenpiteitä. Tutkimustuloksista on havaittavissa, että suurin kustannuspaine kohdistui usein kulueriin, joiden koettiin olevan useassa yrityksessä myös heikommin hallittavissa. Tulokset antavat toimeksiantajayritykselle hyödyllistä tietoa siitä, mihin kulueriin asiakasyritykset saattaisivat tarvita apua ja toimenpide-ehdotuksia.

Tulokset osoittavat, että vastanneissa yrityksissä oli käytetty tutkimuksessa tarkasteltuja yleis- ja hallinnollisten kustannusten hallintakeinoja. Käytetyimpiä keinoja vastaajien kesken olivat kilpailuttaminen, taloushallinnon prosessien sähköistäminen ja ulkoistaminen, joita yli puolet vastaajista oli käyttänyt kustannusten hallinnassa. Alle puolessa yrityksistä kustannusten hallintakeinoina oli käytetty toiminnanohjausjärjestelmiä, konsultointipalveluja, liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelua, vertailujohtamista sekä palvelukeskusta. Yrityksen koolla ei ollut tilastollista yhteyttä käytettyjen keinojen kanssa, mutta näyttäisi kuitenkin siltä, että suurimmissa yrityksissä vertailujohtamisen, konsultointipalvelujen ja palvelukeskusten käyttö oli yleisempää. Mielenkiintoista oli myös huomata, että pienimmän kokoluokan yritykset olivat käyttäneet toiminnanohjausjärjestelmiä kustannusten hallinnassa suurempia yrityksiä useammin. Tulosta saattaa osaltaan selittää se, että 2000-luvulla on markkinoille tullut yhä enemmän myös pienempien yritysten tarpeisiin sopivia järjestelmiä.

Tulosten perusteella havaitaan käytetyistä keinoista olleen myös hyötyä yritysten kustannusten hallinnassa. Etenkin kilpailuttamisesta ja taloushallinnon prosessien sähköistämisestä ko-

ettiin olleen hyötyä lähes kaikissa yrityksissä. Yrityksen koolla ei ollut tilastollista yhteyttä koettujen hyötyjen kanssa, mutta näyttäisi siltä, että suurimmissa yrityksissä vertailujohtamisesta, konsultointipalvelujen käytöstä sekä palvelukeskuksista on koettu olleen enemmän hyötyä, kuin vastaavasti pienimmissä yrityksissä toiminnanohjausjärjestelmien käytöstä.

Tutkimuksessa selvisi, mitä kulueriä yritykset ovat alentaneet edellisellä tilikaudella ja mitä alennetaan meneillään olevalla sekä tulevalla tilikaudella. Tutkimuksen toistaminen olisi mielenkiintoista tilikausien jatkamiseksi. Mielenkiintoista olisi myös selvittää, tehdäänkö yrityksissä vähemmän alentamistoimenpiteitä silloin, kun talouden suhdanneodotukset ovat positiivisemmat tai vastaavasti enemmän odotusten ollessa negatiivisemmat. Tutkimusta toistettaessa voisi myös selvittää, minkälaisia tavoitteita kustannusten hallinnalle on asetettu ja onko niitä saavutettu. Jatkokysymyksessä voisi tarkastella eri osa-alueissa onnistumisen yhteyttä kustannusten hallinnalle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Lisäksi tutkimuksessa voisi selvittää, palkitaanko henkilöstöä onnistumisesta ja kuinka ylipäänsä henkilöstön osallistuminen näkyy kustannusten hallinnassa.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella eri kustannusten hallinnan keinoja hyvin yleisellä tasolla. Yksittäisten keinojen syvempi tutkiminen olisi hyvä jatkotutkimuksen aihe useammallekin opinnäytetyöntekijälle. Kustannusten hallinnan keinoja voisi lähestyä esimerkiksi kvalitatiivisella tutkimuksella, jossa selvitettäisiin tarkemmin, mitä hyötyjä yritykset ovat kokeneet eri keinojen käytöstä olleen kustannusten hallinnassa sekä minkälaiset riskitekijät ovat vaikeuttaneet keinojen käyttöä. Varsinkin toimeksiantajayrityksen näkökulmasta olisi mielenkiintoista syventyä tutkimaan tarkemmin konsultointipalvelujen käyttöä kustannusten hallinnassa. Tutkimuksen avulla voisi selvittää hyötyjen ja riskien lisäksi myös, ovatko yritykset käyttäneet konsultointipalveluja tiettyjen kulujen alentamiseksi sekä mihin kustannusten hallinnan osa-alueisiin yritykset kaipaisivat konsultin apua.

Tämä opinnäytetyö onnistui tavoitteessaan tuottaa tietoa suomalaisten keskisuurten ja suurten yritysten kustannusten hallinnan nykytilasta sekä keinoista, joita yritykset ovat käyttäneet yleis- ja hallinnollisten kustannusten hallinnassa. Saadut vastaukset kertovat myös toimeksiantajayritykselle sen, että heidän palveluilleen on käyttöä tämänkokoisissa yrityksissä sekä, sen mihin osa-alueisiin ja kustannuksiin yritykset saattaisivat tarvita konsulttien apua. Toimeksiantaja voi myös hyödyntää keinoista saamaansa tietoa toimenpidesuunnitelmien tekemisessä.

Lähteet

Painetut lähteet

Alhola, K. & Lauslahti, S. 2006. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. 1.-5. painos. Porvoo: WSOY.

Andersson, J-O. Ekström, C. & Gabrielsson, A. 2001. Kannattavuussuunnittelu ja -laskenta. 3. uudistettu painos. Helsinki: Tietosanoma.

Brandon, J. & Morris, D. 1994. Liiketoimintaprosessien uudistaminen: re-engineering. Suomentaja Tillman, M. Espoo: Weilin+Göös.

Champy, J. & Hammer, M. 1995. Reengineering The Corporation: a manifesto for business revolution. London: Brealey.

Eskola, A. & Mäntysaari, A. 2006. Menestys: Kannattavuuden hallinnan perusteet. 1. painos. Helsinki: Otava.

Hannus, J. 2000. Prosessijohtaminen: ydinprosessin uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. 5. Painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. 7., uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Holopainen, M. & Pulkkinen, P. 2002. Tilastolliset menetelmät. Helsinki: WSOY.

Holopainen, M. Tenhunen, L. & Vuorinen, P. 2004. Tutkimusaineiston analysointi ja SPSS. Järvenpää: Yrityssanoma.

Hyvönen, T. 2000. Toiminnanohjausjärjestelmät ja kustannuslaskenta: tutkimus suomalaisten teollisuusyritysten tietojärjestelmistä. Tampere: Tampereen yliopisto.

Hyvönen, T. Järvinen, J. Oulasvirta, L. & Pellinen, J. 2005. Taloushallinnon palvelukeskukset kunnissa: organisoituminen ja sen taustat kolmessa pioneerikunnassa. Kunnallistieteellinen aikakausikirja 3. 215-227.

Hyötyläinen, R. & Simons, M. 2009. Keskisuuren yrityksen dynaaminen kasvumalli. Helsinki: Talentum.

Hätönen, J. 2008. Managing the process of outsourcing: examining the process of outsourcing product-development activities in software firms. Turku: Turku School of Economics.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2008. Hankintojen johtaminen: ostamisesta toimittaja-markkinoiden hallintaan. 2. painos. Helsinki: Tietosanoma.

Järvenpää, M. Partanen, V. & Tuomela, T-S. 2007. Moderni taloushallinto: haasteet ja mahdollisuudet. 4. painos. Helsinki: Edita.

Karlöf, B. Lundgren, K. & Edenfeldt Froment, M. 2003. Ota oppia parhaista! Tehoa vertailuoppimisesta. Helsinki: Talentum.

Kettunen, J. & Simons, M. 2001. Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto pk-yrityksessä: teknologialähtöisestä ajattelusta kohti tiedon ja osaamisen hallintaa. Espoo: Valtion teknillinen tutkimuskeskus.

Kiiha, J. 2002. Yritystoiminnan ulkoistaminen ja sopimusvastuu. Helsinki: Kauppakaari.

Kiiskinen, S. Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Helsinki: WSOY.

Kubr, M. 2002. Management consulting: a guide to the profession. 4 th edition. Geneva: International labour office.

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

Monk, E. & Wagner, B. 2006. Concepts in enterprise resource planning. 2 nd edition. Boston: Thomson.

Mäkinen, I. Stenbacka, J. & Söderström, T. 2003. Kannattavuuden avaimet. Helsinki: WSOY.

Mäkinen, I. Stenbacka, J. & Söderström, T. 2007. Katteella tulosta. 5. painos. Helsinki: WSOY.

Mäkinen, L. & Vuorio, B. 2002. Taloushallinnon nettivallankumous. Helsinki: Kauppakaari.

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2005. Johdon laskentatoimi. 6.-7. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Nyman, G. & Silén, M. 1995. Muutoshallinta ja business reengineering käytännössä. Helsinki: Andersen Consulting.

Pellinen, J. 2006. Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu. 2. uudistettu painos. Helsinki: Talentum.

Pellinen, J. 2005. Talousjohtaminen. Helsinki: Talentum.

Peppard, J. & Rowland, P. 1995. The Essence Of Business Process Re-engineering. Eastbourne: Prentice Hall.

PKT-säätiö. 2002. Yritys ja konsultti: Liikkeenjohdon konsultointi pk-yrityksen voimavarana. 1/2002. Helsinki: PKT-säätiö.

Rope, T. 2006. Menesty konsulttina: konsultoinnista kukoistavaa liiketoimintaa. Helsinki: Talentum.

Strang, L. 2000. Yritystoiminnan uhkatekijät: tunnista, ennakoi, selviydy. Helsinki: Kauppa-kaari.

Tomperi, S. 2003. Kannattavuus ja kustannusten hallinta. 4., tarkistettu painos. Helsinki: Edita.

Vehmanen, P. & Koskinen, K. 1998. Tehokas kustannushallinta. 2. painos. Helsinki: WSOY.

Velcu, O. 2008. Drivers of ERP systems' business value. Helsinki: Swedish school of economics and business administration.

Vilkkumaa, M. 2005. Talouden apuvälineet johdolle. 1. painos. Helsinki: Yrityskirjat

Weele, A. 2005. Purchasing & Supply Chain Management: analysis, strategy, planning and practice. 4. edition. London: Thomson.

Artikkelit

Granlund, M. & Malmi, T. 2000. Integroidut tietojärjestelmät vaikeita hyödyntää päätöksenteossa. Talouselämä 20, 113.

Partanen, V. 2005. Taloushallinnon palvelujen tuottaminen palvelukeskusmallissa. Tilisanomat 4/2005, 46-49.

Sähköiset lähteet

BDO FinnPartners Oy. 2006. Tilintarkastusalalla ”maailman” tyytyväisimmät asiakkaat. Viitattu 26.6.2010.

http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:sH0rgnjxOzgJ:www.pihapiiri.fi/wmanage/files.ph%3Fdownload%3Dtrue%26file_id%3D2193+suomalaisyriykset+kilpailuttavat

CFO Publishing Corp. & Expense Reduction Analysts. 2009. Bringing the Discipline of Direct Cost Management to G&A Costs. Tulostettu 3.2.2010.

http://expensereduction.com/App_Images/files/era_cfo_whitepaper.pdf

Deloitte. 2009. 2009 Global Shared Services Survey Results. Viitattu 12.7.2010.

http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedStates/Local%20Assets/Documents/us_css_2009GlobalSharedServicesSurvey_091509.pdf

Deloitte. 2006. Myötätuulessa: Suomalaisten suuryritysten ja suurten julkishallinnon organisaatioiden kokemukset ulkoistamisesta Suomessa 2006. Viitattu 20.7.2010.

<http://deloitte.smartpage.fi/?docId=6e908c2f1c0286eff37d35a646f51a10>

Deloitte. 2009a. Taantuma ajaa yrityksiä keskittämään palveluitaan. Viitattu 12.7.2010.

http://www.deloitte.com/view/fi_FI/fi/ajankohtaista/lehdistotiedotteet/press-release/a4cbe37ba2c23210VgnVCM200000bb42f00aRCRD.htm

Expense Reduction Analysts. Eastway optimoi kulurakennettaan. Viitattu 9.11.2010.

<http://www.expensereductionanalysts.eu/LinkClick.aspx?fileticket=Ra2eY8QkypE%3d&tabid=36>

From, M. 2008. ERP luultua tärkeämpi Pk-yritykselle. Viitattu 26.7.2010.

http://www.tieke.fi/tieke/tieken_tiedotteet_2008/erp_luultua_tarkeampi_pk-yrityks/

Hannus, T.2007. Pyörtääkö sähköinen taloushallinto? Viitattu 7.9.2010.

<http://www.tilisanomat.fi/lehti/printview.php?catid=14&artid=207>

IBM. 2009. Talousjohto käyttää liikaa aikaa rutiinitehtäviin. Viitattu 19.7.2010.

<http://www.ibm.com/news/fi/fi/2009/06/03/k921151r34664f94.html>

KPMG. 2009. Rethinking Cost Structures: creating a sustainable cost advantage. Tulostettu 13.4.2010. http://www.kpmg.com.au/Portals/0/rasbps_rethink-cost-structure-eiu200702.pdf

KPMG. 2007. Ulkoistamiskumppanuuksien hallinta Suomessa: ulkoistukset onnistuvat vain satumanvaraisesti. Viitattu 22.7.2010. <http://www.kpmg.fi/page.aspx?Section=156&Item=4115>

Lauslahti, S. 2007. Kunnan erikoissairaanhoidon kustannushallinnan keinot ja niiden käyttämisen esteet. Viitattu 7.7.2010. <http://acta.uta.fi/pdf/978-951-44-6881-0.pdf>

Paranko, J. & Suomala, P. 2008. Hyvä kannattavuus vaatii kustannustietoisuutta. Viitattu 20.6.2010. <http://www.talouselama.fi/sivullinen/article156211.ece>

Siljamäki, H. 2008. Suomalainen kilpailuttaa laiskasti. Viitattu 22.8.2010. http://www.tietoviikko.fi/kaikki_uutiset/article138703.ece

Suomen Yrittäjät. 2008. Sähköinen taloushallinto. Viitattu 28.6.2010. <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/verotjarahat/taloushallinto/sahkoinentaloushallinto/>

Suomen Yrittäjät ry, Finnvera Oyj & Työ- ja elinkeinoministeriö. 2010. Pk-yritysbarometri: kevät 2010. Viitattu 29.10.2010. http://www.yrittajat.fi/File/17b7733f-5d93-4227-950e-965f313014f6/PK_yritysbarometri1_2010.pdf

Suomen Yrittäjät ry, Finnvera Oyj & Työ- ja elinkeinoministeriö. 2009. Pk-yritysbarometri: kevät 2010. Viitattu 29.10.2010. http://www.yrittajat.fi/File/aefef320-aeff-4837-a91f-41fc40640d4c/Pk_yritysbarometri_kevät2009.pdf

Tilastokeskus. 2010. Pienet ja keskiuuret yritykset. Viitattu 23.4.2010. http://www.stat.fi/meta/kas/pienet_ja_keski.html

Tilikirjurit. 2010. Viitattu 12.9.2010. <http://www.tilikirjurit.fi/sk-sahko.html>

WebFinance Inc. 2010. General and administrative expense (G&A). Viitattu 1.7.2010. <http://www.businessdictionary.com/definition/general-and-administrative-expense-G-A.html>

Julkaisemattomat lähteet

Expense Reduction Analysts. 2009. Toimittajasuhteiden opas. Yritysesite.

Parikka, S. Perttunen, P. & Valtonen, H. 2010. Toimeksiantajan haastattelu 28.10.2010. Expense Reduction Analysts. Espoo.

Kuviot

| | |
|--|----|
| Kuvio 1: Yrityksen taloustavoitteiden hierarkia (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 20) ... | 12 |
| Kuvio 2: Ostolaskuprosessi (Lahti & Salminen 2008, 51) | 32 |
| Kuvio 3: Myyntilaskuprosessi (Lahti & Salminen 2008, 74)..... | 33 |
| Kuvio 4: Matka- ja kululaskuprosessi (Lahti & Salminen 2008, 94) | 34 |
| Kuvio 5: Vastaajan asema yrityksessä | 44 |
| Kuvio 6: Yrityksen pääasiallinen toimiala..... | 45 |
| Kuvio 7: Yrityksen henkilöstön määrä | 46 |
| Kuvio 8: Yrityksen liikevaihtoluokka | 47 |
| Kuvio 9: Kannattavuuden kehitys | 48 |
| Kuvio 10: Kannattavuuden parantuminen | 49 |
| Kuvio 11: Kannattavuuden heikentyminen | 50 |
| Kuvio 12: Liiketoiminnan muiden kulujen alentaminen edellisellä tilikaudella | 51 |
| Kuvio 13: Liiketoiminnan muiden kulujen alentaminen meneillään olevalla tilikaudella | 52 |
| Kuvio 14: Liiketoiminnan muiden kulujen alentaminen tulevalla tilikaudella | 54 |
| Kuvio 15: Suurin kuluerä | 55 |
| Kuvio 16: Suurin kustannuspaine | 56 |
| Kuvio 17: Parhaiten hallittavissa | 57 |
| Kuvio 18: Merkityksen kasvun syyt | 58 |
| Kuvio 19: Onnistuminen eri osa-alueissa | 60 |
| Kuvio 20: Merkittävä rooli | 62 |
| Kuvio 21: Kustannusten hallinnan keinot | 63 |
| Kuvio 22: Käytettyjen keinojen hyöty | 64 |
| Kuvio 23: Ulkoistaminen | 66 |
| Kuvio 24: Taloushallinnon prosessien sähköistäminen..... | 68 |
| Kuvio 25: Kilpailuttaminen | 70 |
| Kuvio 26: Konsultointipalvelut | 71 |

Liitteet

| | |
|------------------------------------|-----|
| Liite 1: Saatekirje | 85 |
| Liite 2: Kyselytutkimus | 86 |
| Liite 3: Ristiintaulukot | 92 |
| Liite 4: Korrelaatiomatriisi | 111 |

Hyvä vastaanottaja!

Olemme kaksi liiketalouden opiskelijaa Laurea-ammattikorkeakoulusta ja teemme opinnäytetyönä tutkimusta yritysten kustannusten hallinnasta ja sen keinoista. Tutkimus toteutetaan yhteistyössä Expense Reduction Analystsin (ERA) kanssa. Tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa kustannusten hallinnan nykytilaa suomalaisissa keski- ja suurissa yrityksissä. Tarkastelun kohteena ovat myös keinot, joilla yritykset hallinnoivat yleis- ja hallinnollisia kustannuksia (liiketoiminnan muut kulut).

Kyselyyn vastaaminen vie ajastanne vain noin 10 minuuttia. Tutkimuksemme onnistumisen kannalta on tärkeää, että pyritte vastaamaan kaikkiin kysymyksiin mahdollisimman huolellisesti. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää yritysten toiminnan suunnittelussa sekä kehitettäessä yrityksille suunnattuja asiantuntijapalveluita.

Toivomme, että vastaatte kyselyyn mahdollisimman pian, kuitenkin viimeistään perjantaina 4.6.2010. Käsittelemme vastaukset ehdottoman luottamuksellisesti ja nimettöminä, eikä tutkimusraportista voi tunnistaa yksittäisiä vastaajia. Yhteystiedot olemme hankkineet julkisesta Fonectan yritystietokannasta.

Vastausajan päättymisen jälkeen, yhteystietonsa ilmoittaneiden kesken arvotaan kolme pulloa shampanjaa. Tutkimustulokset julkaistaan syksyn 2010 aikana osoitteessa expensereduction.com.

Kyselyyn pääsette seuraavan linkin kautta: <https://elomake3.laurea.fi/lomakkeet/2658/lomake.html>

Kiitos jo etukäteen vastauksistanne!

Ystävällisin terveisin,

Tuuli Lipasti & Riina Mattila
Laurea-ammattikorkeakoulu
tuuli.lipasti@laurea.fi
riina.mattila@laurea.fi

Kyselytutkimus

Lomake on ajastettu: julkisuus alkaa 30.5.2010 13.00 ja päättyy 9.6.2010 23.59

Tutkimuksessa kartoitetaan kustannusten hallinnan nykytilaa suomalaisissa keskiuurissa ja suurissa yrityksissä. Tarkastelun kohteena ovat myös keinot, joilla yritykset hallinnoivat yleis- ja hallinnollisia kustannuksia (liiketoiminnan muut kulut).

Pyydämme vastaamaan ohelsiin kysymyksiin huolellisesti. Valitse kunkin kysymyksen kohdalla näkemystäsi parhaiten vastaava vaihtoehto.

Muistathan tallentaa vastauksesi!

Huomioithan, että taustakysymykset (kysymykset 1-4) ovat pakollisia.

Taustatiedot

1. Mikä on asemanne yrityksessä?

Toimitusjohtaja Talousjohtaja Controller Muu Mikä?

2. Millä toimialalla yrityksenne pääasiassa toimii?

- Maa-, metsä-, riista ja kalatalous
 Teollisuus
 Rakentaminen
 Tukku- ja vähittäiskauppa
 Kuljetus ja varastointi
 Majoitus- ja ravitsemistoiminta
 Informaatio ja viestintä
 Rahoitus- ja vakuutus toiminta
 Kiinteistöalan toiminta
 Ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta
 Hallinto- ja tukipalvelu toiminta
 Terveys- ja sosiaalipalvelut
 Muut toimialat

*3. Mikä on --Valitse tästä--
 yrityksenne
 henkilöstömäärä?

*4. Mikä on --Valitse tästä--
 yrityksenne
 liikevaihtoluokka
 (milj.
 euroa)?

Kannattavuus

Alla on kannattavuuteen liittyviä kysymyksiä. Valitse kunkin kysymyksen kohdalla näkemystäsi parhaiten vastaava vaihtoehto.

5. Yrityksemme kannattavuus on viimeisen tilikauden aikana:

- Parantunut merkittävästi
 Parantunut hieman
 Pysynyt ennallaan
 Heikentynyt hieman
 Heikentynyt merkittävästi

Jos vastasit edelliseen kysymykseen "Parantunut merkittävästi" tai "Parantunut hieman" jatka kysymyksestä 5.1.

Jos vastasit edelliseen kysymykseen "Heikentynyt merkittävästi" tai "Heikentynyt hieman" jatka kysymyksestä 5.2.

Jos vastasit edelliseen kysymykseen "Pysynyt ennallaan" jatka kysymyksestä 6.

5.1. Kannattavuuden parantumiseen on vaikuttanut pääasiassa:

- Myynnin lisääntyminen Muu, mikä?
 Myyntihintojen nouseminen
 Muuttuvien kustannusten laskeminen
 Kiinteiden kustannusten laskeminen
 Muu

5.2. Kannattavuuden heikentymiseen on vaikuttanut pääasiassa:

- Myynnin vähentyminen Muu, mikä?
 Myyntihintojen laskeminen
 Muuttuvien kustannusten nouseminen
 Kiinteiden kustannusten nouseminen
 Muu

8. Yrityksemme **ryhtyy** toimenpiteisiin liiketoiminnan muiden kulujen alentamiseksi seuraavan tilikauden aikana.

| | 5 Täysin samaa mieltä | 4 Jokseenkin samaa mieltä | 3 En ole samaa enkä eri mieltä | 2 Jokseenkin eri mieltä | 1 Täysin eri mieltä | 0 En osaa sanoa |
|--|-----------------------------|---------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------|---------------------------|-----------------------|
| Vapaaehtoiset sosiaalikulut (esim. työterveys, työvaatteet, työruokailu, koulutus ja vapaa-ajan toiminta) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Toimitilakulut (esim. kiinteistö- ja jätehuolto, siivous, vartiointi, energia, aulapalvelut ja pesulapalvelut) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ajoneuvokulut (esim. ajoneuvokanta, polttoaineet, huoltosopimukset ja renkaat) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tietohallintokulut (esim. tietoliikennepalvelut, matkapuhelinkulut ja IT-palvelut) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Toimistokulut (esim. toimistotarvikkeet, toimistokoneet ja -laitteet, arkistointi, tulostaminen ja skannaus) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Pakkaus- ja kuljetuskulut (esim. logistiikka, rahti, pakkaus, lähetti- ja kuriiripalvelut) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Matkakulut (esim. matkustus- ja majoituskulut) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Markkinointikulut (esim. mainonta, ilmoitukset ja painotuotteet) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Hallintopalvelut (esim. tilin tarkastus, vuokratyövoima, rekrytointi, laki- ja konsultointipalvelut, taloushallinto-palvelut, palkkahallinto, perintä- ja luottotietopalvelut) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Muut hallintokulut (esim. käännöstyöt, leasing sopimukset, vakuutukset, pankki- ja postikulut) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Kulurakenne

Alla on liiketoiminnan muihin kuluihin liittyviä kysymyksiä. Valitse kunkin kysymyksen kohdalla näkemystäsi parhaiten vastaava vaihtoehto.

9. Mikä seuraavista kulueristä on tällä hetkellä yrityksessänne **suurin kuluerä?**

- Vapaaehtoiset sosiaalikulut**
(esim. työterveys, työvaatteet, työruokailu, koulutus ja vapaa-ajan toiminta)
- Toimitilakulut**
(esim. kiinteistö- ja jätehuolto, siivous, vartiointi, energia, aulapalvelut ja pesulapalvelut)
- Ajoneuvokulut**
(esim. ajoneuvokanta, polttoaineet, huoltosopimukset ja renkaat)
- Tietohallintokulut**
(esim. tietoliikennepalvelut, matkapuhelinkulut ja IT-palvelut)
- Toimistokulut**
(esim. toimistotarvikkeet, toimistokoneet ja -laitteet, arkistointi, tulostaminen ja skannaus)
- Pakkaus- ja kuljetuskulut**
(esim. logistiikka, rahti, pakkaus, lähetti- ja kuriiripalvelut)
- Matkakulut**
(esim. matkustus- ja majoituskulut)
- Markkinointikulut**
(esim. mainonta, ilmoitukset ja painotuotteet)
- Hallintopalvelut**
(esim. tilin tarkastus, vuokratyövoima, rekrytointi, laki- ja konsultointipalvelut, taloushallinto-palvelut, palkkahallinto, perintä- ja luottotietopalvelut)
- Muut hallintokulut**
(esim. käännöstyöt, leasing sopimukset, vakuutukset, pankki- ja postikulut)

10. Mihin seuraavista kulueristä uskotte kohdistuvan **suurimman kustannuspaineen** yrityksessänne **seuraavan kolmen vuoden aikana?**

- Vapaaehtoiset sosiaalikulut**
(esim. työterveys, työvaatteet, työruokailu, koulutus ja vapaa-ajan toiminta)
- Toimitilakulut**
(esim. kiinteistö- ja jätehuolto, siivous, vartiointi, energia, aulapalvelut ja pesulapalvelut)
- Ajoneuvokulut**
(esim. ajoneuvokanta, polttoaineet, huoltosopimukset ja renkaat)
- Tietohallintokulut**
(esim. tietoliikennepalvelut, matkapuhelinkulut ja IT-palvelut)
- Toimistokulut**
(esim. toimistotarvikkeet, toimistokoneet ja -laitteet, arkistointi, tulostaminen ja skannaus)
- Pakkaus- ja kuljetuskulut**
(esim. logistiikka, rahti, pakkaus, lähetti- ja kuriiripalvelut)
- Matkakulut**
(esim. matkustus- ja majoituskulut)
- Markkinointikulut**
(esim. mainonta, ilmoitukset ja painotuotteet)
- Hallintopalvelut**
(esim. tilin tarkastus, vuokratyövoima, rekrytointi, laki- ja konsultointipalvelut, taloushallinto-palvelut, palkkahallinto, perintä- ja luottotietopalvelut)
- Muut hallintokulut**
(esim. käännöstyöt, leasing sopimukset, vakuutukset, pankki- ja postikulut)

14. Kenellä yrityksessänne on merkittävä rooli kustannusten hallinnassa?

- Toimitusjohtajalla
 Talousjohtajalla
 Henkilöstöjohtajalla
 Myynti- ja markkinointijohtajalla
 Ostojohtajalla
 Kaikilla johtajilla
 Koko henkilöstöllä
 Muulla
- Muulla, kenellä?

Kustannusten hallinnan keinot

Alla on kustannusten hallinnan keinoihin liittyviä kysymyksiä. Tarkastelun kohteena ovat keinot, joilla hallitaan yleis- ja hallinnollisia kustannuksia. Valitse kunkin kysymyksen kohdalla näkemystäsi parhaiten vastaava vaihtoehto.

Palvelukeskuksella (Shared Service Center) tarkoitetaan järjestelyä, jossa keskitetään ydintoimintaa tukevia toimintoja, osaamista ja infrastruktuuria yhteen paikkaan.

Vertailujohtamisella (Benchmarking) tarkoitetaan yrityksen toiminnan vertaamista oman toimialan tai muiden toimialojen parhaisiin toimintamalleihin ja käytäntöihin.

Liiketoimintaprosessien uudelleen suunnittelulla (Business Process Re-engineering) tarkoitetaan radikaalia muutosta eli perustuvaa laatua olevaa liiketoimintoketjujen uudelleenajattelua ja -organisointia.

15. Yrityksessämme on käytetty seuraavia keinoja liiketoiminnan muiden kulujen hallinnassa viimeisen kolmen vuoden aikana:

- Taloushallinnon prosessien sähköistäminen
 Vertailujohtaminen (Benchmarking)
 Palvelukeskus (SSC)
 Kilpailuttaminen
 Ulkoistaminen
- Ulkopuolinen konsultointi
 Toiminnanohjausjärjestelmät (ERP)
 Liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelu (BPR)
 Muu

15.1. Tarkentaisiko väintää "Muu"?

16. Käyttämistämme keinoista on ollut hyötyä kustannusten hallinnassa viimeisen kolmen vuoden aikana:

Arvioikaa siis vain käyttämienne keinojen hyödyllisyyttä.

| | 5 Täysin samaa mieltä | 4 Jokseenkin samaa mieltä | 3 En ole samaa enkä eri mieltä | 2 Jokseenkin eri mieltä | 1 Täysin eri mieltä | 0 En osaa sanoa koska ei ole käytetty |
|--|-----------------------------|---------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------|---------------------------|---|
| Taloushallinnon prosessien sähköistäminen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Vertailujohtaminen (Benchmarking) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Palvelukeskus (SSC) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Kilpailuttaminen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ulkoistaminen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ulkopuolinen konsultointi | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Toiminnanohjausjärjestelmät (ERP) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelu (BPR) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Muu | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

17. Yrityksessämme on ulkoistettu seuraaviin kulueriin liittyviä toimintoja.

- Vapaaehtoiset sosiaalikulut**
 (esim. työterveys, työvaatteet, työruokailu, koulutus ja vapaa-ajan toiminta)
- Toimitilakulut**
 (esim. kiinteistö- ja jätahuolto, siivous, vartiointi, energia, aulapalvelut ja pesupalvelut)
- Ajoneuvokulut**
 (esim. ajoneuvokanta, polttoaineet, huoltosopimukset ja renkaat)
- Tietohallintokulut**
 (esim. tietoliikennepalvelut, matkapuhelinkulut ja IT-palvelut)
- Toimistokulut**
 (esim. toimistotarvikkeet, toimistokoneet ja -laitteet, arkistointi, tulostaminen ja skannaus)
- Pakkaus- ja kuljetus**
 (esim. logistiikka, rahti, pakkaus, lähetti- ja kuriiripalvelut)
- Matkakulut**
 (esim. matkustus- ja majoituskulut)
- Markkinointi**
 (esim. mainonta, ilmoitukset ja painotuotteet)
- Hallintopalvelut**
 (esim. tilintarkastus, vuokratyövoima, rekrytointi, laki- ja konsultointipalvelut, taloushallinto-palvelut, palkkahallinto, perintä- ja luottotietopalvelut)
- Muut hallintokulut**
 (esim. käännöstyöt, leasing-sopimukset, vakuutukset, pankki- ja postikulut)

18. Yrityksemme on sähköistänyt seuraavia taloushallinnon prosesseja:

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Myyntilaskutus | <input type="checkbox"/> Pääkirjanpito |
| <input type="checkbox"/> Ostolaskutus | <input type="checkbox"/> Raportointi |
| <input type="checkbox"/> Matka- ja kululaskutus | <input type="checkbox"/> Arkistointi |
| <input type="checkbox"/> Maksuliikenne ja kassanhallinta | <input type="checkbox"/> Muu |
| <input type="checkbox"/> Käyttöomaisuuskirjanpito | |

18.1. Tarkentaisitteko
valintaa "Muu"?

19. Yrityksemme on kilpailuttanut liiketoiminnan muihin kuluihin liittyviä palveluntarjoajia viimeisen tilikauden aikana:

- | | | | | | |
|-----------------------|-------------------------|------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| Täysin samaa mieltä | Jokseenkin samaa mieltä | En ole samaa enkä eri mieltä | Jokseenkin eri mieltä | Täysin eri mieltä | En osaa sanoa |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

20. Yrityksemme on käyttänyt ulkopuolisia konsultointipalveluja liiketoiminnan muiden kulujen hallinnan apuna.

- | | | | | | |
|-----------------------|-------------------------|------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| Täysin samaa mieltä | Jokseenkin samaa mieltä | En ole samaa enkä eri mieltä | Jokseenkin eri mieltä | Täysin eri mieltä | En osaa sanoa |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

21. Uskomme, että ulkopuolisten konsultointipalvelujen käytöstä voisi olla hyötyä kustannusten hallinnassa.

- | | | | | | |
|-----------------------|-------------------------|------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| Täysin samaa mieltä | Jokseenkin samaa mieltä | En ole samaa enkä eri mieltä | Jokseenkin eri mieltä | Täysin eri mieltä | En osaa sanoa |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Lopuksi

22. Kysymyksiä? Kaikki mielipiteet ja kysymykset tästä tutkimuksesta ovat tervetulleita ja arvokkaita.

Haluan osallistua arvontaan.

Yhteystietoni arvontaa varten:

Yritys
Vastaajan nimi
Osoite
Sähköposti

Tietojen lähetyks

Tallenna

Kiitos vastauksistanne!

Kannattavuuden Muutos Viimeisen Tilikauden Aikana 5 * Liikevaihtoluokka luokiteltuna Crosstabulation

| | | | Liikevaihtoluokka luokiteltuna | | | | Total |
|---|---|---|--------------------------------|--------|--------|-----------------|-------|
| | | | 10-19 | 20-69 | 70-299 | 300 tai enemmän | |
| Kannattavuuden Muutos Viimeisen Tilikauden Aikana 5 | Parantunut merkittävästi | Count | 1 | 4 | 2 | 4 | 11 |
| | | % within Liikevaihtoluokka luokiteltuna | 4,2% | 9,8% | 7,7% | 20,0% | 9,9% |
| | Parantunut hieman | Count | 5 | 6 | 5 | 3 | 19 |
| | | % within Liikevaihtoluokka luokiteltuna | 20,8% | 14,6% | 19,2% | 15,0% | 17,1% |
| | Pysynyt ennallaan | Count | 4 | 11 | 12 | 7 | 34 |
| | | % within Liikevaihtoluokka luokiteltuna | 16,7% | 26,8% | 46,2% | 35,0% | 30,6% |
| Heikentynyt hieman | Count | 10 | 11 | 3 | 2 | 26 | |
| | % within Liikevaihtoluokka luokiteltuna | 41,7% | 26,8% | 11,5% | 10,0% | 23,4% | |
| Heikentynyt merkittävästi | Count | 4 | 9 | 4 | 4 | 21 | |
| | % within Liikevaihtoluokka luokiteltuna | 16,7% | 22,0% | 15,4% | 20,0% | 18,9% | |
| Total | Count | 24 | 41 | 26 | 20 | 111 | |
| | % within Liikevaihtoluokka luokiteltuna | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | |

TAULUKKO A

Kannattavuuden Parantumisen Syy 5a * Liikevaihtoluokka luokiteltuna Crosstabulation

| | | | Liikevaihtoluokka luokiteltuna | | | | Total |
|------------------------------------|---|---|--------------------------------|--------|--------|-----------------|-------|
| | | | 10-19 | 20-69 | 70-299 | 300 tai enemmän | |
| Kannattavuuden Parantumisen Syy 5a | Myynnin lisääntyminen | Count | 2 | 4 | 2 | 0 | 8 |
| | | % within Liikevaihtoluokka luokiteltuna | 33,3% | 40,0% | 28,6% | ,0% | 26,7% |
| | Myntihintojen nouseminen | Count | 0 | 0 | 1 | 1 | 2 |
| | | % within Liikevaihtoluokka luokiteltuna | ,0% | ,0% | 14,3% | 14,3% | 6,7% |
| | Muuttuvien kustannusten laskeneminen | Count | 2 | 3 | 2 | 3 | 10 |
| | | % within Liikevaihtoluokka luokiteltuna | 33,3% | 30,0% | 28,6% | 42,9% | 33,3% |
| Kiinteiden kustannusten laskeminen | Count | 1 | 1 | 1 | 2 | 5 | |
| | % within Liikevaihtoluokka luokiteltuna | 16,7% | 10,0% | 14,3% | 28,6% | 16,7% | |
| Muu | Count | 1 | 2 | 1 | 1 | 5 | |
| | % within Liikevaihtoluokka luokiteltuna | 16,7% | 20,0% | 14,3% | 14,3% | 16,7% | |
| Total | Count | 6 | 10 | 7 | 7 | 30 | |
| | % within Liikevaihtoluokka luokiteltuna | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | |

TAULUKKO A1

Kannattavuuden Heikentymisen Syy 5b * Liikevaihtoluokka luokiteltuna Crosstabulation

| | | | Liikevaihtoluokka luokiteltuna | | | | Total |
|-------------------------------------|---|---|--------------------------------|--------|--------|-----------------|-------|
| | | | 10-19 | 20-69 | 70-299 | 300 tai enemmän | |
| Kannattavuuden Heikentymisen Syy 5b | Myyntin vähentyminen | Count | 11 | 16 | 6 | 4 | 37 |
| | | % within Liikevaihtoluokka luokiteltuna | 78,6% | 80,0% | 75,0% | 66,7% | 77,1% |
| | Myyntihintojen laskeminen | Count | 1 | 2 | 2 | 1 | 6 |
| | | % within Liikevaihtoluokka luokiteltuna | 7,1% | 10,0% | 25,0% | 16,7% | 12,5% |
| | Muuttuvien kustannusten nouseminen | Count | 1 | 1 | 0 | 0 | 2 |
| | % within Liikevaihtoluokka luokiteltuna | 7,1% | 5,0% | ,0% | ,0% | 4,2% | |
| | Kiinteiden kustannusten nouseminen | Count | 0 | 1 | 0 | 1 | 2 |
| | % within Liikevaihtoluokka luokiteltuna | ,0% | 5,0% | ,0% | 16,7% | 4,2% | |
| | Muu | Count | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % within Liikevaihtoluokka luokiteltuna | 7,1% | ,0% | ,0% | ,0% | 2,1% | |
| Total | Count | 14 | 20 | 8 | 6 | 48 | |
| | % within Liikevaihtoluokka luokiteltuna | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | |

TAULUKKO A2

Liiketoiminnan muiden kulujen alentaminen edellisellä tilikaudella luokiteltuna * Liikevaihtoluokka luokiteltuna Crosstabulation

| | | | Liikevaihtoluokka luokiteltuna | | | | Total |
|---|---|---|--------------------------------|--------|--------|-----------------|-------|
| | | | 10-19 | 20-69 | 70-299 | 300 tai enemmän | |
| Liiketoiminnan muiden kulujen alentaminen edellisellä tilikaudella luokiteltuna | Samaa mieltä | Count | 9 | 12 | 8 | 12 | 41 |
| | | % within Liikevaihtoluokka luokiteltuna | 37,5% | 29,3% | 30,8% | 60,0% | 36,9% |
| | Ei samaa eikä eri mieltä | Count | 9 | 23 | 12 | 6 | 50 |
| | % within Liikevaihtoluokka luokiteltuna | 37,5% | 56,1% | 46,2% | 30,0% | 45,0% | |
| | Eri mieltä | Count | 6 | 6 | 6 | 2 | 20 |
| | % within Liikevaihtoluokka luokiteltuna | 25,0% | 14,6% | 23,1% | 10,0% | 18,0% | |
| Total | Count | 24 | 41 | 26 | 20 | 111 | |
| | % within Liikevaihtoluokka luokiteltuna | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | |

TAULUKKO B

Liiketoiminnan muiden kulujen alentaminen meneillään olevalla tilikaudella luokiteltuna * Liikevaihtoluokka luokiteltuna Crosstabulation

| | | | Liikevaihtoluokka luokiteltuna | | | | Total |
|---|--------------------------|---|--------------------------------|--------|--------|-----------------|--------|
| | | | 10-19 | 20-69 | 70-299 | 300 tai enemmän | |
| Liiketoiminnan muiden kulujen alentaminen meneillään olevalla tilikaudella luokiteltuna | Samaa mieltä | Count | 9 | 5 | 9 | 11 | 34 |
| | | % within Liikevaihtoluokka luokiteltuna | 37,5% | 12,5% | 36,0% | 57,9% | 31,5% |
| | Ei samaa eikä eri mieltä | Count | 10 | 17 | 9 | 6 | 42 |
| | | % within Liikevaihtoluokka luokiteltuna | 41,7% | 42,5% | 36,0% | 31,6% | 38,9% |
| | Eri mieltä | Count | 5 | 18 | 7 | 2 | 32 |
| | | % within Liikevaihtoluokka luokiteltuna | 20,8% | 45,0% | 28,0% | 10,5% | 29,6% |
| Total | | Count | 24 | 40 | 25 | 19 | 108 |
| | | % within Liikevaihtoluokka luokiteltuna | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

TAULUKKO C

Liiketoiminnan muiden kulujen alentaminen seuraavalla tilikaudella luokiteltuna * Liikevaihtoluokka luokiteltuna Crosstabulation

| | | | Liikevaihtoluokka luokiteltuna | | | | Total |
|---|--------------------------|---|--------------------------------|--------|--------|-----------------|--------|
| | | | 10-19 | 20-69 | 70-299 | 300 tai enemmän | |
| Liiketoiminnan muiden kulujen alentaminen seuraavalla tilikaudella luokiteltuna | Samaa mieltä | Count | 10 | 5 | 3 | 10 | 28 |
| | | % within Liikevaihtoluokka luokiteltuna | 43,5% | 13,2% | 13,6% | 50,0% | 27,2% |
| | Ei samaa eikä eri mieltä | Count | 8 | 19 | 11 | 8 | 46 |
| | | % within Liikevaihtoluokka luokiteltuna | 34,8% | 50,0% | 50,0% | 40,0% | 44,7% |
| | Eri mieltä | Count | 5 | 14 | 8 | 2 | 29 |
| | | % within Liikevaihtoluokka luokiteltuna | 21,7% | 36,8% | 36,4% | 10,0% | 28,2% |
| Total | | Count | 23 | 38 | 22 | 20 | 103 |
| | | % within Liikevaihtoluokka luokiteltuna | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

TAULUKKO D

Suurin kuluera tällä hetkellä9 * Pääasiallinen toimiala luokittelu Crosstabulation

| | | | Pääasiallinen toimiala luokittelu | | | | Total |
|--------------------------------|--|--|-----------------------------------|--------------|---------------------------|--------|-------|
| | | | Teollisuus | Rakentaminen | Tukku- ja vähittäiskauppa | Muut | |
| Suurin kuluera tällä hetkellä9 | Vapaaehtoiset sosiaalikulut | Count | 0 | 2 | 0 | 1 | 3 |
| | | % within Pääasiallinen toimiala luokittelu | ,0% | 16,7% | ,0% | 2,3% | 2,7% |
| | Toimitilakulut | Count | 9 | 1 | 12 | 13 | 35 |
| | | % within Pääasiallinen toimiala luokittelu | 36,0% | 8,3% | 40,0% | 29,5% | 31,5% |
| | Ajoneuvokulut | Count | 1 | 3 | 1 | 4 | 9 |
| | | % within Pääasiallinen toimiala luokittelu | 4,0% | 25,0% | 3,3% | 9,1% | 8,1% |
| | Tietohallintokulut | Count | 3 | 2 | 5 | 14 | 24 |
| | | % within Pääasiallinen toimiala luokittelu | 12,0% | 16,7% | 16,7% | 31,8% | 21,6% |
| | Toimistokulut | Count | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| | | % within Pääasiallinen toimiala luokittelu | ,0% | 8,3% | ,0% | ,0% | ,9% |
| | Pakkaus- ja kuljetuskulut | Count | 6 | 0 | 5 | 1 | 12 |
| | | % within Pääasiallinen toimiala luokittelu | 24,0% | ,0% | 16,7% | 2,3% | 10,8% |
| Matkakulut | Count | 1 | 0 | 0 | 1 | 2 | |
| | % within Pääasiallinen toimiala luokittelu | 4,0% | ,0% | ,0% | 2,3% | 1,8% | |
| Markkinointikulut | Count | 3 | 1 | 6 | 4 | 14 | |
| | % within Pääasiallinen toimiala luokittelu | 12,0% | 8,3% | 20,0% | 9,1% | 12,6% | |
| Hallintopalvelut | Count | 2 | 2 | 1 | 5 | 10 | |
| | % within Pääasiallinen toimiala luokittelu | 8,0% | 16,7% | 3,3% | 11,4% | 9,0% | |
| Muut hallintokulut | Count | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | |
| | % within Pääasiallinen toimiala luokittelu | ,0% | ,0% | ,0% | 2,3% | ,9% | |
| Total | Count | 25 | 12 | 30 | 44 | 111 | |
| | % within Pääasiallinen toimiala luokittelu | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | |

TAULUKKO E

Kohdistuu suurin kustannuspaine seuraavan kolmen vuoden aikanaV10 * Liikevaihtoluokka luokiteltuna Crosstabulation

| | | | Liikevaihtoluokka luokiteltuna | | | | Total |
|---|---|---|--------------------------------|--------|--------|-----------------|-------|
| | | | 10-19 | 20-69 | 70-299 | 300 tai enemmän | |
| Kohdistuu suurin kustannuspaine seuraavan kolmen vuoden aikanaV10 | Vapaaehtoiset sosiaalikulut | Count | 0 | 1 | 1 | 0 | 2 |
| | | % within Liikevaihtoluokka luokiteltuna | ,0% | 2,5% | 3,8% | ,0% | 1,8% |
| | Toimitilakulut | Count | 7 | 8 | 3 | 5 | 23 |
| | | % within Liikevaihtoluokka luokiteltuna | 29,2% | 20,0% | 11,5% | 25,0% | 20,9% |
| | Ajoneuvokulut | Count | 3 | 4 | 0 | 0 | 7 |
| | | % within Liikevaihtoluokka luokiteltuna | 12,5% | 10,0% | ,0% | ,0% | 6,4% |
| | Tietohallintokulut | Count | 5 | 18 | 6 | 6 | 35 |
| | | % within Liikevaihtoluokka luokiteltuna | 20,8% | 45,0% | 23,1% | 30,0% | 31,8% |
| | Pakkaus- ja kuljetuskulut | Count | 2 | 4 | 3 | 2 | 11 |
| | % within Liikevaihtoluokka luokiteltuna | 8,3% | 10,0% | 11,5% | 10,0% | 10,0% | |
| Matkakulut | Count | 2 | 2 | 5 | 2 | 11 | |
| | % within Liikevaihtoluokka luokiteltuna | 8,3% | 5,0% | 19,2% | 10,0% | 10,0% | |
| Markkinointikulut | Count | 2 | 2 | 5 | 2 | 11 | |
| | % within Liikevaihtoluokka luokiteltuna | 8,3% | 5,0% | 19,2% | 10,0% | 10,0% | |
| Hallintopalvelut | Count | 3 | 1 | 3 | 3 | 10 | |
| | % within Liikevaihtoluokka luokiteltuna | 12,5% | 2,5% | 11,5% | 15,0% | 9,1% | |
| Total | Count | 24 | 40 | 26 | 20 | 110 | |
| | % within Liikevaihtoluokka luokiteltuna | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | |

TAULUKKO F

Parhaiten hallittavissa seuraavan kolmen vuoden aikanaV11 * Pääasiallinen toimiala luokittelu Crosstabulation

| | | | Pääasiallinen toimiala luokittelu | | | | Total |
|---|--|--|-----------------------------------|--------------|---------------------------|--------|-------|
| | | | Teollisuus | Rakentaminen | Tukku- ja vähittäiskauppa | Muut | |
| Parhaiten hallittavissa seuraavan kolmen vuoden aikanaV11 | Vapaaehtoiset sosiaalikulut | Count | 5 | 1 | 2 | 6 | 14 |
| | | % within Pääasiallinen toimiala luokittelu | 20,8% | 8,3% | 6,7% | 14,0% | 12,8% |
| | Toimitilakulut | Count | 3 | 1 | 2 | 6 | 12 |
| | | % within Pääasiallinen toimiala luokittelu | 12,5% | 8,3% | 6,7% | 14,0% | 11,0% |
| | Ajoneuvokulut | Count | 3 | 2 | 3 | 2 | 10 |
| | | % within Pääasiallinen toimiala luokittelu | 12,5% | 16,7% | 10,0% | 4,7% | 9,2% |
| | Tietohallintokulut | Count | 2 | 1 | 2 | 2 | 7 |
| | | % within Pääasiallinen toimiala luokittelu | 8,3% | 8,3% | 6,7% | 4,7% | 6,4% |
| | Toimistokulut | Count | 4 | 4 | 3 | 4 | 15 |
| | | % within Pääasiallinen toimiala luokittelu | 16,7% | 33,3% | 10,0% | 9,3% | 13,8% |
| | Pakkaus- ja kuljetuskulut | Count | 0 | 0 | 4 | 3 | 7 |
| | | % within Pääasiallinen toimiala luokittelu | ,0% | ,0% | 13,3% | 7,0% | 6,4% |
| Matkakulut | Count | 0 | 1 | 4 | 7 | 12 | |
| | % within Pääasiallinen toimiala luokittelu | ,0% | 8,3% | 13,3% | 16,3% | 11,0% | |
| Markkinointikulut | Count | 5 | 0 | 4 | 7 | 16 | |
| | % within Pääasiallinen toimiala luokittelu | 20,8% | ,0% | 13,3% | 16,3% | 14,7% | |
| Hallintopalvelut | Count | 2 | 2 | 4 | 5 | 13 | |
| | % within Pääasiallinen toimiala luokittelu | 8,3% | 16,7% | 13,3% | 11,6% | 11,9% | |
| Muut hallintokulut | Count | 0 | 0 | 2 | 1 | 3 | |
| | % within Pääasiallinen toimiala luokittelu | ,0% | ,0% | 6,7% | 2,3% | 2,8% | |
| Total | Count | 24 | 12 | 30 | 43 | 109 | |
| | % within Pääasiallinen toimiala luokittelu | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | |

TAULUKKO G

Crosstab

| | | | Henkilöstömäärä luokiteltuna | | | | Total |
|--|---------------------------------------|---------------------------------------|------------------------------|---------|---------|-----------------|-------|
| | | | 50-99 | 100-199 | 200-499 | 500 tai enemmän | |
| Kustannusten hallinnan merkityksen kasvun syy12a | Kirstyvä kilpailu | Count | 11 | 8 | 9 | 3 | 31 |
| | | % within Henkilöstömäärä luokiteltuna | 40,7% | 26,7% | 31,0% | 12,0% | 27,9% |
| | Alenevat myyntihinnat | Count | 4 | 2 | 5 | 5 | 16 |
| | | % within Henkilöstömäärä luokiteltuna | 14,8% | 6,7% | 17,2% | 20,0% | 14,4% |
| | Omistajien vaatimusten kasvu | Count | 0 | 4 | 3 | 1 | 8 |
| | | % within Henkilöstömäärä luokiteltuna | ,0% | 13,3% | 10,3% | 4,0% | 7,2% |
| | Taseen vahvistamisen tarve | Count | 0 | 0 | 1 | 1 | 2 |
| | | % within Henkilöstömäärä luokiteltuna | ,0% | ,0% | 3,4% | 4,0% | 1,8% |
| Kasvun rahoittamisen tarve | Count | 0 | 1 | 1 | 0 | 2 | |
| | % within Henkilöstömäärä luokiteltuna | ,0% | 3,3% | 3,4% | ,0% | 1,8% | |
| Kannattavuuden parantamisen tarve | Count | 12 | 12 | 9 | 14 | 47 | |
| | % within Henkilöstömäärä luokiteltuna | 44,4% | 40,0% | 31,0% | 56,0% | 42,3% | |
| Muu | Count | 0 | 3 | 1 | 1 | 5 | |
| | % within Henkilöstömäärä luokiteltuna | ,0% | 10,0% | 3,4% | 4,0% | 4,5% | |
| Total | Count | 27 | 30 | 29 | 25 | 111 | |
| | % within Henkilöstömäärä luokiteltuna | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | |

TAULUKKO H

Crosstab

| | | | Liikevaihtoluokka luokiteltuna | | | | Total |
|--|---|---|--------------------------------|--------|--------|-----------------|--------|
| | | | 10-19 | 20-69 | 70-299 | 300 tai enemmän | |
| Kustannusten hallinnan merkityksen kasvun syy12a | Kirstyvä kilpailu | Count | 10 | 14 | 5 | 2 | 31 |
| | | % within Liikevaihtoluokka luokiteltuna | 41,7% | 34,1% | 19,2% | 10,0% | 27,9% |
| | Alenevat myyntihinnat | Count | 1 | 5 | 7 | 3 | 16 |
| | | % within Liikevaihtoluokka luokiteltuna | 4,2% | 12,2% | 26,9% | 15,0% | 14,4% |
| | Omistajien vaatimusten kasvu | Count | 0 | 2 | 4 | 2 | 8 |
| | | % within Liikevaihtoluokka luokiteltuna | ,0% | 4,9% | 15,4% | 10,0% | 7,2% |
| | Taseen vahvistamisen tarve | Count | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| % within Liikevaihtoluokka luokiteltuna | | ,0% | 4,9% | ,0% | ,0% | 1,8% | |
| Kasvun rahoittamisen tarve | Count | 1 | 0 | 1 | 0 | 2 | |
| | % within Liikevaihtoluokka luokiteltuna | 4,2% | ,0% | 3,8% | ,0% | 1,8% | |
| Kannattavuuden parantamisen tarve | Count | 12 | 16 | 7 | 12 | 47 | |
| | % within Liikevaihtoluokka luokiteltuna | 50,0% | 39,0% | 26,9% | 60,0% | 42,3% | |
| Muu | Count | 0 | 2 | 2 | 1 | 5 | |
| | % within Liikevaihtoluokka luokiteltuna | ,0% | 4,9% | 7,7% | 5,0% | 4,5% | |
| Total | | Count | 24 | 41 | 26 | 20 | 111 |
| | | % within Liikevaihtoluokka luokiteltuna | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

TAULUKKO H1

Kustannusten hallinnan merkityksen kasvun syy12a * Kannattavuuden muutos viimeisen tilikauden aikana5 Crosstabulation

| | | | Kannattavuuden muutos viimeisen tilikauden aikana5 | | | | | Total |
|---|---|---|--|-------------------|-------------------|---------------------|----------------------------|--------|
| | | | Parantunut merkittävästi | Parantunut hieman | Pysymyt ennallaan | Heikentyneet hieman | Heikentyneet merkittävästi | |
| Kustannusten hallinnan merkityksen kasvun syy12a | Kirstyvä kilpailu | Count | 4 | 2 | 12 | 9 | 4 | 31 |
| | | % within KannattavuudenMuutos ViimeisenTilikauden Aikana5 | 36,4% | 10,5% | 35,3% | 34,6% | 19,0% | 27,9% |
| | Alenevat myyntihinnat | Count | 2 | 1 | 5 | 7 | 1 | 16 |
| | | % within KannattavuudenMuutos ViimeisenTilikauden Aikana5 | 18,2% | 5,3% | 14,7% | 26,9% | 4,8% | 14,4% |
| | Omistajien vaatimusten kasvu | Count | 1 | 0 | 4 | 2 | 1 | 8 |
| | | % within KannattavuudenMuutos ViimeisenTilikauden Aikana5 | 9,1% | ,0% | 11,8% | 7,7% | 4,8% | 7,2% |
| | Taseen vahvistamisen tarve | Count | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| % within KannattavuudenMuutos ViimeisenTilikauden Aikana5 | | ,0% | ,0% | 5,9% | ,0% | ,0% | 1,8% | |
| Kasvun rahoittamisen tarve | Count | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 2 | |
| | % within KannattavuudenMuutos ViimeisenTilikauden Aikana5 | ,0% | 5,3% | 2,9% | ,0% | ,0% | 1,8% | |
| Kannattavuuden parantamisen tarve | Count | 3 | 13 | 8 | 8 | 15 | 47 | |
| | % within KannattavuudenMuutos ViimeisenTilikauden Aikana5 | 27,3% | 68,4% | 23,5% | 30,8% | 71,4% | 42,3% | |
| Muu | Count | 1 | 2 | 2 | 0 | 0 | 5 | |
| | % within KannattavuudenMuutos ViimeisenTilikauden Aikana5 | 9,1% | 10,5% | 5,9% | ,0% | ,0% | 4,5% | |
| Total | | Count | 11 | 19 | 34 | 26 | 21 | 111 |
| | | % within KannattavuudenMuutos ViimeisenTilikauden Aikana5 | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

TAULUKKO H2

Crosstab

| | | | Asema yrityksessä1a | | | | Total |
|---|-----------------------------|-----------------------------|---------------------|---------------|------------|--------|-------|
| | | | Toimitusjohtaja | Talousjohtaja | Controller | Muu | |
| Onnistuminen realististen tavoitteiden asettamisessa13a | Erittäin hyvin | Count | 9 | 4 | 2 | 0 | 15 |
| | | % within AsemaYrityksessä1a | 22,0% | 9,8% | 12,5% | ,0% | 13,5% |
| | Melko hyvin | Count | 23 | 30 | 10 | 9 | 72 |
| | | % within AsemaYrityksessä1a | 56,1% | 73,2% | 62,5% | 69,2% | 64,9% |
| | Ei hyvin eikä huonosti | Count | 6 | 3 | 4 | 3 | 16 |
| | % within AsemaYrityksessä1a | 14,6% | 7,3% | 25,0% | 23,1% | 14,4% | |
| | Melko huonosti | Count | 3 | 3 | 0 | 1 | 7 |
| | % within AsemaYrityksessä1a | 7,3% | 7,3% | ,0% | 7,7% | 6,3% | |
| | Erittäin huonosti | Count | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| | % within AsemaYrityksessä1a | ,0% | 2,4% | ,0% | ,0% | ,9% | |
| Total | Count | 41 | 41 | 16 | 13 | 111 | |
| | % within AsemaYrityksessä1a | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | |

TAULUKKO I

Crosstab

| | | | Asema yrityksessä1a | | | | Total |
|---|-----------------------------|-----------------------------|---------------------|---------------|------------|--------|-------|
| | | | Toimitusjohtaja | Talousjohtaja | Controller | Muu | |
| Onnistuminen tavoitteiden täsmentämisessä koko henkilöstölle13d | Erittäin hyvin | Count | 5 | 3 | 0 | 2 | 10 |
| | | % within AsemaYrityksessä1a | 12,5% | 7,3% | ,0% | 15,4% | 9,1% |
| | Melko hyvin | Count | 18 | 18 | 4 | 4 | 44 |
| | | % within AsemaYrityksessä1a | 45,0% | 43,9% | 25,0% | 30,8% | 40,0% |
| | Ei hyvin eikä huonosti | Count | 13 | 13 | 6 | 4 | 36 |
| | % within AsemaYrityksessä1a | 32,5% | 31,7% | 37,5% | 30,8% | 32,7% | |
| | Melko huonosti | Count | 4 | 7 | 6 | 3 | 20 |
| | % within AsemaYrityksessä1a | 10,0% | 17,1% | 37,5% | 23,1% | 18,2% | |
| Total | Count | 40 | 41 | 16 | 13 | 110 | |
| | % within AsemaYrityksessä1a | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | |

TAULUKKO I1

Crosstab

| | | | Asema yrityksessä1a | | | | Total |
|--|-----------------------------|-----------------------------|---------------------|---------------|------------|--------|-------|
| | | | Toimitusjohtaja | Talousjohtaja | Controller | Muu | |
| Onnistuminena selkeiden mittareiden asettamisessa13e | Erittäin hyvin | Count | 5 | 3 | 0 | 0 | 8 |
| | | % within AsemaYrityksessä1a | 12,2% | 7,3% | ,0% | ,0% | 7,3% |
| | Melko hyvin | Count | 19 | 16 | 6 | 4 | 45 |
| | | % within AsemaYrityksessä1a | 46,3% | 39,0% | 37,5% | 33,3% | 40,9% |
| | Ei hyvin eikä huonosti | Count | 12 | 13 | 5 | 4 | 34 |
| | | % within AsemaYrityksessä1a | 29,3% | 31,7% | 31,3% | 33,3% | 30,9% |
| Melko huonosti | Count | 5 | 6 | 4 | 3 | 18 | |
| | % within AsemaYrityksessä1a | 12,2% | 14,6% | 25,0% | 25,0% | 16,4% | |
| Erittäin huonosti | Count | 0 | 3 | 1 | 1 | 5 | |
| | % within AsemaYrityksessä1a | ,0% | 7,3% | 6,3% | 8,3% | 4,5% | |
| Total | Count | 41 | 41 | 16 | 12 | 110 | |
| | % within AsemaYrityksessä1a | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | |

TAULUKKO I2

Merkittävä rooli kustannusten Hallinnassa 14a * Henkilöstömäärä luokiteltuna Crosstabulation

| | | | Henkilöstömäärä luokiteltuna | | | | Total |
|--|---------------------------------------|---------------------------------------|------------------------------|---------|---------|-----------------|-------|
| | | | 50-99 | 100-199 | 200-499 | 500 tai enemmän | |
| Merkittävä rooli kustannusten hallinnassa14a | 0 | Count | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| | | % within Henkilöstömäärä luokiteltuna | ,0% | ,0% | 3,4% | ,0% | ,9% |
| | Toimitusjohtajalla | Count | 13 | 11 | 4 | 2 | 30 |
| | | % within Henkilöstömäärä luokiteltuna | 48,1% | 36,7% | 13,8% | 8,0% | 27,0% |
| | Talousjohtajalla | Count | 3 | 3 | 4 | 3 | 13 |
| | | % within Henkilöstömäärä luokiteltuna | 11,1% | 10,0% | 13,8% | 12,0% | 11,7% |
| | Myynti- ja markkinointijohtajalla | Count | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| | % within Henkilöstömäärä luokiteltuna | ,0% | 3,3% | ,0% | ,0% | ,9% | |
| Kaikilla johtajilla | Count | 6 | 7 | 12 | 10 | 35 | |
| | % within Henkilöstömäärä luokiteltuna | 22,2% | 23,3% | 41,4% | 40,0% | 31,5% | |
| Koko henkilöstöllä | Count | 5 | 8 | 8 | 10 | 31 | |
| | % within Henkilöstömäärä luokiteltuna | 18,5% | 26,7% | 27,6% | 40,0% | 27,9% | |
| Total | Count | 27 | 30 | 29 | 25 | 111 | |
| | % within Henkilöstömäärä luokiteltuna | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | |

TAULUKKO J

Merkittävä rooli kustannusten hallinnassa 14* Liikevaihtoluokka luokiteltuna Crosstabulation

| | | | Liikevaihtoluokka luokiteltuna | | | | Total |
|--|---|---|--------------------------------|--------|--------|-----------------|-------|
| | | | 10-19 | 20-69 | 70-299 | 300 tai enemmän | |
| Merkittävä rooli kustannusten hallinnassa 14 | Toimitusjohtajalla | Count | 12 | 13 | 2 | 3 | 30 |
| | | % within Liikevaihtoluokka luokiteltuna | 50,0% | 31,7% | 8,0% | 15,0% | 27,3% |
| | Talousjohtajalla | Count | 2 | 5 | 3 | 3 | 13 |
| | | % within Liikevaihtoluokka luokiteltuna | 8,3% | 12,2% | 12,0% | 15,0% | 11,8% |
| | Myynti- ja markkinointijohtajalla | Count | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| % within Liikevaihtoluokka luokiteltuna | | ,0% | ,0% | 4,0% | ,0% | ,9% | |
| Kaikilla johtajilla | Count | 3 | 15 | 10 | 7 | 35 | |
| | % within Liikevaihtoluokka luokiteltuna | 12,5% | 36,6% | 40,0% | 35,0% | 31,8% | |
| Koko henkilöstöllä | Count | 7 | 8 | 9 | 7 | 31 | |
| | % within Liikevaihtoluokka luokiteltuna | 29,2% | 19,5% | 36,0% | 35,0% | 28,2% | |
| Total | Count | 24 | 41 | 25 | 20 | 110 | |
| | % within Liikevaihtoluokka luokiteltuna | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | |

TAULUKKO J1

Käytetty keinona vertailujohtaminen 15b * Liikevaihtoluokka luokiteltuna Crosstabulation

| | | | Liikevaihtoluokka luokiteltuna | | | | Total |
|---|---|---|--------------------------------|--------|--------|-----------------|-------|
| | | | 10-19 | 20-69 | 70-299 | 300 tai enemmän | |
| Käytetty keinona vertailujohtaminen 15b | Ei ole käytetty | Count | 20 | 34 | 18 | 9 | 81 |
| | | % within Liikevaihtoluokka luokiteltuna | 83,3% | 82,9% | 69,2% | 45,0% | 73,0% |
| | Käytetty keinona | Count | 4 | 7 | 8 | 11 | 30 |
| | | % within Liikevaihtoluokka luokiteltuna | 16,7% | 17,1% | 30,8% | 55,0% | 27,0% |
| Total | Count | 24 | 41 | 26 | 20 | 111 | |
| | % within Liikevaihtoluokka luokiteltuna | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | |

TAULUKKO K

Käytetty keinona palvelukeskus Viim.kolme vuotta 15c * Liikevaihtoluokka luokiteltuna Crosstabulation

| | | | Liikevaihtoluokka luokiteltuna | | | | Total |
|------------------------------------|---|---|--------------------------------|--------|--------|-----------------|-------|
| | | | 10-19 | 20-69 | 70-299 | 300 tai enemmän | |
| Käytetty keinona palvelukeskus 15c | Ei ole käytetty | Count | 21 | 33 | 20 | 9 | 83 |
| | | % within Liikevaihtoluokka luokiteltuna | 87,5% | 80,5% | 76,9% | 45,0% | 74,8% |
| | Käytetty keinona | Count | 3 | 8 | 6 | 11 | 28 |
| | | % within Liikevaihtoluokka luokiteltuna | 12,5% | 19,5% | 23,1% | 55,0% | 25,2% |
| Total | Count | 24 | 41 | 26 | 20 | 111 | |
| | % within Liikevaihtoluokka luokiteltuna | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | |

TAULUKKO K1

Käytetty keinona ulkopuolinen konsultointi viim.kolme vuotta 15f * Liikevaihtoluokka luokiteltuna Crosstabulation

| | | | Liikevaihtoluokka luokiteltuna | | | | Total |
|--|------------------|---|--------------------------------|--------|--------|-----------------|--------|
| | | | 10-19 | 20-69 | 70-299 | 300 tai enemmän | |
| Käytetty keinona ulkopuolinen konsultointi 15f | Ei ole käytetty | Count | 18 | 30 | 19 | 10 | 77 |
| | | % within Liikevaihtoluokka luokiteltuna | 75,0% | 73,2% | 73,1% | 50,0% | 69,4% |
| | Käytetty keinona | Count | 6 | 11 | 7 | 10 | 34 |
| | | % within Liikevaihtoluokka luokiteltuna | 25,0% | 26,8% | 26,9% | 50,0% | 30,6% |
| Total | | Count | 24 | 41 | 26 | 20 | 111 |
| | | % within Liikevaihtoluokka luokiteltuna | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

TAULUKKO K2

Käytetty keinona toiminnanohjausjärjestelmät viim.kolme vuotta 15g * Liikevaihtoluokka luokiteltuna Crosstabulation

| | | | Liikevaihtoluokka luokiteltuna | | | | Total |
|--|------------------|---|--------------------------------|--------|--------|-----------------|--------|
| | | | 10-19 | 20-69 | 70-299 | 300 tai enemmän | |
| Käytetty keinona toiminnanohjausjärjestelmät 15g | Ei ole käytetty | Count | 15 | 22 | 16 | 14 | 67 |
| | | % within Liikevaihtoluokka luokiteltuna | 62,5% | 53,7% | 61,5% | 70,0% | 60,4% |
| | Käytetty keinona | Count | 9 | 19 | 10 | 6 | 44 |
| | | % within Liikevaihtoluokka luokiteltuna | 37,5% | 46,3% | 38,5% | 30,0% | 39,6% |
| Total | | Count | 24 | 41 | 26 | 20 | 111 |
| | | % within Liikevaihtoluokka luokiteltuna | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

TAULUKKO K3

Keinon hyöty vertailujohtaminen 16b * Liikevaihtoluokka luokiteltuna Crosstabulation

| | | | Liikevaihtoluokka luokiteltuna | | | | Total |
|---|---|---|--------------------------------|--------|--------|-----------------|-------|
| | | | 10-19 | 20-69 | 70-299 | 300 tai enemmän | |
| Keinon hyöty vertailujohtaminen 16b | Täysin samaa mieltä | Count | 0 | 1 | 4 | 4 | 9 |
| | | % within Liikevaihtoluokka luokiteltuna | ,0% | 7,1% | 40,0% | 36,4% | 20,0% |
| | Jokseenkin samaa mieltä | Count | 3 | 7 | 2 | 5 | 17 |
| | | % within Liikevaihtoluokka luokiteltuna | 30,0% | 50,0% | 20,0% | 45,5% | 37,8% |
| | En ole samaa enkä eri mieltä | Count | 7 | 6 | 2 | 2 | 17 |
| % within Liikevaihtoluokka luokiteltuna | | 70,0% | 42,9% | 20,0% | 18,2% | 37,8% | |
| Jokseenkin eri mieltä | Count | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | |
| | % within Liikevaihtoluokka luokiteltuna | ,0% | ,0% | 10,0% | ,0% | 2,2% | |
| | Täysin eri mieltä | Count | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| | % within Liikevaihtoluokka luokiteltuna | ,0% | ,0% | 10,0% | ,0% | 2,2% | |
| Total | Count | 10 | 14 | 10 | 11 | 45 | |
| | % within Liikevaihtoluokka luokiteltuna | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | |

TAULUKKO L

Keinon hyöty palvelukeskus 16c * Liikevaihtoluokka luokiteltuna Crosstabulation

| | | | Liikevaihtoluokka luokiteltuna | | | | Total |
|---|---|---|--------------------------------|--------|--------|-----------------|-------|
| | | | 10-19 | 20-69 | 70-299 | 300 tai enemmän | |
| Keinon hyöty palvelukeskus 16c | Täysin samaa mieltä | Count | 1 | 3 | 0 | 1 | 5 |
| | | % within Liikevaihtoluokka luokiteltuna | 12,5% | 21,4% | ,0% | 10,0% | 12,5% |
| | Jokseenkin samaa mieltä | Count | 1 | 3 | 4 | 5 | 13 |
| | | % within Liikevaihtoluokka luokiteltuna | 12,5% | 21,4% | 50,0% | 50,0% | 32,5% |
| | En ole samaa enkä eri mieltä | Count | 4 | 6 | 4 | 1 | 15 |
| % within Liikevaihtoluokka luokiteltuna | | 50,0% | 42,9% | 50,0% | 10,0% | 37,5% | |
| Jokseenkin eri mieltä | Count | 1 | 1 | 0 | 3 | 5 | |
| | % within Liikevaihtoluokka luokiteltuna | 12,5% | 7,1% | ,0% | 30,0% | 12,5% | |
| | Täysin eri mieltä | Count | 1 | 1 | 0 | 0 | 2 |
| | % within Liikevaihtoluokka luokiteltuna | 12,5% | 7,1% | ,0% | ,0% | 5,0% | |
| Total | Count | 8 | 14 | 8 | 10 | 40 | |
| | % within Liikevaihtoluokka luokiteltuna | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | |

TAULUKKO L1

Keinon hyöty toiminnanohjausjärjestelmät 16g * Liikevaihtoluokka luokiteltuna Crosstabulation

| | | | Liikevaihtoluokka luokiteltuna | | | | Total |
|--|---|---|--------------------------------|--------|--------|-----------------|-------|
| | | | 10-19 | 20-69 | 70-299 | 300 tai enemmän | |
| Keinon hyöty toiminnanohjausjärjestelmät 16g | Täysin samaa mieltä | Count | 2 | 7 | 1 | 1 | 11 |
| | | % within Liikevaihtoluokka luokiteltuna | 18,2% | 28,0% | 8,3% | 12,5% | 19,6% |
| | Jokseenkin samaa mieltä | Count | 6 | 12 | 7 | 3 | 28 |
| | | % within Liikevaihtoluokka luokiteltuna | 54,5% | 48,0% | 58,3% | 37,5% | 50,0% |
| | En ole samaa enkä eri mieltä | Count | 2 | 4 | 4 | 3 | 13 |
| % within Liikevaihtoluokka luokiteltuna | | 18,2% | 16,0% | 33,3% | 37,5% | 23,2% | |
| Jokseenkin eri mieltä | Count | 0 | 2 | 0 | 1 | 3 | |
| | % within Liikevaihtoluokka luokiteltuna | ,0% | 8,0% | ,0% | 12,5% | 5,4% | |
| Täysin eri mieltä | Count | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | |
| | % within Liikevaihtoluokka luokiteltuna | 9,1% | ,0% | ,0% | ,0% | 1,8% | |
| Total | Count | 11 | 25 | 12 | 8 | 56 | |
| | % within Liikevaihtoluokka luokiteltuna | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | |

TAULUKKO L2

Crosstab

| | | | Pääasiallinen toimiala luokittelu | | | | Total |
|---|--|--|-----------------------------------|--------------|---------------------------|--------|-------|
| | | | Teollisuus | Rakentaminen | Tukku- ja vähittäiskauppa | Muut | |
| Ulkoistettu toiminto pakkaus- ja kuljetus 17f | Ei ole ulkoistettu | Count | 11 | 5 | 17 | 32 | 65 |
| | | % within Pääasiallinen toimiala luokittelu | 44,0% | 41,7% | 56,7% | 72,7% | 58,6% |
| | On ulkoistettu | Count | 14 | 7 | 13 | 12 | 46 |
| | | % within Pääasiallinen toimiala luokittelu | 56,0% | 58,3% | 43,3% | 27,3% | 41,4% |
| Total | Count | 25 | 12 | 30 | 44 | 111 | |
| | % within Pääasiallinen toimiala luokittelu | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | |

TAULUKKO M

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymp. Sig. (2-sided) |
|------------------------------|--------------------|----|-----------------------|
| Pearson Chi-Square | 7,279 ^a | 3 | ,064 |
| Likelihood Ratio | 7,395 | 3 | ,060 |
| Linear-by-Linear Association | 6,443 | 1 | ,011 |
| N of Valid Cases | 111 | | |

a. 1 cells (12,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,97.

Crosstab

| | | | Pääasiallinen toimiala luokittelu | | | | Total |
|---|--------------------|--|-----------------------------------|--------------|---------------------------|--------|--------|
| | | | Teollisuus | Rakentaminen | Tukku- ja vähittäiskauppa | Muut | |
| Ulkoistettu toiminto hallintopalvelut 17i | Ei ole ulkoistettu | Count | 8 | 7 | 11 | 24 | 50 |
| | | % within Pääasiallinen toimiala luokittelu | 32,0% | 58,3% | 36,7% | 54,5% | 45,0% |
| | On ulkoistettu | Count | 17 | 5 | 19 | 20 | 61 |
| | | % within Pääasiallinen toimiala luokittelu | 68,0% | 41,7% | 63,3% | 45,5% | 55,0% |
| Total | | Count | 25 | 12 | 30 | 44 | 111 |
| | | % within Pääasiallinen toimiala luokittelu | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

TAULUKKO M1

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymp. Sig. (2-sided) |
|------------------------------|--------------------|----|-----------------------|
| Pearson Chi-Square | 5,030 ^a | 3 | ,170 |
| Likelihood Ratio | 5,080 | 3 | ,166 |
| Linear-by-Linear Association | 2,169 | 1 | ,141 |
| N of Valid Cases | 111 | | |

a. 0 cells (0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,41.

Crosstab

| | | | Pääasiallinen toimiala luokittelu | | | | Total |
|--|--------------------|--|-----------------------------------|--------------|---------------------------|--------|--------|
| | | | Teollisuus | Rakentaminen | Tukku- ja vähittäiskauppa | Muut | |
| Ulkoistettu toiminto vapaaehtoiset sosiaalikulut 17a | Ei ole ulkoistettu | Count | 9 | 6 | 19 | 26 | 60 |
| | | % within Pääasiallinen toimiala luokittelu | 36,0% | 50,0% | 63,3% | 59,1% | 54,1% |
| | On ulkoistettu | Count | 16 | 6 | 11 | 18 | 51 |
| | | % within Pääasiallinen toimiala luokittelu | 64,0% | 50,0% | 36,7% | 40,9% | 45,9% |
| Total | | Count | 25 | 12 | 30 | 44 | 111 |
| | | % within Pääasiallinen toimiala luokittelu | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

TAULUKKO M2

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymp. Sig. (2-sided) |
|------------------------------|--------------------|----|-----------------------|
| Pearson Chi-Square | 4,850 ^a | 3 | ,183 |
| Likelihood Ratio | 4,878 | 3 | ,181 |
| Linear-by-Linear Association | 3,586 | 1 | ,058 |
| N of Valid Cases | 111 | | |

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,51.

Crosstab

| | | | Pääasiallinen toimiala luokittelu | | | | Total |
|--|--------------------|--|-----------------------------------|--------------|---------------------------|--------|--------|
| | | | Teollisuus | Rakentaminen | Tukku- ja vähittäiskauppa | Muut | |
| Ulkoistettu toiminto toimittajakulut 17b | Ei ole ulkoistettu | Count | 6 | 4 | 15 | 13 | 38 |
| | | % within Pääasiallinen toimiala luokittelu | 24,0% | 33,3% | 50,0% | 29,5% | 34,2% |
| | On ulkoistettu | Count | 19 | 8 | 15 | 31 | 73 |
| | | % within Pääasiallinen toimiala luokittelu | 76,0% | 66,7% | 50,0% | 70,5% | 65,8% |
| Total | | Count | 25 | 12 | 30 | 44 | 111 |
| | | % within Pääasiallinen toimiala luokittelu | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

TAULUKKO M3

Crosstab

| | | | Pääasiallinen toimiala luokittelu | | | | Total |
|--|---------------------|--|-----------------------------------|--------------|---------------------------|--------|--------|
| | | | Teollisuus | Rakentaminen | Tukku- ja vähittäiskauppa | Muut | |
| Sähköistetty prosessi käyttöomaisuuskirjanpito 18e | Ei ole sähköistetty | Count | 12 | 6 | 15 | 22 | 55 |
| | | % within Pääasiallinen toimiala luokittelu | 48,0% | 50,0% | 50,0% | 50,0% | 49,5% |
| | On sähköistetty | Count | 13 | 6 | 15 | 22 | 56 |
| | | % within Pääasiallinen toimiala luokittelu | 52,0% | 50,0% | 50,0% | 50,0% | 50,5% |
| Total | | Count | 25 | 12 | 30 | 44 | 111 |
| | | % within Pääasiallinen toimiala luokittelu | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

TAULUKKO N

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymp. Sig. (2-sided) |
|------------------------------|---------------------|----|-----------------------|
| Pearson Chi-Square | 10,601 ^a | 3 | ,014 |
| Likelihood Ratio | 10,983 | 3 | ,012 |
| Linear-by-Linear Association | 9,818 | 1 | ,002 |
| N of Valid Cases | 111 | | |

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,91.

Crosstab

| | | | Liikevaihtoluokka luokiteltuna | | | | Total |
|-------------------------------------|---------------------|---|--------------------------------|--------|--------|-----------------|--------|
| | | | 10-19 | 20-69 | 70-299 | 300 tai enemmän | |
| SähköistettyProsessi Arkistointi18h | Ei ole sähköistetty | Count | 17 | 18 | 13 | 5 | 53 |
| | | % within Liikevaihtoluokka luokiteltuna | 70,8% | 43,9% | 50,0% | 25,0% | 47,7% |
| | On sähköistetty | Count | 7 | 23 | 13 | 15 | 58 |
| | | % within Liikevaihtoluokka luokiteltuna | 29,2% | 56,1% | 50,0% | 75,0% | 52,3% |
| Total | | Count | 24 | 41 | 26 | 20 | 111 |
| | | % within Liikevaihtoluokka luokiteltuna | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

TAULUKKO N1

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymp. Sig. (2-sided) |
|------------------------------|--------------------|----|-----------------------|
| Pearson Chi-Square | 9,571 ^a | 3 | ,023 |
| Likelihood Ratio | 9,915 | 3 | ,019 |
| Linear-by-Linear Association | 6,875 | 1 | ,009 |
| N of Valid Cases | 111 | | |

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,55.

Crosstab

| | | | Liikevaihtoluokka luokiteltuna | | | | Total |
|--|---------------------|---|--------------------------------|--------|--------|-----------------|--------|
| | | | 10-19 | 20-69 | 70-299 | 300 tai enemmän | |
| Sähköistetty prosessi matka- ja kululaskutus 18c | Ei ole sähköistetty | Count | 15 | 23 | 7 | 9 | 54 |
| | | % within Liikevaihtoluokka luokiteltuna | 62,5% | 56,1% | 26,9% | 45,0% | 48,6% |
| | On sähköistetty | Count | 9 | 18 | 19 | 11 | 57 |
| | | % within Liikevaihtoluokka luokiteltuna | 37,5% | 43,9% | 73,1% | 55,0% | 51,4% |
| Total | | Count | 24 | 41 | 26 | 20 | 111 |
| | | % within Liikevaihtoluokka luokiteltuna | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

TAULUKKO N2

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymp. Sig. (2-sided) |
|------------------------------|--------------------|----|-----------------------|
| Pearson Chi-Square | 7,773 ^a | 3 | ,051 |
| Likelihood Ratio | 8,001 | 3 | ,046 |
| Linear-by-Linear Association | 3,784 | 1 | ,052 |
| N of Valid Cases | 111 | | |

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,73.

Crosstab

| | | | Liikevaihtoluokka luokiteltuna | | | | Total |
|---------------------------------------|---------------------|---|--------------------------------|--------|--------|-----------------|--------|
| | | | 10-19 | 20-69 | 70-299 | 300 tai enemmän | |
| Sähköistetty prosessi raportointi 18g | Ei ole sähköistetty | Count | 11 | 13 | 5 | 3 | 32 |
| | | % within Liikevaihtoluokka luokiteltuna | 45,8% | 31,7% | 19,2% | 15,0% | 28,8% |
| | On sähköistetty | Count | 13 | 28 | 21 | 17 | 79 |
| | | % within Liikevaihtoluokka luokiteltuna | 54,2% | 68,3% | 80,8% | 85,0% | 71,2% |
| Total | | Count | 24 | 41 | 26 | 20 | 111 |
| | | % within Liikevaihtoluokka luokiteltuna | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

TAULUKKO N3

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymp. Sig. (2-sided) |
|------------------------------|--------------------|----|-----------------------|
| Pearson Chi-Square | 6,579 ^a | 3 | ,087 |
| Likelihood Ratio | 6,646 | 3 | ,084 |
| Linear-by-Linear Association | 6,205 | 1 | ,013 |
| N of Valid Cases | 111 | | |

a. 0 cells (0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,77.

Kilpailutettu palveluntarjoaja 19 * Pääasiallinen toimiala luokittelu Crosstabulation

| | | | Pääasiallinen toimiala luokittelu | | | | Total |
|-----------------------------------|------------------------------|--|-----------------------------------|--------------|---------------------------|--------|--------|
| | | | Teollisuus | Rakentaminen | Tukku- ja vähittäiskauppa | Muut | |
| Kilpailutettu palveluntarjoaja 19 | Täysin samaa mieltä | Count | 9 | 4 | 15 | 14 | 42 |
| | | % within Pääasiallinen toimiala luokittelu | 36,0% | 33,3% | 50,0% | 33,3% | 38,5% |
| | Jokseenkin samaa mieltä | Count | 14 | 5 | 12 | 17 | 48 |
| | | % within Pääasiallinen toimiala luokittelu | 56,0% | 41,7% | 40,0% | 40,5% | 44,0% |
| | En ole samaa enkä eri mieltä | Count | 0 | 3 | 3 | 6 | 12 |
| | | % within Pääasiallinen toimiala luokittelu | ,0% | 25,0% | 10,0% | 14,3% | 11,0% |
| | Jokseenkin eri mieltä | Count | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 |
| | | % within Pääasiallinen toimiala luokittelu | ,0% | ,0% | ,0% | 4,8% | 1,8% |
| | Täysin eri mieltä | Count | 2 | 0 | 0 | 3 | 5 |
| | | % within Pääasiallinen toimiala luokittelu | 8,0% | ,0% | ,0% | 7,1% | 4,6% |
| Total | | Count | 25 | 12 | 30 | 42 | 109 |
| | | % within Pääasiallinen toimiala luokittelu | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

TAULUKKO O

Crosstab

| | | | Liikevaihtoluokka luokiteltuna | | | | Total |
|--|---|---|--------------------------------|--------|--------|-----------------|-------|
| | | | 10-19 | 20-69 | 70-299 | 300 tai enemmän | |
| Käytetty ulkopuolisia konsultointipalveluja 20 | Täysin samaa mieltä | Count | 3 | 4 | 2 | 3 | 12 |
| | | % within Liikevaihtoluokka luokiteltuna | 12,5% | 10,5% | 7,7% | 15,8% | 11,2% |
| | Jokseenkin samaa mieltä | Count | 6 | 5 | 6 | 8 | 25 |
| | | % within Liikevaihtoluokka luokiteltuna | 25,0% | 13,2% | 23,1% | 42,1% | 23,4% |
| | En ole samaa enkä eri mieltä | Count | 4 | 6 | 3 | 1 | 14 |
| | | % within Liikevaihtoluokka luokiteltuna | 16,7% | 15,8% | 11,5% | 5,3% | 13,1% |
| | Jokseenkin eri mieltä | Count | 4 | 4 | 2 | 5 | 15 |
| | | % within Liikevaihtoluokka luokiteltuna | 16,7% | 10,5% | 7,7% | 28,3% | 14,0% |
| | Täysin eri mieltä | Count | 7 | 19 | 13 | 2 | 41 |
| | | % within Liikevaihtoluokka luokiteltuna | 29,2% | 50,0% | 50,0% | 10,5% | 38,3% |
| Total | Count | 24 | 38 | 26 | 19 | 107 | |
| | % within Liikevaihtoluokka luokiteltuna | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | |

TAULUKKO P

Crosstab

| | | | Liikevaihtoluokka luokiteltuna | | | | Total |
|--|---|---|--------------------------------|--------|--------|-----------------|-------|
| | | | 10-19 | 20-69 | 70-299 | 300 tai enemmän | |
| Usko käytön hyödyistä ulkopuoliset konsultointipalvelut 21 | Täysin samaa mieltä | Count | 3 | 1 | 1 | 1 | 6 |
| | | % within Liikevaihtoluokka luokiteltuna | 12,5% | 2,5% | 3,8% | 5,3% | 5,5% |
| | Jokseenkin samaa mieltä | Count | 6 | 10 | 4 | 6 | 26 |
| | | % within Liikevaihtoluokka luokiteltuna | 25,0% | 25,0% | 15,4% | 31,6% | 23,9% |
| | En ole samaa enkä eri mieltä | Count | 8 | 9 | 9 | 6 | 32 |
| | | % within Liikevaihtoluokka luokiteltuna | 33,3% | 22,5% | 34,6% | 31,6% | 29,4% |
| | Jokseenkin eri mieltä | Count | 5 | 13 | 6 | 5 | 29 |
| | | % within Liikevaihtoluokka luokiteltuna | 20,8% | 32,5% | 23,1% | 26,3% | 26,6% |
| | Täysin eri mieltä | Count | 2 | 7 | 6 | 1 | 16 |
| | | % within Liikevaihtoluokka luokiteltuna | 8,3% | 17,5% | 23,1% | 5,3% | 14,7% |
| Total | Count | 24 | 40 | 26 | 19 | 109 | |
| | % within Liikevaihtoluokka luokiteltuna | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | |

TAULUKKO Q

| Correlations | | | | | | |
|--|---|-----------------|--------------------------|------------------------|---------------------------|-------|
| | | | Liikevaihto- luokka 4 | Henkilöstö- määrä 3 | Asema yrityksessä 1 | |
| Spearman's rho | Liikevaihtoluokka4 | Correlation | 1,000 | ,619 | ,079 | |
| | | Coefficient | | | | |
| | | Sig. (2-tailed) | . | ,000 | ,409 | |
| | | | N | 111 | 111 | 111 |
| | Liiketoiminnan muiden kulujen alentaminen edellisen tilikauden aikana 6 | Correlation | -.159 | -.086 | -.105 | |
| | | Coefficient | | | | |
| | | Sig. (2-tailed) | ,096 | ,367 | ,274 | |
| | | | N | 111 | 111 | 111 |
| | Liiketoiminnan muiden kulujen alentaminen meneillään olevan tilikauden aikana 7 | Correlation | -.174 | ##### | -.073 | |
| | | Coefficient | | | | |
| | | Sig. (2-tailed) | ,072 | ##### | ,454 | |
| | | | N | 108 | ##### | 108 |
| | Kohdistuu suurin kustannuspaine seuraavan kolmen vuoden aikana 10 | Correlation | ,151 | ,037 | ,015 | |
| | | Coefficient | | | | |
| | | Sig. (2-tailed) | ,115 | ,703 | ,879 | |
| | | | N | 110 | 110 | 110 |
| | Kustannusten hallinnan merkityksen kasvuun vaikuttanut tekijä 12 | Correlation | ,103 | ,124 | ##### | |
| | | Coefficient | | | | |
| | | Sig. (2-tailed) | ,281 | ,195 | ##### | |
| | | | N | 111 | 111 | ##### |
| | Onnistuminen realististen tavoitteiden asettamisessa 13a | Correlation | -.033 | ,006 | ,131 | |
| | | Coefficient | | | | |
| | | Sig. (2-tailed) | ,731 | ,953 | ,170 | |
| | | | N | 111 | 111 | 111 |
| Onnistuminen tavoitteiden täsmentämisessä koko henkilöstölle 13d | Correlation | ##### | ##### | ,192 | | |
| | Coefficient | | | | | |
| | Sig. (2-tailed) | ##### | ##### | ,044 | | |
| | | N | ##### | ##### | 110 | |
| Onnistuminen selkeiden mittareiden asettamisessa 13e | Correlation | -.085 | -.095 | ,239 | | |
| | Coefficient | | | | | |
| | Sig. (2-tailed) | ,376 | ,324 | ,012 | | |
| | | N | 110 | 110 | 110 | |