

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalouden koulutusohjelma

PMYYNS15

2020

Lauri Tuomela

# TALOUSHALLINNON TOIMINTOJEN JA ORGANISAATION YHTEISTYÖN PARANTAMINEN

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalouden koulutusohjelma

2020 | 31

Ohjaaja Sami Nummela

Lauri Tuomela

## TALOUSHALLINNON TOIMINTOJEN JA ORGANISAATION YHTEISTYÖN PARANTAMINEN

Opinnäytetyön aiheena on tutkia, millä tavoin taloushallinto voisi tuottaa lisäarvoa organisaatiolle. Työn tavoitteena on tuoda tarkemmin erilaisia näkökulmia ulkoisesta ja sisäisestä taloushallinnosta pk-yrityksessä, ja kuvata monimuotoinen, kattava kokonaisuus huomionarvoisista asioista päätöksenteossa.

Teoriaosuus laadittiin materiaalia tutkimalla kirjallisuutta ja internetartikkeleita, jotka käsittelevät laskentatoimea, toiminnanohjausta ja vähän ulkoistamistakin. Case-osuuden materiaali koottiin toimeksiantajalle kohdistetulla teemahaastattelulla, jossa käytiin läpi yrityksen laskentatoimen ja päätöksenteon käytäntöjä.

Tutkimuksessa selvisi, että laskenta- ja toiminnanohjaustapoja on monia ja menetelmien valinta on enimmäkseen tulkinnasta kiinni. Suurilla ja pk-yrityksillä datan määrä on ylitsevuotava, joten raportoinnin ja analysoinnin virtaviivaistaminen on jopa vaatimus, joka helpottaa päätöksentekoa pitkällä aikavälillä. Toiminnanohjausjärjestelmät ovat tästäkin syystä yleisiä, jotta oleellinen data voidaan kasata mahdollisimman ymmärrettävään muotoon. Tämä opinnäytetyö käsittelee myös yrityksen ulkoista ja sisäistä dataa, ja miten niitä olisi syytä tulkita.

ASIASANAT:

ERP, laskentatoimi, taloushallinto, toiminnanohjaus

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business economics

2020 | 31

Director Sami Nummela

Lauri Tuomela

# IMPROVING COLLABORATION BETWEEN ORGANIZATION AND FINANCIAL MANAGEMENT & OPERATIONS

The aim of this thesis is to examine how financial management could add value to the organization. Goal is to bring different precise perspectives on external and internal financial management in an SME and to create a diverse, comprehensive entity of noteworthy decision-making factors.

For the theory section, the material is composed by studying literature and internet articles on accounting, ERP, and a little about outsourcing. The material for the Case section was compiled by a theme interview with the client, where he clarify their accounting and decision-making practices.

The study reveals that there are many methods of computing and ERP, and the choice of methods is largely a matter of individual interpretation skills. For large companies and SMEs, the amount of data is overflowing which makes reporting and analysis streamlining a requirement to facilitate long-term decision making. For this reason, ERP systems are common, so that essential data can be compiled in a format that is as comprehensible as possible. For this reason, the thesis also deals with external and internal data of the company and how it should be interpreted.

## KEYWORDS:

Financial management, accounting, ERP, enterprise resource planning

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>5</b>
<b>2 LASKENTATOIMI PK-YRITYKSESSÄ</b>	<b>6</b>
2.1 Laskentatoimi	6
2.1.1 Ulkoinen laskentatoimi	6
2.1.2 Sisäinen laskentatoimi	11
2.2 Palveluiden tuottama informaatio palveluyrityksissä	18
2.3 Organisaation tiedonjako	22
<b>3 CASE</b>	<b>28</b>
<b>4 JOHTOPÄÄTÖS</b>	<b>30</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>32</b>
<b>LIITTEET</b>	<b>33</b>
Haastattelu	32

# 1 JOHDANTO

Taloushallinto on oleellinen elin pienten ja suurten organisaatioiden operatiiviselle toiminta- ja päätöksentekokyvyille. Eri organisaatiot kuitenkin voivat määrittää prosessinsa eri tavalla riippuen siitä, miten yksiköt on sijoittunut organisaation operatiiviseen kenttään. Monet organisaatiot ovat jopa ulkoistaneet kyseiset toiminnot joko täysin tai osittain.

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmana on tutkia taloushallinnon toimintoja ja sitä, millä eri tavoin niillä tuotetaan lisäarvoa organisaatiolle. Työ tehdään toimeksiantona eräälle palvelualan pk-yritykselle. Tutkimuksen pääpaino on laskentatoimen tehtävissä, jolloin esille tulee erilaisen datan hankinta, käsittely, tulkinta ja sitä seuraavan päätöksenteon johtopäätökset. Aihetta käsitellään myös strategisen toiminnanohjauksen kannalta, sillä muun muassa laskentatoimen operatiivinen puoli pyörii sen ympärillä.

Materiaali tähän työhön on hankittu kirjallisuudesta, internetartikkeleista ja toimeksiantajalle kohdistetusta teemahaastattelusta, jossa avataan yrityksen ulkoista ja sisäistä laskentatoimea, sisäistä valvontaa sekä toiminnanohjausta. Kirjallisuus ja artikkelit tuovat monimuotoisen kokonaiskuvan laskentatoimen mahdollisuuksista, ja teemahaastattelulla tuodaan esille yksi malli.

Koska aihe on melko laaja ja laskentatoimen toimivuus on enemmän kiinni strategiasta ja päätöksenteosta, on vaikea ratkaista yhden yksittäisen yrityksen kaikkia laskentatoimen ongelmia. Päätöksenteon johdonmukaisuuteen vaikuttaa myös käsitys kansantaloudesta, johon ei tässä työssä syvennytä. Silti on hyvä tunnistaa olennainen data, ja välineet tehdä datasta helposti ymmärrettävän ja ohjattavan oikeisiin päätöksentekokohteisiin.

## 2 LASKENTATOIMI PK-YRITYKSESSÄ

### 2.1 Laskentatoimi

Ihanteellisesti yrityksillä on missio, visio, strategia ja arvot. Missio kuvaa sitä, miksi yritys on olemassa. Visio on yrityksen näkemys tulevaisuuden positiostaan pitkällä aikavälillä ja siitä, mihin se pyrkii pitkän tähtäimen toiminnallaan, eli strategialla. Arvot ovat sidosryhmien yhteisesti hyväksytyt toiminta- ja käyttäytymistavat. Kaikki edellä mainitut tekijät vaikuttavat johtamiseen ja päätöksentekoon. Päätöksenteko voi olla täysin intuitiivista, mutta yleisesti parempi päättäminen sisältää sekä kerättyä ja käsiteltyä dataa että intuitiota, jonka takaa vuosien vankka kokemus. Taloushallinto ja laskentatoimi ovat hyvästä syystä osa ylintä johtoa, sillä heidän tehtävään on kerätä ja rekisteröidä toimintaa ja resursseja koskevia tietoja päätöksenteon avuksi. Sillä on siis rekisteröinti- ja hyväksikäytötehtävä. Kaikki rekisteröitävä tieto on pääosin rahamääristä ja -virroista, mutta **se** voi sisältää myös muita kriittisiä menestystekijöitä, kuten henkilöstöhallintaa. Rekisteröitävä tieto voi olla taloudellista tai ei-taloudellista niin kauan kuin kyseinen mittari tukee strategiaa. (Ikäheimo & Laitinen & Laitinen & Puttonen 2014, 115-116.)

Laskentatoimi kokonaisuutena voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen laskentatoimeen. Ulkoisen laskentatoimen tarkoitus on raportoida yrityksen ulkopuolisille sidosryhmille, kuten verottajalle, rahoittajille ja sijoittajille. Sisäinen laskentatoimi tuottaa dataa yrityksen johdolle valvontaa, suunnittelua ja päätöksentekoa varten. Tämä ei tietenkään tarkoita sitä, että ulkoista laskentatoimia ei voida käyttää sisäisen laskentatoimen perustana. Esimerkiksi vuositaseen seurannalla on merkitystä rahoituspäätöksiä tehdessä, jotta koko pääoma keskimäärin ei tule liian kalliiksi, karkottaen varovaiset rahoittajat. Toinen ydinero ulkoisen ja sisäisen laskentatoimen välillä on, että ulkoinen on tarkkaan ohjeistettu lakimääräisesti toisin kuin sisäinen. Sisäisessä johto päättää, mitkä mittarit ovat tarpeellisia, sitovatko laskentaperiaatteet tulevaa/menneisyyttä ja niin edelleen. (Ikäheimo ym. 2014, 115.)

#### 2.1.1 Ulkoinen laskentatoimi

Ulkoista laskentatoimea voidaan myös kutsua *rahoituksen laskentatoimeksi* sen tarkoituksen mukaisesti. Ulkoisen laskentatoimen tarkoituksenahan on raportoida verkoston

ulkopuolisille sidosryhmille. Tilinpäätös ja verotusta koskevat raportit ovat ulkoisen laskentatoimen tärkeimpiä välineitä. Tilinpäätös on yrityksen raportti taloudellisesta kokonaisuudestaan yhden tilikauden aikana, mikä on pääsääntöisesti yksi kalenterivuosi. Tilinpäätös on tärkeä raportti sekä lainanantajien että sijoittajien näkökulmista. Rahoittajat haluavat tietää, pystyykö yritys maksamaan lainan takaisin. Sijoittajat taas haluavat tietää, missä määrin yritys ottaa riskejä ja miten tuottoisaa toiminta on. (Ikäheimo & Laitinen & Laitinen & Puttonen 2011, 13.) Tilinpäätöksestä voi erottaa tuloslaskelman, joka kertoo toiminto- ja kululajikohtaisesti, mistä yrityksen voitot/tappiot ovat muodostuneet. Tase kertoo omaisuudet ja velat tilin päättymispäivänä. Rahoituslaskelma selvittää varojen lähteet ja käyttökohteet, ja viimeiseksi kassavirtalaskelma selventää yrityksen maksuvalmiutta mittaamalla liiketoiminnan, investointien ja rahoituksen rahavirtaa. (Ikäheimo ym. 2011, 24–35.) Tilinpäätöksestä sijoittajat ja rahoittajat saavat oleellista tietoa koosta/kasvusta, vakavaraisuudesta, maksukyvyistä ja kannattavuudesta helposti vertailtavassa muodossa, sillä formaatti on laissa säädetty. Kun tilinpäätöksiä laaditaan ja analysoidaan, annetaan mahdollisimman todenmukainen kuva yrityksen arvosta. Potentiaaliset sijoittajat ja rahoittajat voivat muodostaa kuvan yrityksen nykytilasta ja tulevaisuuden näkymistä liiketoiminta-analyysillä käyttäen tilinpäätöstä apuvälineenä. Tällainen analyysi ei ainoastaan vaadi laskentatoimeen ja tilinpäätöksiin erikoistumista. Pitää olla hyvä käsitys makrotaloudesta, markkinoinnista, oikeustieteestä sekä strategisesta ja operatiivisesta johtamisesta. (Ikäheimo ym. 2011, 140-144).

Liiketoiminta-analyysi siis haravoituu toimiala-, strategia- ja tilinpäätösanalyysiin. Toimiala-analyysillä selvitetään yrityksen kilpailuasema ja strategia-analyysissä lyhyesti sanoen arvioidaan yrityksen tekemiä päätöksiä ja sitä, miten ne ovat yhteydessä yrityksen nykyiseen asemaan ottaen huomioon taloudellisen ympäristön ja toimialan. Varsinaisessa tilinpäätösanalyysissä arvioidaan ensiksi aiempien tilinpäätösten laatu. Niistä on hyvä tarkistaa, että ne seuraavat laskentatoimen periaatteita ja niihin liittyvää lainsäädäntöä. Lainsäädännön virheellinen tulkinta ja epätäsmällinen laskentatoimi vaikuttavat yrityksen tilinpäätöksen luotettavuuteen. Näiden epäkohtien huomaaminen ei ole yksiselitteistä, sillä tilinpäätöksen epäkohdat voivat olla joko vilpillisiä tai ei. Johdon arviot voivat olla virheellisiä tai puutteellisia, tai ne on tehty näyttämään paremmilta tarkoitushakuisesti. Nämä ongelmat on hyvä pitää mielessä ennen kuin tekee tunnuslukuanalyysiä, jossa käytetään tilinpäätöksestä saatavia tunnuslukuja. Niillä saadaan kuva yrityksen taloudellisesta asemasta etenkin riskien, kannattavuuden ja kassavirtojen kannalta. Riskiä voidaan arvioida vakavaraisuuden ja maksukyvyn kannalta. Kannattavuutta mittaessa käytetään liikevaihtoon tai pääomaan suhteutettuja mittareita. Tunnuslukujen

jälkeen luodaan käsitys yrityksen tulevaisuudennäkymästä ja lasketaan pääoman kustannus keskimäärin, eli lasketaan, paljonko kyseisestä yrityksestä odotetaan voittoa. Näin voidaan tilinpäätöksen perusteella estimoida yrityksen arvo tilinpäätöksen perusteella, ja se on siten vertailtavissa esimerkiksi toisen samankokoisen ja saman toimialan yrityksen kanssa. Muitakin arvonmäärittämismalleja on niitä varten, jotka haluavat esimerkiksi sijoittaa osakkeisiin. Tällainen vaatii kuitenkin arviot kassavirroista ja mahdollisimman realistisen tuotto-odotuksen. Tilinpäätöksestä saatava data auttaa näiden käsittelyssä. (Ikäheimo ym. 2014, 49–51.)

Arvonmäärittäsmallit eivät kuitenkaan avaa sitä, mistä eristä tulokset ja tuotto-odotus koostuvat. ”Yrityksen arvo perustuu nettotulokseen, käytetyn pääoman määrään sekä pääoman kustannukseen” (Ikäheimo ym. 2011, 60). Näiden kolmen arvonmuodostajan osat löytyvät tilinpäätösten tulos- ja rahoituslaskelmasta sekä taseesta. Perusarvonmuodostajana nettotulokseen liittyy yrityksen koko, myyntikehitys ja voittomarginaali. Yrityksen kokoluokka on pääteltävissä liikevaihdosta, taseen loppusummasta, osakepääoman markkina-arvosta ja työntekijöiden määrästä. Koon kasvu yhden ja useamman vuoden osalta saadaan seuraavista kaavoista käyttäen liikevaihtoa:

$$\text{Kasvu\% yhdeltä vuodelta} = \frac{\text{Liikevaihto}_t - \text{Liikevaihto}_{t-1}}{\text{Liikevaihto}_{t-1}} * 100$$

$$\text{Kasvu\% usealta vuodelta} = \left( \sqrt[n]{\frac{\text{liikevaihto}_{t+n}}{\text{liikevaihto}_t}} - 1 \right) * 10 \quad (\text{Ikäheimo ym. 2014, 61.})$$

Toiminnan laajuutta voidaan verrata kilpailijoihin tai toimialaan, jolloin yrityksen asema markkinoilla selkeytyy. Varaston lisäys on myös pieni yksityiskohta, joka kuvaa toiminnan laajuutta. Siitä yritykseen syntyy menoja, josta vastaavia tuloja ei ole vielä tullut. Tuloslaskelmassa liikevaihdon jälkeen ilmenee liiketulos, joka kuvaa yrityksen tuottoja myyntitulojen, toimintakulujen ja poistojen/arvonalennusten jälkeen.

*Liiketulos = liikevaihto + muut tuotot - toimintakulut - poistot ja arvonalennukset* (Almatalent 2019).

Tämä näyttää yrityksen kustannustehokkuuden liikevaihtoon nähden. *Käyttökate* taas kertoo, paljonko katetta on, jos liiketulokseen lisätään poistot. Tulokinnassa on huomiotavaa, että jos yrityksellä on paljon omistuksessa olevia tuotantovälineitä, heidän käyttökatteensa on suurempi. Tämä on vertailumielessä myös tosin toimialasidonnainen, sillä toiminnot eri toimialoilla vaativat eri määrä investointia tuotantotekijöihin. Liiketuloksesta

ja Käyttökatteesta voi kuitenkin mitata yritysten operatiivinen kannattavuus, koska näissä ei ole rahoituskuluja. Seuraava merkittävä väli-instrumentti on nettotulos, jolloin tuloksesta on vähennetty myös verot ja rahoituskulut.

*Nettotulos=liiketulos ± rahoituserät ± verot* (Almatalent 2019).

Tämä on se osuus, joka jää kasvattamaan omaa pääomaa. Tällä yritys tekee voitonjakopäätöksensä. Neton riittävyys onkin voitonjakopolitiikasta kiinni, mikä tarkoittaa sitä, että pitää laskea ovatko tuotot omaan/sidottuun pääomaan nähden hyväksyttävät. Oletetaan, että potentiaalinen sijoittaja vaatii 12 prosentin tuottoa sijoitetulle pääomalle. (Almatalent 2019).

$$\text{oman pääoman tuotto-\% (ROE)} = \frac{\text{Nettotulos(12kk)}}{\text{Tilikauden alun ja lopun omien pääomien keskiarvo}} * 100$$

(Almatalent 2019).

Jos ROE on yli 12 prosenttia, on nettotulos hyvä. Toinen mittari, johon nettotulos vaikuttaa, on sijoitetun pääoman tuottoprosentti (ROI), mikä taas ROE:n ohella kertoo, paljonko yritys tuottaa, jos nettotulosta verrataankin vieraaseen ja omaan pääomaan yhteensä. Kumpaakin mittaria on hyvä käyttää, sillä ne antavat vinkkejä yrityksen vipuvaiikutuksesta. Yritys pyrkii korkeampaan nettotuottoon ottamalla lisää vierasta pääomaa kasvattaen riskiä, minkä pitäisi myös vaikuttaa sijoittajan tuottovaatimukseen. Hyvässä liiketoiminnassa ja paremman liikevaihdon saavuttamisessa auttaa toiminnan tehokkuus, jota mitataan lähinnä pääomien kiertoaikana. Tarkoituksena on mitata, kuinka monta kertaa sidottu pääoma tuottaa koko tilikauden aikana tai kuinka kauan kestää, että pääoma on kiertänyt kerran. (Almatalent 2019).

$$\text{Koko pääoman kiertonopeus} = \frac{\text{liikevaihto(12kk)}}{\text{Tilikauden alun ja lopun koko pääoman keskiarvo}}$$

(Almatalent 2019).

Vastaavat laskelmat voidaan tehdä varaston, myyntisaamisten ja ostovelkojen kiertonopeudesta, jolloin saadaan parempi käsitys operatiivisesta tehokkuudesta. Kiertonopeudet muunnetaan kiertoaajoiksi jakamalla vuoden sisältämän päivien määrä kiertonopeudella, sillä tilikausi yleensä on yksi kalenterivuosi. (Ikäheimo ym. 2011, 73).

Tilinpäätöksestä saa myös tärkeää tietoa liittyen vakavaraisuuteen. Merkittävät yksityiskohdat ovat oman ja vieraan pääoman määrä. Yksi yrityksen perusedilemma on, että mil-laiseen pääomarakenteeseen tyydytään. Yritykset tavoittelevat suurempia tuloja otta-malla lainaa, jota tarvitaan investointeihin, jotka tuottavat lisää tulosta tulevaisuudessa. Yritys kuitenkin ottaa riskin, jos yritystoiminta ei olekaan niin tuottoisaa kuin vaaditaan. Vieras pääoma on maksettava pois ennemmin tai myöhemmin. Jos tulosta ei synny pit-källäkään tähtäimellä, joutuu helposti velkakierteeseen ja sitä myötä konkurssiin. Omassa pääomassa on pienemmät riskit yrityksen ja rahoittajien näkökulmasta, mutta omistajien näkökulmasta riskit ovat taas suuremmat. Sillä kaikki sijoittajien oman pää-omaehtoisten sijoitusten asema on huonoin konkurssitilanteessa, mikä oikeastaan tekee omasta pääomasta kalliimpaa. Yleismaailmallisesti optimia pääomarakennetta ei ole. Se vaihtelee toimialan mukaan. Saman toimialan sisällä yksilöllisen yrityksen velanottoon enimmäkseen vaikuttaa sen oma usko markkinoihin. Pääomarakennetta voi mitata net-tovelkaantumis- ja omavaraisuusasteella.

$$\text{Nettovelkaantumisaste \%} = \frac{\text{korollinen vieras pääoma-rahast\&arvopaperit}}{\text{oma pääoma}} * 100$$

$$\text{omavaraisuusaste \%} = \frac{\text{oma pääoma}}{\text{koko pääoma}}$$

Tilinpäätöksen rahoitusomaisuutta ja lyhytaikaisia varoja voi verrata lyhytaikaiseen vie-raaseen pääomaan, mikä on myös hyvä riskinhallinnan mittari. Niin sanottu quick ratio mittaa yrityksen kykyä suoriutua rahoituserävelvollisuuksistaan turvallisesti vertaamalla likvidien rahoitusomaisuuden määrää lyhytaikaisiin velkoihin. Current ratio ottaa huomi-oon myös varaston huomioon. Hyvä maksuvalmiusaste on luonnollisesti yli yksi, mikä tarkoittaa, että sekä likvidit että hieman vähemmät likvidit rahavarat riittävät lyhytaikaisiin rahoituseriin.

$$\text{quick ratio} = \frac{\text{Rahoitusomaisuus}}{\text{lyhytaikainen vieras pääoma}}$$

$$\text{current ratio} = \frac{\text{rahoitus- +vaihto-omaisuus}}{\text{lyhytaikainen vieras pääoma}} \quad (\text{Almatalent 2019.})$$

Näistä tunnusluvuista saa hyvän vertailukuvan saman toimialan ja samankokoisten yri-tysten kesken. Tilinpäätösanalyysin rajoitteet kuitenkin näkyvät siinä, ettei se ota huomi-oon muun muassa inflaatiota, historiaa ja makrotaloutta yleisesti. Esimerkiksi tase yksi-nään heijastaa enemmän menneisyyttä kuin tulevaa. (Ikäheimo ym. 2011, 54–77.)

### 2.1.2 Sisäinen laskentatoimi

Sisäinen, eli johdon laskentatoimi tuottaa informaatiota johdolle suunnitteluun, valvontaan tai päätöksentekoon. Esimerkki suunnitteluun liittyvästä laskelmasta on budjetit, ja monen lyhyen/pitkän aikavälin budjettien eli investointien suhteen joutuu tekemään päätöksentekolaskelmia. Näitä laskelmia sitten seuraa seurantaraportit, joiden perusteella tehdään valvontalaskelmia. Johdon laskentatoimen roolit ovat tiedonhallinnan, -valvonnan ja – ohjauksen lisäksi muutosagentti, johdon sparraaja, kouluttaja ja aktiivinen johdoryhmän jäsen (Alhola & Lauslahti 2003, 29). Missio, visio, strategian ja arvot yhdessä ohjaavat operatiivisen toiminnan ja johtamisen pitkällä tähtäimellä. Ilman visiota ja strategiaa johto ei voi toimia tehokkaasti eikä pitkällä aikavälillä voi tehdä suunnitelmia tai muuttaa strategiaa tarpeen tullen talousympäristön mukaisesti. Arvojen puuttuminen tekee johtamisesta hankalaa ja sidosryhmien yhteistyö ei suju. Nämä tekijät ovat yksilöllisiä yritysten kesken, jotka ovat muotoutuneet kokemuksen myötä, kun yritykset etsivät keinoa erottautua kilpailijoistaan. Myöskin valvonnan ja seurannan tarve vaihtelee johtajien vaikutusvallan myötä. Yritykset kehittävät tehokkaan johtamisen vuoksi erillisiä järjestelmiä, joilla varmistetaan, että yritys kokonaisuudessaan toimii mission, vision, strategian ja arvojen mukaisesti.

Arvot ja käytännöt vaativat sääntöjä, ja säännöt voi vaatia erillisiä järjestelmiä seuranta- tai analyysitarkoituksiin. Nämä muodostavat yrityksen strategisen ohjausjärjestelmäkokonaisuuden. Strateginen ohjaus voidaan jakaa neljään osaan:

- yrityksen arvot
- vältettävät riskit
- kriittiset suorituskyvyn tekijät
- strategiset epävarmuustekijät (Ikäheimo ym. 2014, 117)

Kutakin tasoa ohjataan omalla järjestelmällä. Yrityksen arvoja ohjataan uskomus- tai palkitsemisjärjestelmä, jonka ydintarkoitus on motivoida työntekijöitä tekemään ratkaisuja suunnitelmien toteutumiseksi. Riskien välttämässä taas rajoitetaan, mitä yksilö saa tehdä yrityksen nimissä. Näin nämä kaksi systeemiä yksinkertaistaa kokonaisuuden, joka kommunikoi työntekijöille arvot ja strategian. Sitten tarvitaan seurantapainotteisia järjestelmiä, jotka havaitsevat poikkeamia kriittisissä suorituskyvyn tekijöissä. Strategia vaikuttaa mitkä suorituskyvyn mittarit ovat asianmukaisia, esimerkiksi asiakastytyväi-

syyskyselyt B2C firmassa. Strategisten epävarmuustekijöiden estämisessä pyritään järjestelmään, jossa kommunikointi johdon ja työntekijöiden välillä helpottuu, tuetaan oppimisprosessia, ja keskitytään miten sopeudutaan uuteen epävarmaan ympäristöön. Kriittisten suorituskyvyn ja strategisten epävarmuustekijöiden seurannassa on hyvä keskittyä poikkeamien tarkkailun lisäksi työntekijöiden ja johdon väliseen avoimuuteen. Se kehittää orgaanisesti yritystä, kun se valmistautuu tuleviin uhkiin toteuttaen nykyistä strategiaa.

Kaikki tämä korottaa sisäisen valvonnan tarvetta ohjausjärjestelmänä, että sääntöjä ja tavoitteita noudatetaan, ja ehkäistään virheet ja väärinkäytökset. Sisäisessä valvonnassa arvioidaan toimintojen tehokkuutta, raportoinnin täsmällisyyttä ja edellä mainittujen lainmukaisuutta. Yleisesti käytetyn ns. COSO-mallin (Committee of Sponsoring Organizations) mukaan sisäinen valvonta koostuu viidestä osa alueesta:

- valvontaympäristö
- riskien arviointi
- valvontatoimenpiteet
- tiedotus ja viestintä
- seuranta (Ikäheimo ym. 2014, 119.).

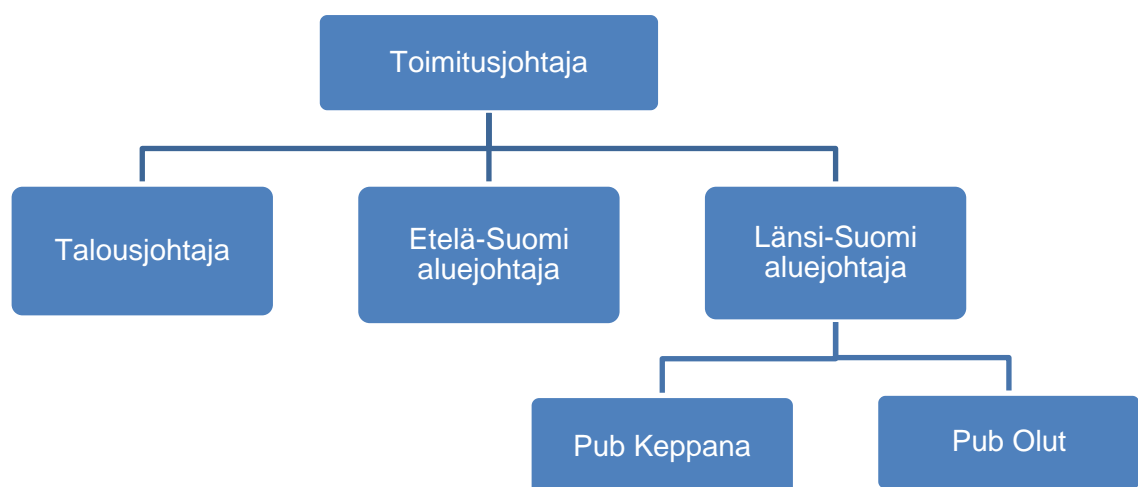
Vastuut näistä jakaantuu kaikkialle organisaatiossa henkilökunnasta hallitukseen saakka. Kullakin on eri vastuut valvontaympäristössä, johtamisen- ja liiketoimintaprosesseissa. Valvontaympäristö perustuu yrityksen arvojen ja periaatteiden noudattamiseen johdon vastuulla. Riskien arviointi perustuu säännölliseen riskien arviointiin, tunnistamiseen ja priorisoimiseen. Valvontatoimenpiteissä tunnistetaan riskinhallintamenetelmät liiketoiminta- ja tukiprosesseissa. Tiedotus ja viestintä sisältävät molemminpuolisen kommunikointikeinot johdon ja työntekijöiden välillä. Esimerkiksi ilmoitetaan säännöt ohjekirjan muodossa työntekijöille, ja johdolle raportit tai reaaliaikainen ilmoitus sisäisistä taloudellisista ja ei-taloudellisista tapahtumista. Seuranta sisältää yrityksen eri tasojen säännöllisen arvioinnin. (Ikäheimo ym. 2014, 120.)

Kaikilla yrityksillä ohjausjärjestelmät eivät kuitenkaan ole samanlaisia, sillä tiedon olennaisuus ja saatavuus strategian toteuttamiseksi on etusijalla. Yritysten strategia voi painottaa esimerkiksi erikoistumista enemmän kuin kustannustehokkuutta. Tarvittavan tiedon laatu vaihtelee ulkoisesta sisäiseen, taloudellisesta ei-taloudelliseen ja menneestä tulevan ennustamiseen. Toinen syy miksi ohjausjärjestelmät vaihtelevat, koska joskus on tarpeen muuttaa strategiaa. Strategian muutoksia tehdään välttääkseen ympäristön

epävarmuuden aiheuttamaa painetta. Strategian muutos vaatii johdolta riittävää kommunikointia ja työntekijöiden kouluttamista. Sillä yleisin tekijä strategiamuutosten hitaudelle tai jäätymiselle on niiden kokeminen tarpeettomiksi (Ikäheimo ym. 2014, 124–125.). Liiketoimintaympäristöhän on dynaaminen ja aina muuttuva, jolloin tarve markkinasignaalien tunnistaminen ja niihin reagointi pysyy laskentatoimen haasteena. Strateginen ennakointi vaatii enemmän makrotalouslogiikkaa kuin ulkoisen laskentatoimen tarjoama ydinpalvelu eli kirjanpito, joka keskittyy menneeseen. Laskentatoimen kannalta on syytä ymmärtää miten ohjausjärjestelmä on implementoitu, sillä heidän tarkoituksensa on tukea sitä osa-alueineen, jotta tieto pysyy yhtä tärkeänä kuin ennen päätöksentekoa varten, jotka ylläpitävät kilpailuetua käyttäen oikeita mittareita. Niin sanottua tiedon johtamista varten voi ottaa käyttöön ”business intelligence – toiminnon”, jonka tehtävä on koota olennainen tieto, ja jakaa sitä valikoidusti (Alhola ym. 2003, 29).

Tähän saakka sisäistä laskentatoimea on käsitelty strategisesta näkökulmasta, missä painotus on yhteisössä, ympäristössä, johtamisessa ja tulevaisuudessa. Laskentatoimessa on myös operatiivinen puoli, joka sisältää suorite-, tulos-, toiminto-, tulosityksikkö-, tavoite- ja vaihtoehtolaskentaa (investoinnit). Laskennan kohdelaajuudet vaihtelevat tuotteista, tiimeihin, yksiköihin, projekteihin jne. Tulosjohtamisen rinnalla on hyvä käyttää myös tulosityksikköajattelua, joka tuo selkeän kuvan laskentatoimelle toiminnan ohjaukselle ja suunnittelulle. Tulosityksikköajattelun tavoite on toiminnan joustavuus ja tehokkuus. Tulosityksikkö on yrityksessä pienin toimintakokonaisuus, joka on vastuussa omasta tuloksestaan. (Vilkkumaa 2005, 102.)

Kuva 1. Tulosityksikköorganisaatio esimerkki (Vilkkumaa 2005, 102)



Tämä voi myös motivoida verkoston muita tulosityksikköjä käyttämällä muita kuin rahamittareita, jotka kuitenkin ovat vertailtavissa keskenään. Sen vuoksi tämä johtamistyyli sopii mihin tahansa yritysmuotoon. Tämä vaatii johtajilta:

- kykyä delegoida vastuuta tulosityksikölle
- jatkuvaa tukipalveluiden kehittämistä
- tavoitteiden selkeää määrittämistä
- tietojärjestelmien hyvää tasoa seurantaa varten (Vilkkumaa 2005, 102 -103).

Tulosityksikköorganisaatiossa on hyvä soveltaa kustannuspaikkalaskentaa. Kustannuspaikkalaskennan tarkoitus on selvittää esimerkiksi tietyn osaston tai hankkeen kustannukset. ”Kustannuspaikka on pienin toimintayksikkö tai vastuualue, jonka aiheuttamat kustannukset selvitetään erikseen” (Riistama ym. 1996, 133–134). Tulosityksiköt ovat laskentakohteita, joissa keskitytään tuottoihin ja menoihin aiheuttamisperiaatetta käyttäen.

Eli tuotot ja kustannukset kohdistetaan sille:

- ajanjaksolle
- tuotteelle
- yksikölle, sektorille, alueelle
- investoinnille
- projektille
- toimenpiteet, jotka aiheuttavat tuottoja/kustannuksia (Vilkkumaa 2005, 58)

Sekä tulosityksikköorganisaation että muunlaisen organisaation kustannuslaskentaa voi syventää toimintolaskennalla (Activity Based Costing), mikä nostaa strategian kannalta tärkeät toiminnot esille. Toimintolaskennan tarkoitus on analysoida projekti, tuote tai palvelu jakamalla se perusyksikköihin, eli toimintoihin (Jyrkkiö & Riistama 2004, 176). Jo-kaisesta toiminnosta siten erotellaan välilliset kustannukset. Toiminto voi olla mikä tahansa työsuorituksen, teknologian ja raaka-aineiden yhdistelmä. Toimintolaskennan suositeltava laajuus on tuotteen koko elinkaari, eikä vaan ostolaskun kirjaamisesta myyntilaskuun. Toimiakseen välilliset kustannukset erotellaan resurssikohdistimilla, esimerkiksi työntekijöiden käyttämä aika. Resurssikohdistimet voidaan jakaa:

- palkkakustannuksiin
- raaka-aineisiin
- tilankäyttöön
- ajankäyttöön

- toimenpiteisiin
- organisaation toiminnan kokonaisvolyymiin (Jyrkkiö ym. 2004, 177)

Sitten kunkin resurssikohdistimen volyymiä mitataan toimintokohdistimella, jolloin yksikkökustannus saadaan jakamalla kustannukset volyymilla (Ikäheimo ym. 2014, 142). Tällainen analysointiprosessi antaa tarkemman kuvan kustannustehokkuudesta, ja auttaa kohdentamaan mahdolliset parannuskohteet ottaen huomioon tuotteen koko elinkaaren. Yleinen ongelma toimintolaskennassa on, että tuotekustannusten ja tuottojen kohdentaminen ei ole yksiselitteistä, ja vaatii perehtymistä itse yritykseen ja toimintaan. Ongelmina voi luokitella mittaus-, laajuus-, arvostus ja kohdistamisongelma. Eli miten mitataan tuotannon tekijät ja suoritteet. Entä mitkä menot ja tuotot sisällytetään laskelmaan, ottaanko huomioon alkuperäinen hankintahinta vai markkinahinta tai niiden keskiarvo. Viimeiseksi kohdistamisen tarkoitus on jakaa menot ja tulot oikeisiin toimintoihin. Kohdistamisen tekee vaikeaksi se, että monet tuotot ja menot ovat yhteisiä usealle ajanjaksolle, projekteille ja esimerkiksi osastoille. Esimerkiksi tuotantokone, joka tuottaa eri tuotteita liukuhihnalla erissä eri raaka-aineista monimutkaistaa kohdentamista (Riistama ym. 1996, 44–45). Toimintokohtaista laskentaa kuitenkin suositellaan, koska se ottaa huomioon kiinteät ja välilliset kustannukset paremmin kuin suoritepohjainen laskenta, missä pääpaino on muuttuvissa kustannuksissa.

Kuva 2. Välillisten kustannusten kohdistaminen toimintokustannuslaskennassa (Ikäheimo ym. 2014, 142)



Suoritekohtaista kustannusten kohdistamisessa on kuitenkin kolme ratkaisutapaa: minimi-, keskiarvo- ja normaalikalkyyli. Minimissä otetaan huomioon vain muuttuvat kustannukset. Keskiarvo pyrkii ottamaan myös huomioon potentiaaltehtävistä kiinteät kustannukset. Tässä tapauksessa muuttuvat ja kiinteät on eriteltävä, jos kaikki kustannukset ei ole tapahtunut saman laskentakauden aikana. Normaalikalkyylin tarkoitus on elimi-

noida mahdollisten toimintasuhteen muutosten aiheuttamat yksikkökustannusmuutokset. Suoritteille kohdistetaan kiinteää kustannusta vain se määrä, joka vastaa normaalia toiminta-astetta. (Riistama ym. 1996, 159.)

$$\text{Normaalikalkyyli} = \frac{\text{laskentakauden muuttuvat kust.}}{\text{todellinen suorit määrä}} + \frac{\text{laskentakauden kiinteät kustannukset}}{\text{normaalisuorit määrä}}$$

Se mitä suoritelaskentaa käyttää riippuu laskennan tarkoituksesta. Jos esimerkiksi halutaan tietää vain muuttuvat erilliskustannukset, minimi on johdonmukaisin. Ilman kiinteitä kustannuksia ei kuitenkaan synny itse suoritetta, joten nekin olisi hyvä kohdentaa suoritteille.

Asiakaslähtöisempi lähestymistapa kustannustehokkuuteen on tavoitekustannuslaskenta, jossa arvioidaan kilpailukykyinen hinta, ja sitten vähennetään tavoitekate. Jolloin saadaan tavoitekustannus. Sen jälkeen pyritään muuttamaan toimintoketju, jotta saavutetaan tavoitekustannus.

Kuva 3. esimerkki arvoketjun vaiheista (Ikäheimo ym. 2014, 143)



Laatua ja toimitusaikaa ei kuitenkaan voi tinkiä, sillä tuotteen on kuitenkin vastattava asiakkaan kysymää hintaa heidän kysymänä aikana. Tavoitekustannuksen saavuttaminen vaatii luonnollisesti koko arvoketjun jäsenten poikkitoiminnallista yhteistyötä.

Vaihtoehtolaskelmat ovat olennaisia etenkin investointeja suunniteltaessa, tai kun päätetään ostetaanko tuote/suorite vai valmistetaanko itse. Ulkoistuskin on vaihtoehtolaskelmassa olennainen osa-alue riippuen kilpailutilanteesta. Valmistusyhtiöissä nämä tulee vastaan, kun päätetään uuden tuotteen valmistamisesta, tai kun halutaan nostaa tuotantokapasiteettia uusilla välineillä. Yritys voi kuitenkin kapasiteetin nostamisen sijasta tehdä rahoitusinvestointeja, jossa rahoitetaan muita organisaatioita korkoa vastaan, tai ostetaan osakkeita pörssistä suhdanne- ja osinkotulojen vuoksi. Investointipäätöksiin vaikuttaa taloudellisista näkökulmista:

- hankintameno
- juoksevat tulot ja menot
- investointiaika
- jäännösarvo
- laskentakorkokanta (tuotto-odotus) (Ikäheimo ym. 2011, 127)

Laskentatapoja on muutamia, jotka perustuvat joko nettorahavirtoihin, takaisinmaksuajkaan tai pääoman tuottoasteeseen. Takaisinmaksuajka on periaatteeltaan yksinkertainen. Siinä arvioidaan tulevat nettotulot, ja lasketaan, monta kuukautta/vuotta menee ennen, kuin sijoitus on maksanut itsensä takaisin. Investointi on tämän mukaan sitä parempi, mitä lyhempi aika on. Vertailukeinona tämä ei kuitenkaan ole niin käytännöllinen kuin muut, sillä se ei ota korkokantaa huomioon. Eikä takaisinmaksuajan jälkeisillä rahavirroilla ole tämän laskennan kannalta merkitystä. Tämä on relevantti laskentatapa jos vain määrin yrityksille, jotka eivät ole investointikapasiteetin puutteen vuoksi ole niin kiinnostuneita kannattavuudesta, vaan rahoitusseuraamuksista, jolloin rahat halutaan mahdollisimman nopeasti rahat takaisin. Ne jotka sijoittavat osakkeisiin, pitävät pääoman tuotto-astetta tutuna laskentamenetelmänä. Se mittaa, kuinka paljon investoitu pääoma tuottaa voittoa prosentuaalisesti esimerkiksi viiden vuoden aikana. Tämä taas ei ota rahan aika-arvoa huomioon, eli jokaisen vuoden kassavirtaa pidetään samanarvoisena. Laskentatavat jotka ottavat rahan aika-arvon huomioon ovat nettonykyarvomenetelmä ja sisäisen korkokannan menetelmä. Nettonykyarvomenetelmä laskee tulevien kassavirtojen nykyarvon diskonttaamalla tuleva nettomäärät yhteensä korkokannalla. Rahan aika-arvon ideana on, että rahan arvo laskee, mikäli sitä ei pääse kuluttamaan saman tien. Rahan arvo tulevaisuudessa on siis pienempi kuin tänään.

$$\text{Nettonykyarvo} = \text{investoitu pääoma} + \frac{\text{kassavirta vuonna 1}}{(\text{korkokanta})^1} + \dots + \frac{\text{kassavirta vuonna } x}{\text{korkokanta}^x}$$

Jos nettonykyarvo on  $>0$ , sijoitus on kannattava. Sisäisen korkokannan menetelmä on muuten samanlainen, paitsi siinä lasketaan, mikä tuotto-odotuksen pitää olla, jotta nettonykyarvo on 0.

$$\text{Sisäinen korkokanta} = \text{investoitu pääoma} + \frac{\text{kassavirta vuonna 1}}{(\text{korkokanta})^1} + \dots + \frac{\text{kassavirta vuonna } x}{(\text{korkokanta})^x} = 0$$

Jos sisäinen korkokanta on  $>$ tuotto-odotus, niin sijoitus on kannattava. Molemmat menetelmät antavat saman hyväksy/hylätty signaalin, mutta sisäinen korkokanta olettaa,

että kaikki kassavirrat voi sijoittaa sisäisellä korolla. Laskentakorkokanta sijoittuu nimenomaan markkinoiden luomaan tuotto-odotukseen. Esimerkiksi, jos tuotto-odotus on 12 prosenttia, niin yrityksellä ei ole varaa sijoittaa nettokassavirtoja esimerkiksi 25 prosentilla. Vaihtoehtolaskelmat ottavat kuitenkin huomioon rajalliset resurssit, jolloin on myös hyvä laskea suhteellinen nykyarvon menetelmä. Tarkoituksena on saada mahdollisimman suuri nettonykyarvo investointiin verrattuna. (Knüpfer & Puttonen 2018, 109–127.)

$$\text{Suhteellinen nykyarvo} = \frac{\text{Nettonykyarvo}}{\text{alkuinvestointi}}$$

## 2.2 Palveluiden tuottama informaatio palveluyrityksissä

Sekä valmistus- että palveluyrityksissä kannattavuutta analysoidaan kohdentamalla tuotot ja kustannukset. Molempiin voi soveltaa samoja tuoton käsitteitä, eli tuotot koostuvat:

- liiketoiminnan tuotoista
- liiketoiminnan muista tuotoista
- rahoitustuotoista
- satunnaisista tuotoista

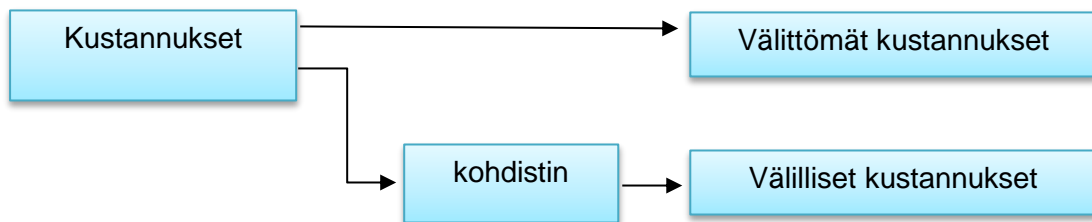
Palveluyritysten tuloslaskennassa on kuitenkin hyvä tunnistaa tuloksenmuodostajansa, jotka varmasti poikkeavat vaikka valmistusyrityksistä. Aina on hyvä tietää, miten paljon kukin voitto on sidonnainen itse tuotteen laatuun, markkinointiin, tuotekehitykseen jne. Tämä ei kuitenkaan ole yksinkertaista, sillä ei voida olla täysin varmoja, miten paljon esimerkiksi mainonta todellisuudessa myyntiä kasvatti, mikä tekee tuottokohdentamisesta vähemmän suositumpaa kuin kustannuspaikka- ja toimintolaskennasta. Sisäisen laskentatoimen operatiivisessa osuudessa käsiteltiin esimerkkejä resurssikohdistimista, eli mihin mistä tekijöistä kokonaiskustannukset muodostuvat. Yksinkertaisimmin kulut voi määrittellä välittömiin ja välillisiin kustannuksiin. Välittömät kustannukset ovat suoraan yhdistettävissä suoraan laskentakohteeseen, joka voi olla palvelu, projekti tai vaikkapa osasto. Välilliset kustannukset eivät ole suoraan yhdistettävissä, esimerkiksi mainontakustannukset, mutta kuitenkin ovat osa suoritteen viemistä markkinoille. (Ikäheimo ym. 2014, 133–134.)

Kuva 4. esimerkkejä kustannustekijöistä (Ikäheimo ym. 2014, 83)

Laskentakohde	Esimerkki kustannustekijästä
Palvelu	volyymi
	asiakaskohtainen erilaisuus
asiakasryhmä	ryhmän ostovolyymi
	ryhmän erityisvaatimukset
projekti	koko
	tekniset vaatimukset
toiminto	kesto
	vaadittu erityisosaaminen

Kustannuslaskenta yleisesti etenee kustannuslajilaskennasta kustannuspaikkalaskentaan ja viimeiseksi suorite- tai toimintokohtaiseen laskentaan. Eli selvitetään kustannukset lajeittain, esimerkiksi palkka- ja raaka-ainekustannukset. Kokonaisuudesta sitten huomaa, mitkä kustannukset ovat muuttuvia ja kiinteitä kustannuksia, ja kohdennetaan ne palveluille/tuotteille tai muille suoritteille.

Kuva 5. kustannusten kohdistaminen laskentakohteelle (Ikäheimo ym. 2011,



Kun johto on valinnut olennaiset laskentakohdeet, niin sitten erotellaan ensiksi ne kustannukset, jotka ovat suoraan yhdistettävissä laskentakohteeseen. Näin saadaan olennainen tieto suoritekohtaiseen minimituloslaskentaan. Välittömien jälkeen kohdistetaan välilliset kustannukset, jotka usein ovat markkinointiin liittyviä. Epäolennaisia pieniä kustannuksia ei yleensä kohdisteta (Ikäheimo ym. 2011, 84). Aikaisemmin mainitsemat laajuus- ja arvostusprosessin lisäksi jaksotus on kohdistamisessa olennainen osa, jos käytössä on pitkävaikutteisia tuloksentekijöitä. Koneiden hankintakustannus voidaan jakaa käyttöikävuosiin, ja se osa kustannuksista voidaan kohdentaa tuotteeseen, miten paljon yksi tuote käyttää sen kapasiteetista. Esimerkiksi jos tuote käyttää 10 prosenttia tietyllä aikavälillä, niin kohdistetaan 10 prosenttia koneen hankintakustannuksista (Ikäheimo ym. 2011, 86.).

Kohdistamisen ja arvostamisen jälkeen voidaan suorittaa perinteistä kustannuslaskentaa, jota hieman käsiteltiin sisäisessä laskentatoimessa, missä käsiteltiin miten muuttuvat ja kiinteät kustannukset otetaan huomioon. Erilaisille yrityksille on erilaisia laskentajärjestelmiä. Yleisimmät ovat jako- ja lisäyslaskenta. Jakolaskenta sopii yrityksille, jotka myyvät vain yhtä tuotetta ja palvelua, jolloin suoritekustannukset saadaan suoraan jakamalla kokonaiskustannukset suoritemäärällä. Lisäyslaskennassa palvelulle kohdistetaan ensiksi välittömät kustannukset, jonka jälkeen kohdistetaan välilliset kustannukset riippuen millä tavalla palvelu aiheutti välillisiä kustannuksia. Jos alihankinnasta tuotua tarviketta käytetään monessa eri palvelussa, lisätään kustannukset suoriteosuuden perusteella. Nämä kustannuslisät eivät aina ole näin yksiselitteisiä. Sillä välilliset kustannustekijöitä on monta muutakin kuin suoritemäärä, kuten poikkeukselliset palkkakustannukset, vuokratut tilat tai muiden palveluiden/välineiden käyttö.

Laskentajärjestelmien on hyvä seurata, miten kustannukset reagoivat suoritteen volyyymiin. Jos kustannukset seuraavat volyyymia, niin ne ovat muuttuvia kustannuksia. Muuten ne ovat kiinteitä, jotka liittyvät enemmän liiketoiminnan ylläpitoon. On myös olemassa puolimuuttuvia kustannuksia, jotka ovat kiinteitä kun volyyymi on nolla, ja sitten kasvavat volyymin kanssa. Puolikiinteät kustannukset nousevat porrastaen volyymin ylittäessä kynnyksen. (Ikäheimo ym. 2011, 87.)

Tyypillisesti palveluyritysten kustannukset ovat kiinteitä, ja kustannuspaikat ovat sidottu toimipaikkoihin, kuten hallintoon ja laskentatoimeen. Jolloin kustannukset ovat enemmän kiinteitä kuin muuttuvia, ellei esimerkiksi tarvita uutta työvuoroa volyymin noustessa. Palvelualalla suoritekohtaiset laskelmat ovat melko ongelmallisia välillisten ja kiinteiden kustannusten vallitessa. Etenkin jos yksi osasto tai työntekijä on vastuussa useammasta palvelusta tai hankkeesta. Perinteistä katetuottoanalyysiä ei voi käyttää, jos palvelun muuttuva yksikkökustannus ei ole vakio. Katetuottoanalyysi on kätevä tapa laskea myyntin kriittisen pisteen, eli milloin palvelun myyntimäärä tuottaa nollatuloksen.

*Myyntituotot-muuttuvat-kiinteät kustannukset=tulos*

Kriittisen pisteen kaavan voi yksinkertaistaa seuraavasti:

$$(p \cdot q) - (v \cdot q) - F = 0 \text{ eli } q = q' = \frac{F}{p-v} = F/k \quad (\text{Ikäheimo ym. 2014, 146})$$

Missä p on hinta, q myyntimäärä, q' kriittinen myyntipiste, v muuttuva yksikkökustannus, k yksikkökohtainen kate ja F on kiinteät kustannukset. Kriittisen pisteen siis saa vain jakamalla kiinteät kustannukset yksikkökateella. Katetuottoanalyysi voi täten vaikuttaa

hinnoitteluun olettaen, että muuttuvat kustannukset ovat riippuvaisia myynnin määrästä ja muut tekijät pysyvät muuttumattomina (*ceteris paribus*).

Yrityksellä sanotaan olevan kolme hinnoittelutapaa: kustannus-, arvo- ja markkinapohjainen. Kustannusperusteinen hinnoittelu on samanlainen katetuottoajattelun kanssa, missä hinnat määritellään oikein kohdistetuina välittömien ja välillisten kustannusten mukaan. Arvoperusteinen tyyli vaatii kansantalouden hallitsemista, jolloin arvioidaan, mitä asiakkaat ovat enimmillään valmiita maksamaan. (Österlund 2016.) Kansantalouskäsitteen laajuuden vuoksi käsittelen arvopohjaista hinnoittelua vain joustoperiaatteen avulla. Kun yritys on päättänyt jonkun hinnan, ja nostavat sitä esimerkiksi seuraavalla tilikaudella, niin kysyntä reagoi negatiivisesti, eli reagoi hinnanmuutokseen. Eli paljonko myyntimäärä ”joustaa” tässä tapauksessa hinnan muuttuessa. Jouston hyödyntäminen täten vaatii vähän historian ja toimialatuntemusta, sillä esimerkiksi auton hinta joustaa paljon enemmän kuin päivittäistavaroiden. Pienikin hinnanlasku voi vaikuttaa rajusti myyntimäärään. Hintajousto siis lasketaan jakamalla kysytyn määrän prosentuaalinen muutos hinnan prosentuaalisella muutoksella.

$$\text{kysynnän hintajousto} = \left| \frac{\text{kysytyn määrän muutos (\%)}}{\text{hinnanmuutos (\%)}} \right|$$

Jos kysynnän itseisarvoksi on alle yksi, kysyntä ei ole joustavaa. Tällöin hinnannosto tuo lisävoittoa, koska kysynnänlasku on suhteessa pienempää kuin hinnannousu. Jouston ollessa yli yksi, hinta on joustavaa, ja lisävoittoa tulee hinnanalennuksilla. Myyntitulot eivät muutu hinnan mukaan, jos jousto on tasan yksi. (Lindholm & Kettunen 2019, 54–59.) Jousto on kuitenkin erilainen eri hinnoilla, joten jos on saavuttanut yksikköjoustavuuden, hinnanmuutoksissa kannattaa olla erittäin varovainen. Joustoon tietenkin vaikuttaa esimerkiksi tuotteen korvattavuus, ajan kuluminen ja tulotaso, mutta ideana on kuitenkin saavuttaa piste, josta asiakkaiden tuoma myyntitulot on toistaiseksi maksimoitu. Markkinapohjaisessa hinnoittelussa kilpailuasema vaikuttaa eniten hinnoittelupäätöksiin. Tällöin yritykset määrittävät kilpailukykyisen hinnan tuotteelle, ja tavoittelevat kustannuksia, jossa kyseinen hinta toiminnan kannalta kannattavaa. Toistan aikaisemmin mainittua tavoitekustannuslaskentaa, joka on asiakaslähtöinen, ja ennen kaikkea pyrkii olemaan tinkimättä tuotteen laadusta ja toimitusvarmuudesta.



Kilpailukykyinen markkinahinta vähennettynä tavoitekatteella saadaan tavoitekustannus, johon pyritään hallitsemalla kyseisen arvoketjun kustannuksilla. Yksinkertaistettuna kustannusalueet ovat tuotekehitys, valmistus ja toimitus. Tämä valmistamiseen ja markkinointiin liittyvien sidosryhmien yhteistyötä, mukaan lukien alihankkijat ja jälleenmyyjät, jotta kiinteät kustannukset saataisiin pysyvästi hillitylle tasolle. (Ikäheimo ym. 2014, 143)

### 2.3 Organisaation tiedonjako

Organisaation sisäisessä laskentatoimessa johtaminen on päätöksenteon ja seurannan ohella avainasemassa toimivassa organisaatiossa. Johto määrittelee mission, vision, strategian, arvot ja tiedottaa ne työntekijöilleen, jotta toiminta on asianmukaista muiden sidosryhmien suhteen. Jotta johtaminen tuottaisi lisäarvoa yritykselle, on sen kyettävä tunnistamaan poikkeamat sääntöjen noudattamisessa tai prosessien toimivuudesta. Tämän lisäksi motivointi on myös tärkeä johtajan taito.

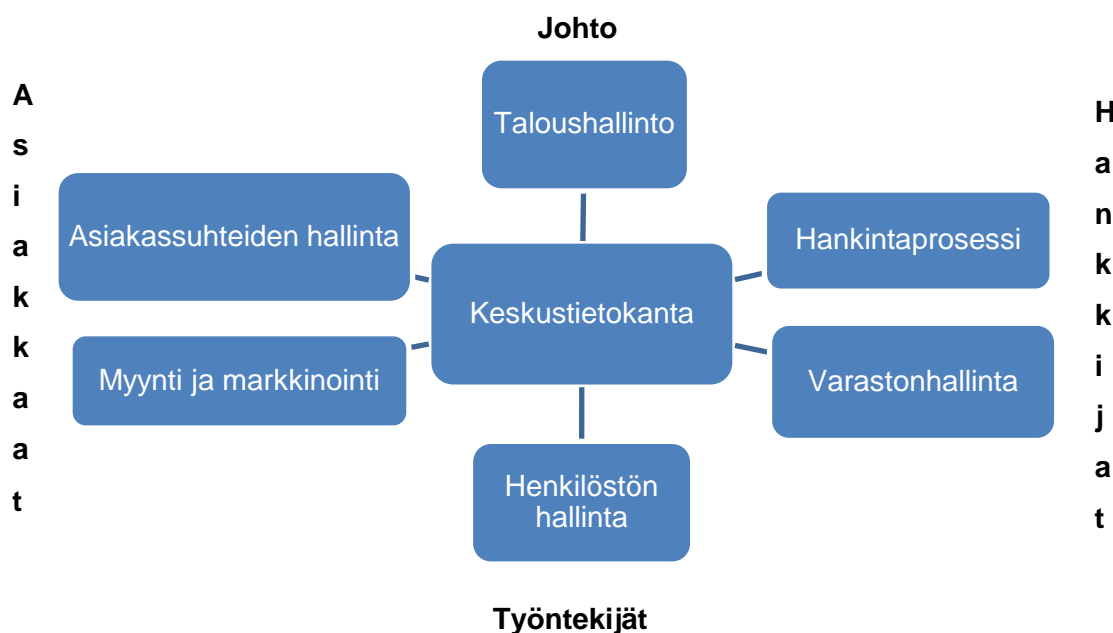
Yleinen tapa viestiä johdon tavoitteet on budjetti, joka voidaan tehdä interaktiivisesti muiden osastojen kanssa tavoitteiden uudistamiseksi tai diagnostiseksi, jolloin keskitytään poikkeamiin ja puututaan niihin asianmukaisesti (Ikäheimo ym. 2014, 118). Sääntöjen, toiminnan ja tavoitteiden seuraamiseen sovelletaan sisäisen valvonnan periaatteita, jotka liittyvät valvontaympäristön määrittämisen, riskien arvioinnin & hallintamenetelmät, viestittämisen ja seurannan. Tämä kuitenkin vaatii laajan järjestelmän, joka koostuu koneista, ihmisistä ja menetelmistä, jotta taloudellinen ja ei-taloudellinen tieto kulkee reaaliaikaisesti päätöksenteko- ja valvontavelvollisille. Näitä informaatiojärjestelmiä voi olla useita erillisiä tai yksi järjestelmä, joka arvioi suorituskykyä tunnuslukusarjoilla. Informaatiojärjestelmään joka tapauksessa kuuluu ne toiminnot ja osastot, jotka osallistuvat tuloksentekoon. Laskentatoimen informaatiojärjestelmät voi jakaa:

- materiaalihallintoon
- osto- ja myyntireskontraan
- tuotannosuunnitteluun
- markkinointiin
- laskutukseen
- henkilöstöhallintaan
- johdon tietojärjestelmään (Riistama ym. 1996, 383)

Toiminnan ohjaus vaatii laaja-alaisia mittareita ja raportteja, jotta ollaan ajankohtaisesti perillä suoritteiden läpiviennistä, henkilöstöstä ja markkina-asemasta. Etenkin suurissa yrityksissä on tarvetta toiminnanohjausjärjestelmiin, jotka keräävät ja yhdenmukaistavat kerättyä tietoa. Näitä järjestelmiä kutsutaan ERP-järjestelmiksi (Enterprise Resource Planning). Sen on yksi tietokanta, johon virtaa tietoa olennaisista toiminnoista:

- taloushallinto
- asiakashallinto CRM (Customer Relationship Management)
- Myynti & markkinointi
- hankintaprosessi
- Varaston hallinta
- Toimitusketjun hallinta SCM (Supply Chain Management)
- tuotanto & tuotteet
- huolto & ylläpito
- henkilöstöhallinta HRM (Human Resource Management) (Ikäheimo ym. 2014, 122)

Tämän on tarkoitus virtaviivaistaa vanhoja laskentatoimen raportointi- ja liiketapahtumien kirjausta antaen mahdollisimman kokonaisvaltaisen kuvan yrityksen strategisen tilan. Tämä on yleisesti tehostanut ja parantanut laskentatoimen henkilöstön työnkuvaa. Rutiininomaiset kirjaustehtävät vapautuu analysointi- ja raportointitehtäviin ja jopa päätöksentekoon. ERP:n perusongelma on kuitenkin sen määrämuotoisuus. Sen on tarkoitus tukea strategiaa ja prosesseja. ERP pyrkii antamaan yleisen käsityksen liiketoiminnan käytännöistä. Tietyt käytännöt eivät välttämättä vastaa yrityksen tarpeita, jotka joskus ohjaa yrityksiä muokkaamaan prosessejaan sopimaan ERP-järjestelmään, mikä voi olla hyvä tai huono asia.



Kuva 6. ERP järjestelmän periaate (Ikäheimo ym. 2014, 123)

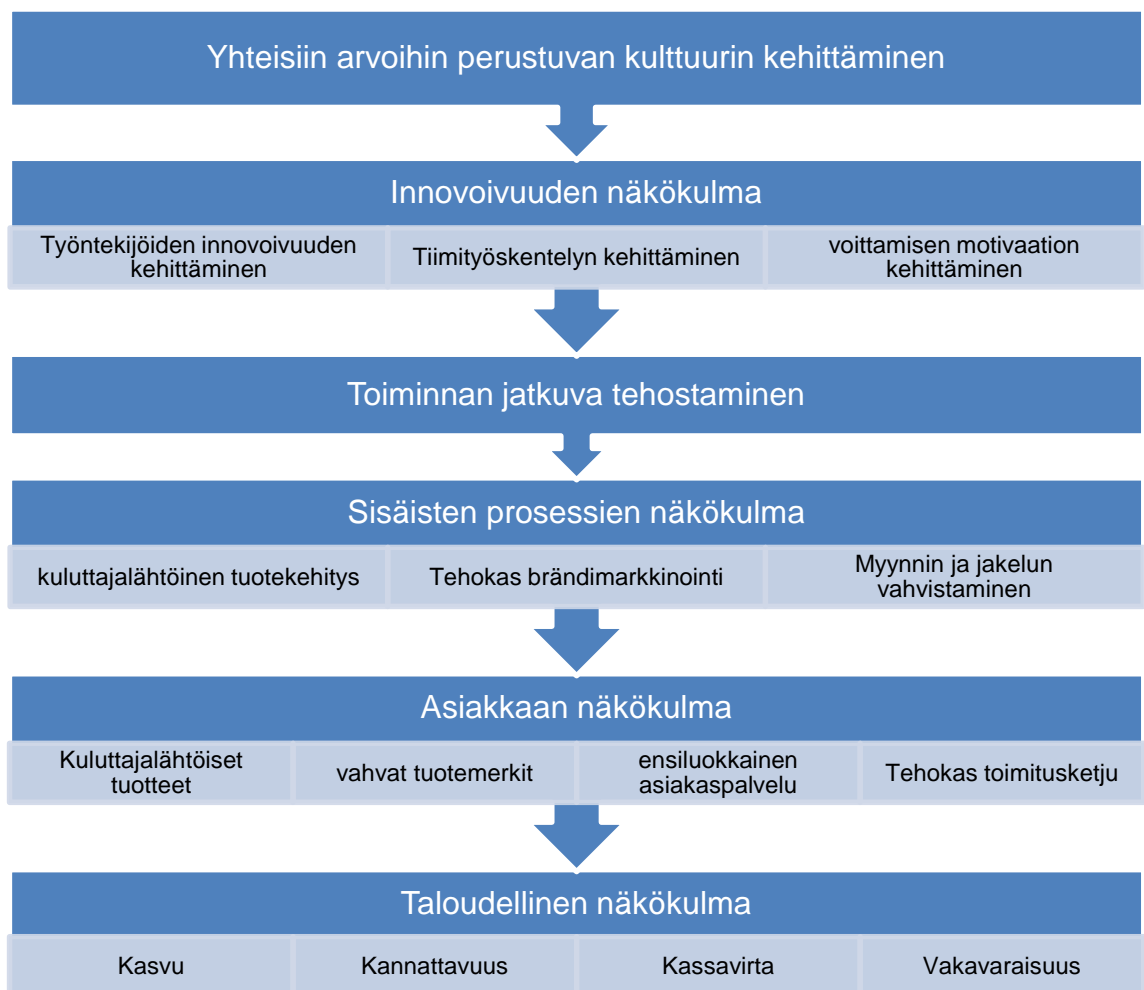
Yritykset voivat käyttää myös toisenlaista järjestelmää, joka soveltuu seurannan lisäksi työntekijöiden motivointiin ja reaali prosessien arviointiin. Tämä on Nortonin ja Kaplanin kehittämä tasapainotettu mittari eli tulokortti. Se on kooste mittareista, jotka koostuvat yrityksen valitsemien kriittisten suorituskyvyn mittareista. Perustulokortti keskittyy neljään eri näkökulmaan:

- taloudellinen
- asiakkaan
- innovaatiot
- sisäiset prosessit (Ikäheimo ym. 2014, 130)

Nämä ovat suuntaa antavia ohjenuoria varsinaisille mittareille, jotka vaihtelevat yrityksen strategian mukaan. Yrityksen on löydettävä ne tekijät, jotka edistävät halutun strategian toteuttamista (Vilkkumaa 2005, 352). Taloudellisessa osiossa yrityksen strategian onnistuminen mitataan tyypillisesti kannattavuuden kautta. ROI ja ROE kokonaisvaltaisesti näyttävät, miten paljon sidottu pääoma on saatu tuottamaan velkavivulla tai ilman. tietysti vakavaraisuusmittarit voi asettaa velan seurantatarkoituksiin. Ei ole kuitenkaan hyvä laittaa liikaa mittareita, jotta ne eivät vaikeuta keskittymistä johtamisen ydinalueille (Ikäheimo ym. 2014, 129). Jos on vaikka aloittava kasvava yritys, niin esimerkiksi liikevai-

don kasvu voi kiinnostaa enemmän kuin Current Ratio. Asiakkaan näkökulmassa voidaan mitata vaikka asiakastyytyvyyttä tai -uskollisuutta tavalla tai toisella, palvelukyvillä ja yrityskuvalla yleistettynä. Esimerkiksi reklamaatioiden määrä esimerkiksi voi toimia laadun mittarina, tai kilpailutilanteesta riippuen asiakkaalle aiheutetut kustannukset. Markkinaosuuskin mittaa hyvin kilpailuaseman vahvuutta ja positiivista yrityskuvaa. Innovointi kattaa yrityksen kykyä oppia ja kehittää uutta tai parantamaan nykyisiä tuotteita ja menetelmiä. Innovointikykyä voi mitata vaikka uusien tuotteiden tilauskannalla tai uusien tuotteiden osuudella myyntivoitoista. Sisäisten prosessien mittarit kuvaavat operatiivista ja pääomankäytön tehokkuutta. Myöskin työtyytyväisyys, taidot, motivaatio ja tuottavuus voi sisältyä tähän kategoriaan, jolloin sisäisten prosessien näkökulman ala-osa olisi henkilöstö. Tyytyväisyyden mittaus voi tyypillisesti olla kysely tai haastattelu. muuten prosesseja arvioidaan esimerkiksi pääomien kiertonopeuksien ja prosessien läpimenoaikojen kautta.

Kuva 7. Esimerkki strategisesta kartasta (Ikäheimo ym. 2014, 132)



Mittaristoon kuuluu sekä taloudellisia että ei-taloudellisia mittareita, joiden tarkoitus seurata strategisten tavoitteiden saavuttamista pitkällä ja lyhyellä aikavälillä. Kun suoritus-tekijät ja mittarit on valittu, voidaan kullekin osa-alueelle tehdä syy-seuraussuhdekartan, joka kuvaa strategisia tavoitteita, joihin päästään ennemmin tai myöhemmin mittareiden ollessa tavoitteiden mukaiset. Strategiakartta itse ei ole kokonaisvaltainen mittaristo, vaan kriittisten menestystekijöiden osoittaja. Monen näkökulman tekijät on mitattavissa tilinpäätöksen tunnusluvuista. Muuten seuranta on voitu tehdä asiantuntijoiden arvioiden kyselyjen tai haastatteluilla.

Koska mittarit ovat strategialähtöisiä, niin pitäisi niitä arvioida myös johtamisen kehittämisen kannalta. Parhaimmassa tapauksessa syntyy uudenlaista johtajuutta yrityksessä. Taloudelliseen johtamiseen tarvitaan talousohjausta ja hyvää kustannushallintaa, asiakastytyväisyys asiakkuusjohtamista (CRM), tietämysjohtamista innovointiin ja henkilöstön kehittämiseen erikoistunutta johtajuutta (HRM). Tulokorttia voi käyttää diagnostisesti, eli keskitytään tavoitteiden saavuttamiseen seuraamalla tunnuslukuja, ja reagoimalla rimanalituksiin. Interaktiivinen käyttö edellyttää aktiivista strategista suunnittelua osastojen ja tiimien kesken, jolloin myös työntekijätkin pääsevät osallistumaan mittareiden valintaan, mikä on melko tehokas tapa välittää tavoitteet työntekijöille, ja kehittyä organisaationa. (Jyrkkiö ym. 2004, 252–266.) Tulokorttihanke on iso hanke, joka edellyttää kattavaa seuranta- ja raportointijärjestelmää. Itse seurantamenetelmä ei poikkeakaan minkään muun toiminnan seurannasta. Lähtökohtana on, että organisaatio on yksimielinen mittareista ja niiden hyväksikäytöstä. Jolloin yhteisön on tarkoitus sitoutua seurantamenettelyjen kehittämiseen ja ylläpitämiseen. Iso osa mittaamisesta onnistuu jo olemassa olevilla mittaamis- ja seurantamenetelmillä, kun otetaan huomioon laskentatoimen kokonaiskenttä. ”Kyse on enemmän halusta kuin mahdollisuuksista”. (Vilkkumaa 2005, 355.)

Mittaamis- ja seurantamenetelmät tulevat uudelleen kysymykseen, mikäli yritys laajentaa toimintaansa ulkoistamalla. Palveluyrityksen kannalta virtaviivaisen organisoinnin ja riskinvälttämisen kannalta on hyvä tietää, miten hyvin palvelutason laatu on mitattavissa. Alihankkijan tulos- ja toimintavelvoitteet vaativat ennen kaikkea asiallista menettelyä halutun tuloksen saamiseksi, eli mitä täsmällisemmin, sen parempi. Ulkoistamisen toimivuudelle on hyvä luoda yhteisiä järjestelmiä, joilla ulkoistetun toiminnon kontrolli säilytetään jossain määrin, ja hyödyntämään alihankkijan tarjoamaa toimintotehokkuutta. Yhteiset tietojärjestelmät ovat tarpeen, koska tyypillisesti alihankkija joutuu mukautumaan

ulkoistajan vaatimukseen suoritusten määrään, ajankohtaan, toimitustapaan ja mahdollisesti tuotekehittelyvastuuseen tapauskohtaisesti. (Kiiha 2002, 117–119.)

### 3 CASE

Toimeksiantaja on palvelualan pk-yritys, jonka liiketoiminta on pysynyt toiminnassa noin 20 vuotta. Nykyinen taloushallinto ja laskentatoimi ovat jo käytännössä jalkautuneet. Tavoitteena on kuitenkin tutkia eri keinoja, miten laskentatoimen tuottamaa infoa voi hyödyntää, ja mitä vuorovaikutuksia taloushallinnon ja organisaation välillä on tuoden uusia näkökulmia. Järjestin lyhyen haastattelun toimeksiantajayrityksen talousjohtajalle saadakseni esimerkkikonaisuuden taloushallinnosta.

Ulkoisen laskentatoimen näkökulmasta kyselin heidän ulkoistamisnäkemystä ja mitä tunnuslukuja he käyttävät analysoidessaan yritystään. Kasvua seurataan yksinkertaisesti liikevaihdon avulla, kannattavuutta käyttökatteella ja nettotuloksella. Muuten kiinnitetään myös paljon huomiota rahoituksen ja liiketoiminnan kassavirtoihin. Luvut siis painottuvat tilikauden lopulliseen tulokseen, ja miten paljon verot, rahoituserät ja aikaisemmat investoinnit vaikuttavat siihen. On yleisesti ottaen hyvä, ettei mittareita ole liikaa, jotta keskittyminen olennaiseen ei vaikeudu. Esimerkiksi b2c vähittäiskaupan ulkopuolella myyntikate ei ole niin merkityksellinen, koska se toimii parhaimmillaan monen eri tuoteryhmän kannattavuuden mittaamisessa. Käyttökate on yleisesti hyvä tapa seurata omaa liiketulosta, johon on lisätty poistot ja arvonalentumiset. Käyttökatteella on vain hieman kyseenalainen vertailukelpoisuus muihin yrityksiin nähden. Yrityksethän voivat ostamisen lisäksi vuokrata välineensä, ja vuokratuloja ei merkitä poistoihin. Itseensä kohdistettu analyysiin nettotulos sopii käyttökateen kanssa hyvin, sillä omistetut välineet eivät ole automaattisesti tuottavampia kuin vuokratut. Sama pätee tietenkin toisin päin. Ulkoistamispäätöksiä heillä tehtiin muutama sitten parempi kasvukehitys mielessä. Resurssien ohjaaminen, ja taloushallinnon rutiinit helpottuivat heidän näkökulmasta. Taloushallinnon ulkoistuskohteiden välinen kilpailu on kova, jolloin laatu on melko todennäköisesti taattu. Ulkoistushan voi olla myös keino välttää riskejä, jotka liittyvät virkamiesten tilinpäätösvaatimusten täyttämiseen, jos taloushallinnon ulkoinen osio on huolimaton. Vaikka ulkoistuskohteilla on paljon kilpailua, kohteen vaihtaminen tarpeen tullen on vaikeaa. Ihanteellisesti kohteen järjestelmät tukevat ulkoistajan järjestelmiä, mutta nämä vaihtelevat kohde kohteelta. Vaihtaminen pakottaisi heitä mukautumaan kohteen mukaan, mistä seuraisi lisäkuluja ja turhaa uudelleen kouluttamista.

Kyselin myös hinnoittelupolitiikasta, mutta siitä en saanut paljoa selville. Toimeksiantaja kuitenkin kertoi, että he pyrkivät sekä arvopohjaiseen- että markkinapohjaiseen hinnoitteluun ottaen kiinteät/välilliset kustannukset huomioon. Se että käytetäänkö suorite-, toiminto- vai muunlaista laskentaa jäi epäselväksi.

Toiminnanohjausjärjestelmä on rakennettu heillä myynnin ja sisäisten prosessien seurantaan ja ohjaukseen toimien kirjanpidon tukena. Se ei toimi heillä raportointijärjestelmänä yksin. He käyttävät myös perustulokorttimenetelmää, joka seuraa muun muassa osto- ja myyntilaskujen kierrätystä ja toimitusketjujen hallintaa.

Sisäinen valvonnan vastuu painottuu taloushallinnolle. Toiminnan seuraukset tapahtuu ensisijaisesti myynnin seurannan kautta, missä perustulokorttijärjestelmä auttaa. Myynnin seuranta on päivittäistä, ja siitä raportointi tapahtuu omilla raportointityökaluilla päivittäin ja viikoittain. Muuten kuukausittaiset raportoinnit tapahtuvat Microsoft Office – ohjelmilla. Muuta erillistä järjestelmää seurannalle ei ole, ja valvontatoimenpiteisiin ei syvennytty, mutta se perustuu taloushallinnon ja osastojen väliseen vuorovaikutukseen. Toiminnanohjaukseen liittyy kokouksia viikoittain/kuukausittain. Muuten seuranta on hyvin diagnostista vaati enemmän reagoitua.

## 4 JOHTOPÄÄTÖS

Tutkimusongelmana oli taloushallinnon ja organisaation yhteistyön parantaminen. Käsitelien aihetta laskentatoimen ja toiminnanohjauksen näkökulmista, sillä ne ovat isoja taloushallinnon lisäarvon lähteitä. Ulkoisen laskentatoimen viranomaisten määräämä tilinpäätös antaa informaatiota samalla alustalla, mutta mittareiden valinta, vertailu ja analysointi ovat oman laskentatoimen kilpailukyvyistä kiinni. Mittareita on paljon, jotka ovat enemmän tai vähemmän tulkinnanvaraisia. Siksi yhtenä laskentatoimen ansana voisi pitää kaikkien keksittyjen mittareiden käyttöönotto ja seuranta. Se monimutkaistaa toiminnan ohjausta, seurantaa ja ei anna lisäarvoa päätöksentekoon. Rahoittajilla, pk- ja suur-yrityksillä on omat suosimansa mittarit. Kaikkien käyttöönotto niiden itsensä takia johtuu tulkintakyvyn puutteesta ja sokeasta uskosta niiden olemassaolon syyhyn. Parhaimmillaan mittarit valitaan arvostamaan myyntiä, rahoitusrakennetta ja mahdollisesti kasvavirtaa niin, että kyseiset mittarit eivät ole liian päällekkäisiä (liiketulos vs. käyttökate). Toimeksiantajan mittarit kuvaavat kannattavuutta hyvin netto- ja liikutulosta että näiden välissä olevia poistoja, rahoitus- ja verotuskuluja. Tarpeelliseen vakavaraisuuslaskentaan ei tarvitse paria mittaria enempää, nettovelkaantumisaste ja omavaraisuusaste riittävät. Nopeaa maksuvalmiutta ei kuitenkaan mitata yrityksessä. Esimerkiksi *quick ration* lisääminen mittaristoon mittaisi lyhytaikaisen maksuvalmiuden näyttäen likvidit rahavarojen riittävyden selkeämmin. Se näyttää likvidien varojen suhteen lyhytaikaiseen vie-raaseen pääomaan omien varojen sijaan. Ulkoisen laskentatoimen ulkoistaminen on yleinen ja tarpeellinen kysymys mille tahansa kasvavalle yritykselle. Sen on mahdollisuus irralliselle kasvulle, mikä vaatii huolellisuutta sopimusvastuussa ja laadunvarmistuksessa. Toimeksiantajakin oli ulkoistanut juuri ne rutiininomaiset osat, jotka veisivät ennen kaikkea aikaa lisäarvoa tuottavilta toiminnoilta.

Sisäinen laskentatoimi on räätälöitävissä oleva kokonaisuus, joka tehty yrityksen mission, vision ja arvojen pohjalta. Oma strategia on jaettu eri toimintoihin, joiden riskit ja valvontatoimenpiteet määritellään ja kommunikoidaan tavalla tai toisella henkilökunnalle. Oli se sitten lyhyt koulutus ja ohjesääntökirja tai valvontavastuullinen, joka valmentajan tavoin paikan päällä tarvittaessa. Kunhan toimenpiteistä on yksimielisyys. Sama pätee myös päätöksentekoon. Yrityksellä itse raportointi on kunnossa, mutta päätöksenteon kokonaisketju jäi epäselväksi. Yrityksen orgaaninen oppiminen korostuu, mitä enemmän kommunikointia on tiimien kesken muullakin kuin numeroidun suorituskyvyn tarkkuu-

della. Informaatiojärjestelmät ovat datapankkeja tukien laskentamenetelmiä, jotka tekevät kohteista vertailukelpoisia. Samaa logiikkaa voi käyttää hinnoittelussakin. Sama menetelmä kaikille tuotteille, jotta varmistutaan esimerkiksi kiinteiden kulujen kattamisen. Menetelmien valinta on ihanteellisesti strategiasta kiinni, mutta tulkinnanvaraisuuksia ei voi hinnoittelussakaan välttää. Täten menetelmien ja olennaisten arvojen määrittäminen on hyvä järjestää sellaiseksi, että se on helposti ymmärrettävissä. Strategian ollessa valmis toiminnanohjauksen laatu on oleellinen, koska se sisältää hankkijoiden ja organisaation yhteistyön toimivuuden ja miten se näkyy asiakkaiden tuomana voittona/kilpailuase-  
man vahvistajana. Tietoa ja informaatiota on käsittämätön määrä yritysten numerojen takana, mutta taitajat osaavat virtaviivaistaa, tulkita ja välittää infoa eteenpäin edistäen päätösten laatua.

## LÄHTEET

Alhola, K & Lauslahti, S. 2003. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. 4. painos. Vantaa: Dark Oy.

Alma Talent Oy 2020. Tunnuslukuopas. Viitattu 28.1.2020 <https://www.almatalent.fi/tietopalvelut/tunnuslukuopas>.

Ikäheimo, S & Laitinen, E & Laitinen, T & Puttonen, V. 2011. Laskentatoimi ja rahoitus. Vaasa: Multiprint Vaasa.

Ikäheimo, S & Laitinen, E & Laitinen, T & Puttonen, V. 2014. Yrityksen taloushallinto tänään. Vaasa: Multiprint Vaasa.

Jyrkkiö, E & Riistama, V. 2004. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. 18., uudistettu painos. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Kiiha, J. 2002. Yritystoiminnan ulkoistaminen ja sopimusvastuu. Helsinki: Gummerus kirjapaino Oy.

Knüpfer, S & Puttonen, V. 2018. Moderni Rahoitus. Helsinki: AlmaTalent

Lindholm, T & Kettunen, J. 2019. Globaali kansantalous. 2. painos. Helsinki: Edita Publishing.

Riistama, V & Jyrkkiö, E. 1996. Operatiivinen laskentatoimi. 15. painos. Porvoo: WSOY.

Vilkkumaa, M. 2005. Talouden apuvälineet johdolle. 1. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.

Österlund, Pär. 2016. Näin yrityksen kannattaa hinnoitella: kolme strategiaa ja vinkkiä. osoitteesta <https://www.parosterlund.com/tuotteen-hinnoittelu/>. Viitattu 18.10.2019.

## LIITTEET

### Haastattelu

1. Mitä tunnuslukuja käytätte analysoidessanne omaa yritystä
2. Miten tuotteet on hinnoiteltu/arvostettu
3. Miten toiminnanohjausjärjestelmä on implementoitu
4. Miten usein teette suunnittelu- ja seurantaraportteja
5. Miten sisäisen valvonnan vastuu on jakautunut
6. Mitkä ovat ulkoistamisnäkemyksenne