

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden koulutusohjelma

Sari Kinnunen

PROJEKTINA UUSI TILIKARTTA ABLOY OY:LLE

Opinnäytetyö  
Kesäkuu 2014



**OPINNÄYTETYÖ**  
**Kesäkuu 2014**  
**Liiketalouden koulutusohjelma**

Karjalankatu 3  
80200 JOENSUU  
(013) 260 6800

Tekijä  
Sari Kinnunen

Nimeke  
Projektina uusi tilikartta Abloy Oy:lle

Toimeksiantaja  
Abloy Oy

Tiivistelmä

Tämän opinnäytetyön aiheena on uuden tilikarttapohjan suunnittelu toimeksiantajalle Abloy Oy:lle. Opinnäytetyön tarkoituksena oli rakentaa uusi tilikartta valmiiksi, ja perustaa siihen kaikille nykyisen tilikartan tileille korvaavat tilit, sekä jatkossa käytöstä poistuville kustannuslajeille uudet tilit sekä lisäksi löytää tileille Hyperion dimensiot. Toimeksiantajalla oli tarve saada uusi tilikartta valmiiksi, sillä osana ERP-projektia syksyllä 2014 siirrytään käyttämään Microsoft Dynamics AX -ohjelmistoa, johon pitää syöttää uusi tilikartta.

Opinnäytetyö on menetelmältään toiminnallinen. Opinnäytetyön teoreettisessa osuudessa avataan projektin määritelmää ja kuvaillaan projektityöskentelyn teoriaa. Teoriassa kerrotaan, mitkä tekijät johtavat projektin onnistumiseen ja mitkä epäonnistumiseen. Niissä tärkeä merkitys on hyvällä projektihallinnalla ja projektinjohdolla. Teoriaosuuden lopuksi on kuvattu projektin rakennetta ja sen eri vaiheita.

Opinnäytetyön tuloksena oli uusi tilikartta toimeksiantajalle, joka otetaan käyttöön Microsoft Dynamics AX -ohjelmistossa. Projektin tuloksena syntynyt tilikartta on ensimmäinen valmis versio tilikartasta ja se tulee muuttumaan käytössä tulevaisuudessa.

Kieli  
Suomi

Sivuja 73  
Liitteet 2  
Liitesivumäärä 31

Asiasanat  
projekti, projektityöskentely, tilikartta



**THESIS**  
**June 2014**  
**Degree Programme in Business**  
**Economics**  
Karjalankatu 3  
FI 80200 JOENSUU  
FINLAND  
+358 13 260 6800

Author  
Sari Kinnunen

Title  
Developing a New Chart of Accounts as a Project for Abloy Oy

Commissioned by  
Abloy Oy

Abstract

The purpose of the current project was to develop a new chart of accounts for Abloy Oy. It was very important for the company to have the new chart of accounts ready before introducing a new ERP software, Microsoft Dynamics AX. The current project was implemented in January to February 2014 and the shift to the new software will happen as part of a larger ERP project in autumn 2014.

The thesis was practice-based. The theoretical part of the thesis discusses project work and its success factors with an emphasis on project management. After the theoretical discussion, the thesis report presents the stages of the project implementation.

The thesis project resulted in a new chart of accounts for the commissioning company and it will be deployed with Microsoft Dynamics AX. The developed chart of accounts is the first complete version and it will be changed and edited in the future.

Language  
Finnish

Pages 73  
Appendices 2  
Pages of Appendices 31

Keywords

project, project work, chart of accounts

## Sisältö

1	Johdanto .....	5
1.1	Tausta .....	5
1.2	Tarkoitus ja tavoite .....	6
1.3	Menetelmä .....	7
1.4	Rakenne .....	8
2	Projektityöskentely .....	9
2.1	Projektin määritelmä .....	9
2.2	Projektinhallinta .....	12
2.2.1	Projektia johtaa projektipäällikkö .....	13
2.3	Onnistunut projekti .....	14
2.4	Epäonnistunut projekti .....	16
2.5	Projektin rakenne .....	17
2.5.1	Projektin suunnittelu .....	18
2.5.2	Projektin läpivienti .....	20
2.5.3	Projektin päättäminen .....	21
3	Projektina uusi tilikartta Abloy Oy:lle .....	23
3.1	Projektin toimeksiantaja Abloy Oy .....	23
3.1.1	Projektiorganisaatio .....	25
3.2	Tilikartta käsitteenä .....	25
3.3	Lähtökohdat toimeksiantajan puolelta .....	26
3.3.1	ERP-projekti .....	27
3.3.2	Microsoft Dynamics AX -ohjelmisto .....	28
3.3.3	ASSA ABLOY:n konserniohjeistus ja IFRS:n vaatimukset .....	28
3.3.4	Suomen kirjanpidon vaatimukset .....	30
3.4	Projektin aloitus .....	30
3.5	Projektin toteutus käytännössä .....	31
3.5.2	Tuloslaskelma .....	35
3.6	Projektin päättäminen .....	37
3.7	Arvioni projektista .....	38
4	Pohdinta .....	40
	Lähteet .....	41

### Liitteet

Liite 1	Tilikarttapohja EMEAn malli
Liite 2	Tilikartta uusi

## 1 Johdanto

Yritykset elävät nykyisin jatkuvasti muuttuvissa toimintaympäristöissä. Se on pakottanut yritykset tehostamaan toimintaansa ja parantamaan kykyään selvitä muutoksista. Yritysten muuttuviin toimintaympäristöihin eivät enää sovellu pelkästään jäykät organisaatorakenteet ja sen vuoksi pysyvien organisaatorakenteiden sisälle on monissa yrityksissä tullut jäädäkseen projektityöskentely ja sen eri variaatiot. Projektityöskentely tehostaa toimintaa ja sitä voidaan käyttää myös liiketoiminnan johtamisen keinona. (Ruuska 2005, 11.)

Projektimuotoinen työskentely on lisääntynyt niin julkisella kuin yksityiselläkin sektorilla ja monien organisaatioiden menestys riippuu siitä, miten hyvin ne hallitsevat projektimuotoisen työskentelytavan, esimerkiksi teollisuudessa tehdään koko ajan asiakkaille miljoonaluokan projekteja. Projektimuotoiseen työskentelyyn liittyy ajan, rahan sekä lopputuloksen hallintataidot. Ongelmia voi tulla silloin, kun aikataulut eivät pidäkään, rahat eivät riitä tai projekti vie liikaa työaikaa. (Ruuska 2005, 12–13.)

### 1.1 Tausta

Olin töissä kesäkuusta elokuulle Abloylla vuonna 2013 myynti- ja ostoreskontoran hoidossa, ja opinnäytetyön aihe sai silloin alkunsa. Toiveenani oli saada Abloy Oy:stä opinnäytetyöni toimeksiantaja, mistä kävin neuvotteluja jo kesällä talousjohtaja Ilkka Kivisaaren kanssa ja hän lupasi, että voin tehdä opinnäytetyöni Abloylle. Keskustelimme, että tavoitteena oli tehdä sellainen opinnäytetyö, josta olisi käytännön hyötyä yritykselle. Opinnäytetyöprosessi käynnistyi marraskuussa 2013, kun keskustelimme controller Heidi Kortelaisen kanssa tarkemmin opinnäytetyön aiheesta ja toteutuksesta. Joulukuussa 2013 teimme toimeksiantosopimukset.

Alun perin kesällä oli puhetta talousosaston henkilöstön kanssa, että opinnäytetyön aiheeni voisi liittyä jollain tapaa ajankohtaiseen ERP-projektiin ja Microsoft Dynamics AX -ohjelmiston käyttöönottoon. Ensimmäinen ehdotus opinnäytetyön aiheeksi oli, että tekisin tiliöintioppaan siitä, miten uusille tilikartan tileille kirjataan kirjauksia. Tiliöintioppaasta ohjeet tiliöintiin olisivat löytyneet yksien kirjojen ja kansien välistä ja tieto olisi ollut kaikkien saatavilla. Mutta koska marraskuussa 2013 tilikartta ei ollut vielä valmis, ei ollut vielä oppaan teon aika. Siksi tulimme tulokseen, että keskityn opinnäytetyössäni tilikartan valmiiksi saamiseen ja aihe oli myös sopivan laaja opinnäytetyöni tavoitteita ajatellen. Hahmottelimme toimeksiantajan kanssa alkupalavereissa joulukuussa missä vaiheessa tilikartta sillä hetkellä oli, ja mikä minun osuuteni olisi sen valmistumisessa ja siitä opinnäytetyöni ja projektini sai alkunsa.

## 1.2 Tarkoitus ja tavoite

Opinnäytetyö aiheena on uuden tilikarttapohjan suunnittelu toimeksiantajalle, joka on Abloy Oy. Tilikartan pohjana käytettiin ASSA ABLOY Englannin laatimaa: Abloy Oy Chart of Accounts structure – set up october 2012 pohjaa, minkä he olivat laatineet aiemmin omassa projektissaan ottaa käyttöön Microsoft Dynamics AX -ohjelmisto.

Opinnäytetyön tarkoitus oli rakentaa uusi tilikartta valmiiksi, ja perustaa siihen kaikille nykyisen tilikartan tileille (liite 1) korvaavat tilit, sekä jatkossa käytöstä poistuville kustannuslajeille uudet tilit. Tämän lisäksi tileille piti löytää Hyperion dimensiot, joilla tiedot siirtyvät AX -ohjelmistosta konsernijohdon raportointijärjestelmään Hyperioniin. Uutta tilikarttaa tullaan käyttämään toimeksiantajan uudessa kirjanpito-ohjelmassa eli Microsoft Dynamics AX:ssa, joka otetaan käyttöön syksyn 2014 aikana, osana ERP-projektia.

Opinnäytetyön tavoite oli helpottaa toimeksiantajan siirtymisprosessia uuteen Microsoft Dynamics AX -ohjelmistoratkaisuun. Henkilökohtainen tavoitteeni oli saada tehdä tradenomiopintojeni opinnäytetyö Abloy Oy:lle ja olla mukana laa-

jassa uuden ohjelmiston käyttöönottoprosessissa, ja oppia opinnäytetyön tekemisen kautta, mitä projektityöskentely käytännössä on.

Opinnäytetyön tuloksena on tilikarttapohja, joka on liitteenä opinnäytetyön lopussa (liite 2). Opinnäytetyön aihe oli rajattu ensimmäisen version tuottamiseen tilikartasta, koska tilikartta tulee muuttumaan vielä ennen Microsoft Dynamics AX:n käyttöönottoa, itse käyttöönottoprosessissa ja myöhemmin vuosien varrella käytössä, mutta ensimmäisestä prototyypistä on hyvä myöhemmin toimeksiantajan puolelta alkaa kehittämään tilikarttaa. Aiheen selkeä rajaus oli todella tärkeää jo alkuvaiheessa, johtuen ERP-projektin laajuudesta ja AX -ohjelmiston käyttöönoton pitkästä aikataulusta.

### **1.3 Menetelmä**

Toiminnallinen opinnäytetyö on työelämän kanssa yhdessä tehtävä kehittämistyö, jonka tavoitteena on käytännön toiminnan kehittäminen, ohjeistaminen, järjestäminen tai järjeistämisen. Toteutustapa riippuu kohderyhmästä, ja se voi olla esim. jokin tuotos, tuote, produkti tai projekti. (Virtuaali ammattikorkeakoulu 2006.) Kun vertaillaan tutkimuksen ja toiminnallisen opinnäytetyön eroja, niin tutkimuksellisessa opinnäytetyössä tuloksena on tutkimustulos, kun taas toiminnallisessa opinnäytetyössä tuloksena on tuotos/tuote (Vilka 2010, 3).

Toiminnallisessa opinnäytetyössä tekijältä vaaditaan tutkivaa ja kehittävää asennetta. Tutkiva ote tarkoittaa sitä, että teoreettinen lähestymistapa on valittu aiheita tukevaksi ja opinnäytetyöprosessissa tehdyt valinnat ovat perusteltuja. Näiden lisäksi opinnäytetyön ratkaisuja pitäisi työssä kyetä pohtimaan kriittisesti. (Virtuaali ammattikorkeakoulu 2006.) Toiminnallisessa opinnäytetyössä yhdistyy tekijän ammatillinen taito eli toiminnallisuus, ammatilliseen tietoon eli teoreettisuuteen. Siinä on mukana myös tutkimuksellisuutta, mikä tarkoittaa sitä, että opinnäytetyön tekoon liittyy tutkivaa tekemistä tai jonkun tutkimuksen toteutus. Toiminnallisessa opinnäytetyössä tulee esiin myös raportointitaidot eli ammatilliset viestintätaidot. (Vilka 2010, 2.)

Kehittämistyö koostuu usein kahdesta osasta: 1) kehitettävä tuote/tapahtuma (toiminnallinen osuus) ja 2) prosessia kuvaava kirjallinen raportti. Raportti jakaantuu kahteen osuuteen: teoreettiseen viitekehykseen eli ammattiteoriaan ja sen tuntemuksen, sekä toiminnalliseen osuuteen, eli tutkimusviestinnällisillä keinoilla dokumentoidaan ja arvioidaan opinnäytetyöprosessia. (Virtuaali ammattikorkeakoulu 2006.)

Toiminnallisessa opinnäytetyössä tutkimustiedolla täsmennetään, rajataan, kehitetään tai uudistetaan tuotosta. Tutkimustieto on aina tapauskohtaista ja riippuu ajasta, paikasta, tutkimuksen tilanteesta tai tutkittavasta kohderyhmästä. Tutkimustietoa kerätään toiminnallisen osuuden toteuttamisen suunnitteluun, tai toiminnallinen osuus tehdään teoreettisen tutkimustiedon pohjalta. (Vilkkä 2010, 7–8.)

#### **1.4 Rakenne**

Opinnäytetyö alkaa johdannolla, jossa on kerrottu opinnäytetyön aihe, tausta, tarkoitus ja tavoitteet sekä esitelty menetelmät. Luvussa kaksi on avattu proejekti -käsitettä teoriassa ja kerrottu mitä projektityöskentely tarkoittaa kuvailemalla sille ominaisia tunnuspiirteitä. Luku kaksi käsittelee projektinhallintaa ja sen osa-alueita ja miten onnistunut projekti vaatii aina hyvää johtoa, eli luvussa on avattu projektipäällikön työtehtäviä. Luvuissa 2.3 ja 2.4 kuvaillaan tarkemmin, mitkä ovat onnistuneen tai vastaavasti epäonnistuneen projektin piirteitä. Kakkosluvun loppuosassa on teoriassa kerrottu projektin rakenteesta ja sen eri vaiheista. Projektityöskentelyn vaiheet ovat suunnittelu-, läpivienti- ja päättämisvaihe.

Luku kolme käsittelee opinnäytetyön toiminnallista osuutta ja projektin toteutusta. Luvun alussa on esitelty projektin toimeksiantaja Abloy Oy ja kuvattu projektioorganisaatiota. Tilikartta käsite on avattu luvussa 3.2. Luvussa kolme kerrotaan, mitkä olivat lähtökohdat projektin toteutukselle toimeksiantajan taholta. Näitä olivat ajankohtainen ERP-projekti, Microsoft Dynamics AX -ohjelmiston käyttöönotto, ASSA ABLOY:n omat ohjeistukset sekä Suomen kirjanpidon vaa-

timukset. Luvussa kolme on kerrottu projektin toteutus käytännössä, sen eri vaiheiden mukaan ja luvun lopussa on oma arvioni projektin toteutuksesta. Opinnäytetyö päättyy pohdintaan.

## 2 Projektityöskentely

### 2.1 Projektin määritelmä

Projekti-sana on lähtöisin latinasta ja tarkoittaa ehdotusta tai suunnitelmaa. (Ruuska 2005, 18). Projektia terminä käytetään nykyisin melko laajasti, ja monenlaisia töitä kutsutaan puhekielessä projekteiksi. Mutta varsinaisesti projekti sanana kuvaa muotoa, eikä niinkään sisältöä. Projektimuotoisessa työskentelyssä resursseja suunnitellusti ja organisoidusti hyödynnetään. Projekti on prosessi, jossa idea toteutetaan tehokkaasti, hyödyntäen aikaa ja rahaa. (Lööv 2002, 16.)

Forselius, Karvinen ja Kosonen (2005, 12) kuvaavat, että ”Projekti on kertaluonteinen työsuoritus ainutlaatuisen tuotteen, palvelun tai muun tuloksen tuottamiseksi.”

Projekti on kertaluontoinen toimenpide tai hanke, jolla on tietty organisaatio ja resurssit, joka pyrkii toteuttamaan tiettyä ennalta sovittua tehtävää ja joka etenee tiettyjen kehitysvaiheiden (suunnittelu, käynnistäminen, toimeenpano, ohjaus ja arviointi) mukaan sen perusteella, mikä hankkeen tehtäväksi on määritelty. (Virtanen 2000, 35.)

Projektityöskentelyn tärkeimmät osa-alueet ovat aika, kustannukset ja laajuus/ala. (Virtanen 2000, 32). Projektityöskentelyssä keskitytään seuraaviin tavoitteisiin: *mitä tehdään* (eli laajuus/tavoite/tuote), *milloin tehdään* (aika) ja *millaisin kustannuksin* eli käytettävissä olevat resurssit, ja *kuka tekee* (kustannustavoite). Kaikki nämä ovat toisistaan riippuvaisia. Projektin tekemisen resurssit ovat aina rajalliset, resursseja voivat olla henkilötyö, raha tai aika, esim. projektin budjetti. (Artto, Martinsuo & Kujala 2006, 27, 31–32.)

Projektin ominaisia tunnuspiirteitä ovat (Viirkorpi 2000, 8):

- määräaikaisuus (projektilla on alku ja loppu)
- kertaluontoisuus
- projektilla on tarkoitus ja tehtävä
- rajattu tehtäväkokonaisuus
- omat resurssit
- määritellyt vastualueet ja valtuudet
- oma ohjausrakenne.

Lööv (2002, 17) määrittelee, että projektilla on aina tilaaja, se on ajallisesti ja laajuudeltaan rajattu sekä projektilla on selkeä tavoite. Projektia dokumentoidaan koko projektin ajan ja projektin kulusta laaditaan raportoitu kuvaus.

Projektilla pitää olla selkeä tavoite/tavoitteita ja kun ne on saavutettu, voi projekti päättyä (Ruuska 2005, 19). Projektin tavoitetta voi kutsua myös projektin päämääräksi. Päämäärä on haluttu lopputulos, ja sen avulla voidaan määritellä projektin strategiset tavoitteet. Alussa sitä voidaan kuvata hyvin yleisluontoisesti tai tarvittaessa erittäin yksityiskohtaisesti. (Arto, Martinsuo & Kujala 2006, 26.) Päämäärä pitää kuitenkin olla selkeä heti alusta lähtien. (Anttonen 2003, 33).

Projekteilla on omat elinkaarensa, ja jo suunnitteluvaiheessa määritellään, mihin projekti päättyy eli usein tavoitteiden täyttymiseen (Ruuska 2005, 19). Elinkaareissa on alku, kesto ja loppu. Näistä voidaan käyttää myös termejä: ideointivaihe, suunnittelu- ja käynnistysvaihe, tuotanto- ja toimeenpanovaihe sekä lopuksi päätösvaihe. (Virtanen 2000, 34.) Projektin elinkaarta hallitsee etukäteen suunniteltu aikaraja/aikataulu (Arto ym. 2006, 27).

Projekti on aina itsenäinen kokonaisuutensa ja projektin rajaukseen kannattaa kiinnittää huomiota. Pitää pystyä näkemään mihin asioihin projektityöskentelyllä halutaan keskittyä. (Ruuska 2005, 19.) Projektissa on monia toisiinsa liittyviä tehtäviä, joilla on oma työjärjestyksensä ja ne muodostavat projektin kokonaisuuden (Arto ym. 2006, 27). Nämä tehtävät ovat usein vaiheistettuja ja niiden tekoa pitää suunnitella, organisoida, ohjata ja kontrolloida (Virtanen 2000, 34).

Projektityöskentelyllä pyritään yleensä saamaan jotain muutosta olemassa olevaan tilanteeseen (Artto ym. 2006, 26). Mutta itse projektin teossakin pitää varautua eteen tuleviin muutoksiin, ikinä ei voi etukäteen tietää varmaksi, mitä seuraavassa vaiheessa tapahtuu tarkalleen, mistä voi käyttää myös termiä seurannaisperiaate, mikä on projekteille ominainen piirre. Työ rakentuu koko ajan edellisen työn päälle, ja yksityiskohdat tarkentavat projektin toteutusta. (Ruuska 2005, 19.)

Projektille on ominaista ainutkertaisuus, sillä kaikki projektit ovat erilaisia (Virtanen 2000, 34). Ainutlaatuisuus voi tulla projektin päämäärästä, tuloksena toteuttavasta tuotteesta, projektin toteutustavasta, työtavasta tai organisaatiosta tai uusista alihankkijoista. Näiden lisäksi myös siitä, ettei samanlaista projektia koskaan ole toteutettu. (Artto ym. 2006, 26–27.) Yhtenäisyys ja myös epäyhtenäisyys ovat ominaisia piirteitä projekteille, mikä tarkoittaa sitä, että projektissa on lukuisia eri muuttujia liittyen esim. teknologiaan, laitteisiin, materiaaleihin sekä ihmisiin ja kulttuureihin (Ruuska 2005, 19).

Projekti on aina asiakkaan tilaustyö. Asiakkaaksi kutsutaan häntä, kuka asettaa projektille vaatimukset ja reunaehdot. Asiakas voi tulla organisaation sisältä tai toisesta organisaatiosta. Projektiin voi myös liittyä alihankintaa, ja yleensä mitä suurempi projekti, sitä enemmän joitain sen osia tehdään alihankintana. Projektiä tehdessä täytyy aina tehdä ryhmätyöskentelyä. Ryhmän jäsenet voivat tulla esim. eri organisaatioyksiköistä. (Ruuska 2005, 19–20.)

Riskit ja epävarmuus liittyvät ominaisesti projektien toteutukseen. Riskien määrää voi etukäteen rajata hyvällä suunnittelulla ja hyvällä projektin rajauksella. (Ruuska 2005, 20.) Projektit ovat monimutkaisia, sillä usein niiden toteutukseen liittyy luovuutta, jatkuvaa arviointia, valintaa ja päätöksentekoa (Artto ym. 2006, 27).

Projekteja on erityyppisiä. Niillä voidaan keskittyä investointeihin, toimituksiin, tuotekehitykseen, tietojärjestelmiin, toiminnan kehittämiseen tai projekti voi olla palveluprojekti, tapahtumaprojekti tai tutkimusprojekti (Viirkorpi 2000, 8). Projektimuotoista työskentelyä kannattaa käyttää erityisesti kun organisaatio kohtaa

uuden haasteen, mikä ei kuulu sen perustoimintaan. Projektia käytetään usein myös silloin, kun resurssointi sitä vaatii, esim. sille on ulkopuolinen erillisrahoitus. Projektityöskentely on hyvä muoto silloinkin, kun suoritettava toimintakokonaisuus ylittää organisaatio-, sektori- tai yksikkörajoja tai mukana on ulkopuolisia tahoja. Projekteilla voi hakea tehokasta, mutta samalla joustavaa työskentelymuotoa. Joskus projektityöskentelyn avulla pystytään parhaiten yhdistämään monimutkaiset toimintakokonaisuudet ja sovittamaan ne yhteen. (Viirkorpi 2000, 9.)

## 2.2 Projektinhallinta

Projektin onnistuminen edellyttää hyvää projektinhallintaa. ”Projektinhallinta on projektin tavoitteiden ja päämäärän saavuttamiseen tähtävien johtamistapojen soveltamista.” Päämäärän saavuttamiseen liittyy yleensä se, että sidosryhmien tarpeita ja odotuksia pystytään tyydyttämään. (Artto ym. 2006, 35.) Projektijohtamisen hallinnan voi jakaa yhdeksään eri osa-alueeseen, jotka projektijohton pitää osata hoitaa ja ottaa haltuun, jotka näkyvät alla olevassa kuviossa 1 (Forselius, Karvinen & Kosonen 2005, 15–16).



Kuvio 1. Projektijohtamisen tietämysalueet (Forselius ym. 2005, 15)

Projektin integraation eli kokonaisuuden hallinnalla pidetään huoli siitä, että projektin kokonaisuus tukee tavoitteisiin pääsemistä. Projektin laajuuden hallinnalla vältetään turhaa työtä ja pyritään tehokkuuteen. Ajankäytön hallinta on projek-

tin aikataulusta kiinni pitämistä, samoin kuten kustannusten hallinta on rahan käytön johtamista. Resurssien ja henkilöstön johtaminen takaa sen, että resurssit ovat saatavilla oikea-aikaisesti, ne riittävät ja niitä käytetään tehokkaasti projektissa. Viestinnän hallinnalla johdetaan tiedon siirtoa ja parannetaan kommunikaatiota projektin eri osapuolten kesken. Riskienhallinta kuuluu erittäin olennaisena osana projekteihin. Hankintojen hallinnalla tarkoitetaan ulkopuolisten resurssien saatavuutta ja hankintaa. Laadunhallinta takaa sen, että projekti täyttää laadukkaasti asetetut tavoitteet. (Artto ym. 2006, 37–38.)

### **2.2.1 Projektia johtaa projektipäällikkö**

Onnistunut projekti vaatii hyvää johtamista. Projektia johtaa projektipäällikkö. Hänen tehtävänä on projektiryhmän jäsenien innostaminen. Projektipäällikön tehtäviä ovat työn johtaminen, työn jakaminen, projektiryhmän koolle kutsuminen, projektisuunnitelman laatiminen sekä vastuu tavoitteisiin pääsemisestä. Sen lisäksi hän raportoi ohjausryhmälle projektista sekä tekee seuranta- ja tarkistustoimenpiteitä projektikokousten välillä. Tärkeää on ottaa huomioon, että projektipäällikkö tarvitsee aikaa tehdä tarvittavat työtehtävänsä. (Lööv 2002, 30–31.)

Hänellä on paljon vastuuta. Hän on vastussa suhteessa rahoittajiin, sekä projektin asettajaan. Hän pitää huolta projektin aikataulusta ja tavoitteiden saavuttamisesta. Häneltä odotetaan ennustettavuutta. Hänellä on vastuu projektista ja hänen pitää kyetä turvaamaan projektin toimintaedellytykset sekä koskemattomuus. Hän on projektin puolustaja. Hänen työtään on motivoida henkilöstöä hyviin suorituksiin ja tuloksiin. Jos projekti on julkisella rahalla rahoitettu, projektipäällikkö on vastuussa myös julkisuuteen. (Virtanen 2000, 54–55.)

Projektipäällikkö on suunnannäyttävä, joka osaa hahmottaa projektin kokonaisuuden. Hänellä täytyy olla johtajuutta sekä selkeä kuva projektin tavoitteista. Hänen täytyy pystyä hallitsemaan monitahoista yhteistyöverkostoa, jossa hyvillä neuvottelutaidoilla on suuri merkitys onnistuneen vuorovaikutuksen kannalta. Hänen täytyy osata organisoida muiden työskentelyä sekä omaansa. Hänen

täytyy kyetä tehokkaaseen päätöksentekoon, mutta myös luovuuteen. Hänen vastuullaan on rakentaa projektiorganisaatiosta hyvä työympäristö, jossa on mahdollista saavuttaa optimaalisimmat tulokset. (Virtanen 2000, 56–57.)

Projektipäällikkö on välittäjä, jonka avulla informaatio kulkee projektin sisällä, projektista ulos sekä projektiin sisälle. Hän tiedottaa, hankkii tietoa, jalostaa ja hyödyntää sitä. Projektipäällikön pitää olla yrittäjähenkinen ja hänen tehtäväänsä on pitää jatkuvasti yhteyttä sidosryhmiin. (Virtanen 2000, 59–60.)

Projektipäällikön onnistuminen työtehtävien hoidossa riippuu siitä, miten hyvin hän tuntee organisaation valtakuviot ja kykeneekö hän tekemään toimivaa yhteistyötä linjajohdon kanssa. Hänellä olisi hyvä olla myös henkilökohtaista vaikutusvaltaa. Hänen työskentelynsä kohdistuu paljon odotuksia ja suorituspaineita. Projektit saattavat olla työläisiä ja aikaavieviä. Joskus sitä myös sokeutuu omalle työlleen, ja silloin pikkuasiat alkavat viedä aikaa olennaisilta asioilta, silloin tavoitetta voi kirkastaa keskustelukumppani, jonka kanssa projektipäällikkö voi puhua projektista, esim. ohjausryhmä tai mentori. (Viirkorpi 2000, 30.)

### **2.3 Onnistunut projekti**

Projektia toteutettaessa yhteistyössä opiskelijan, korkeakoulun ja toimeksiantajan kesken, on mahdollisuus saada aikaan oikein onnistunut projekti, jonka lopputulos tyydyttää kaikkia osapuolia. Se tosin vaatii sitoutumista ja motivoituneisuutta, hyvää viestintää, aikataulutusta, resurssien hallintaa ja hyvää työnjakoa sekä onnistunutta teknistä toteutusta. (Virtasalo, Tenhio, Rautuma, Elo-Valente, Turja & Jyry 2012, 4)

Onnistuneeseen projektiin tällaisessa tilanteessa päästään silloin, kun kaikki projektin osapuolet ovat yhtä sitoutuneita. Yhteistyön toimivuuden kannalta paras tilanne olisi se, että kaikki pääsisivät osallistumaan projektipalavereihin. Viestintäkanavista kannattaisi tehdä mahdollisimman toimivia, sekä sopia yhteisestä kommunikointitavasta. Projektit vaativat myös aikaa, opiskelijoilla on kiireitä ja myös ohjaajilla on muitakin työtehtäviä, siksi jo alussa kannattaisi suunnit-

tella hyvä aikataulu ja tietyt päivämäärät, joista pitää kiinni projektin edetessä. Kun aikaa on rajallisesti, niin tapaamisissa kannattaa suosia tehokasta ajankäyttöä. (Virtasalo ym. 2012, 5)

Projekteihin on aina varattu tietty määrä resursseja, joten oppimistavoitteet kannattaa sovittaa näihin resursseihin nähden. Esimerkiksi opinnäytetöissä projektin tekemiseen käytettävistä resursseista aika on melkeinpä tärkein resurssi. Liian riman allittavat oppimistavoitteet, tai toisaalta liian laajat projektit eivät ole hyviä resursoinnin kannalta. Ajankäytön suunnittelussa kannattaa olla realistinen. Projektin teknisestä toteuttamisesta kannattaa sopia kirjallisesti, esim. opinnäytetöissä toimeksiantosopimuksilla. Myös salassapitosopimukset, työsuojelumääräykset sekä muu lainsäädäntö saattaa pitää ottaa huomioon projektiin lähdetessä. (Virtasalo ym. 2012, 5)

Anttonen (2003, 34) kuvailee, että yleisesti ottaen projekteissa projektin onnistumisen kannalta tärkeimmät kriteerit ovat: aika, raha ja lopputulos. Onnistunut projekti edellyttää hyvää projektinhallintaa, jolla saavutetaan sille asetetut tavoitteet. Siinä tarvitaan suunnitelmallisuutta, aikataulutusta ja oikeita toimintoja. Näiden lisäksi huomioon pitää ottaa myös kustannukset, tuloksellisuus sekä projektin laajuuden määrittely. (Virtanen 2000, 31)

Hyvä projekti on selkeästi jäsennelly. Se on hyvin suunniteltu ja siinä oikeita asioita tehdään oikeaan aikaan. Hyvällä projektilla on osaava projektipäällikkö ja innostuneet työntekijät. Osallistujat tietävät selkeästi, mitä odotuksia heihin kohdistuu, mitkä heidän roolinsa ovat ja oman työnjakonsa. He kokevat, että heidän panoksellaan on arvoa. Hyvässä projektissa tiedotetaan säännöllisesti asioista ja uusiin asioihin perehdytetään. Sillä on selkeä toimeksianto ja tavoitteet. Tavoitteet on pilkottu välitavoitteiksi ja siihen on asennoiduttu, että tavoitteita voidaan joutua mahdollisesti muokkaamaan projektin aikana. Hyvässä projektissa päätöksiä tehdään hyvien pohjatietojen perusteella. Ja projektin tuloksia ja välitavoitteita seurataan. Jos moni näistä hyvän projektin ominaisuuksista täytyy, on odotettavissa, että projektista tulee onnistunut. (Lööv 2002, 18–19.)

## 2.4 Epäonnistunut projekti

Projektissa voidaan törmätä ongelmiin, jotka kumpuavat useasti resurssien puutteellisuudesta, epärealistisista aikatauluista, epäselvistä tavoitteista, projektihenkilöstän sitoutumattomuudesta, huonosta suunnittelusta tai tietonkulun ongelmista. Tavoitteiden ja resurssien muuttuminen voi myös aiheuttaa kitkaa, sekä ristiriidat projekti- tai emo-organisaatiossa. (Virtanen 2000, 54.)

Ongelmia projektissa tulee silloin, kun rahaa menee yli budjetin, aikaraja ylittyy tai lopputulos ei ole tyydyttävä. Joskus syynä epäonnistumiseen voi olla projektin miehityksen resurssoinnin virheet. Projektin johtaminen/hallinta voi omalta osaltaan pilata projektin onnistumisen ja joskus riittää jopa pelkkä huono tuuri. (Anttonen 2003, 34.)

Projektisuunnitelma voi olla huonosti tehty tai ohjausryhmä ei pidä huolta siitä, että suunnitelmaa noudatetaan. Projektiryhmän sisäinen ilmapiiri voi olla huono, eikä sen yhteishengen luomiseen ole varattu riittävästi aikaa. Joskus projektipäällikkö ei saa henkilöstöä innostettua panostamaan projektiin, myös projektiryhmän jäsenten luonteenpiirteet voivat luoda kitkaa heidän välilleen. Joskus projekti on vaan liian sekava, väärin rajattu tai ei lainkaan rajattu. Projektipäällikkö voi kadottaa myös projektin hallintakyvyn. (Lööv 2002, 19, 40–41.)

Joskus täysin väärää asiaa kutsutaan virheellisesti projektiksi. Projektia ei pitäisi ikinä antaa henkilöstölle vain ylimalkaisesti tehtäväksi ”muiden töiden ohella”. Projektin ohjauksen oikeiden menetelmien käyttö voi aiheuttaa ongelmia ja suunnitelmallisuuden ja valvonnan puuttuminen. Asenneongelmatkin voivat tulla vastaan. Projektijohto voi tehdä virheitä, varsinkin jos siltä puuttuu tarvittavaa informaatiota tai tuntemusta projektin tilanteesta tai henkilöstön kuormituksesta. Projektipäälliköltä voi myös puuttua tarvittavaa ammattitaitoa. (Pelin 2008, 38–39.)

Projektin epäonnistumiseen voi varautua riskienhallinnalla. Riski on jonkin haitallisen tapahtuman mahdollisuus, joka voi olla esim. onnettomuus, epäonnistuminen. Riskienhallinnassa on omat vaiheensa, ensiksi tulee riskien tunnistaminen.

minen, seuraavaksi niiden analysointi ja arviointi, sekä sitten valitaan mitkä keinot riskien hallintaan halutaan ottaa. Projekteissa yleisin riski on investointiriski, eli projektiin käytetyt resurssit menetetään, muttei saada tavoiteltuja tuloksia. Projekteissa riskien toteutuminen johtuu usein huonosta suunnittelusta, puutteellisesta tiedosta, väärästä toteutusstrategiasta tai toimintatavoista. Riskienhallintaan kannattaa paneutua jo projektin suunnitteluvaiheessa. (Viirkorpi 2000, 35–37.)

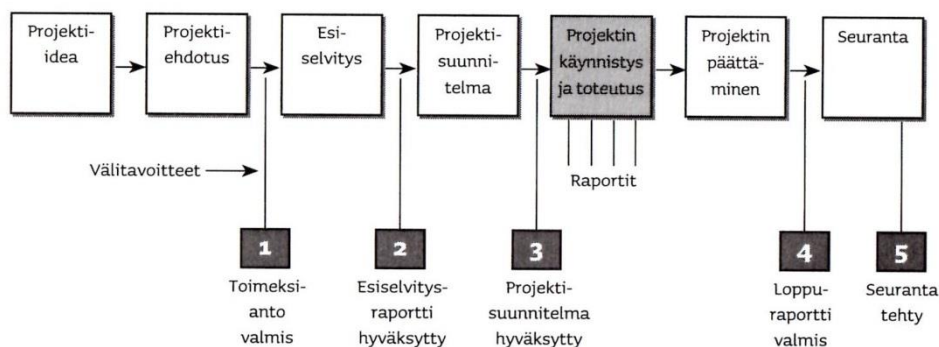
## 2.5 Projektin rakenne

Projekti on etenevä prosessi, jossa tietyn ajan kuluessa käydään läpi projektiin kuuluvat vaiheet. Nämä vaiheet löytyvät melko samanlaisina kaikista projekteista, ja jokaisessa vaiheessa on omat tyypilliset tehtävänsä, joiden avulla varmistetaan projektin eteneminen sekä onnistuminen. (Viirkorpi 2000, 11.)

Ideoinnilla ja ideoiden synnyttämisellä projektit saavat alkunsa. Ideoinnilla pyritään tuottamaan uusia ajatuksia runsaasti, tunnustellaan eri ideoita ja mietitään, mitkä niistä olisivat lupaavia toteuttaa. Ideoinnin ohella monesti hahmotellaan jo itse projektin toteutusta ja mietitään parhaita yhteistyömahdollisuuksia ideoiden toteuttamiseksi. Ideointivaiheen avulla voidaan päästään projektiehdotuksen laatimiseen. Hyvän idean keksimisen jälkeen päästään projektissa esisuunnitteluvaiheeseen. Siinä projektin aihe valitaan tarkasti, ja tehdään esiselvityksiä. Lisäksi mahdollisten rahoittajien kanssa käydään neuvotteluja ja luodaan projektikumppanuuksia. Esisuunnitteluvaiheessa luonnostellaan projektiluonnosta ja mietitään, onko projektin toteuttaminen tarpeellista, onko aihe sopiva ja edes toteuttamiskelpoinen. Esisuunnitteluvaihe, jossa karkeasti vasta luonnostellaan projektia, tähtää projektin perustamiseen. (Viirkorpi 2000, 11.)

Esisuunnittelusta päästään varsinaiseen suunnitteluvaiheeseen. Silloin yhteistyökumppanit osallistuvat jo suunnitteluun ja laaditaan projektisuunnitelma. Sitä arvioidaan ja kysellään rahoittajilta ja yhteistyökumppaneilta, ovatko he sitoutuneita projektin toteuttamiseen. Suunnitteluvaihe tähtää toteutus päätökseen. Onnistuneen suunnitteluvaiheen jälkeen seuraa toteutusvaihe. Siinä toiminta

käynnistetään käytännössä projektiorganisaation perustamisella. Projektia aletaan toteuttaa ja koko ajan pidetään yhteyttä projektin sidosryhmiin. Tarvittaessa jo toteutusvaiheessa tehdään koko ajan seuranta ja arviointia projektin kuluista. Kun projekti on toteutettu, on sen tulokset valmiita hyödynnettäväksi. Tulokset voidaan koota, arvioida ja raportoida ja ottaa käyttöön. Projektit loppuvat niiden päättämiseen. (Viirkorpi 2000, 11.)



Kuvio 2. Projektin rakenne (Lööv 2002, 87)

Kuviossa 2 esitetään havainnollisesti projektin rakenne. Projekti saa alkunsa projekti-ideasta, josta tehdään projektiehdotus ohjausryhmälle tai johtoryhmälle. Kun projektipäällikkö ja tilaaja pääsevät yksimielisyyteen projektin sisällöstä, siitä tulee toimeksianto. Sitten projektissa tehdään esiselvitys ja aloitetaan projektin suunnittelu. Suunnittelutyön tuloksena aikaansaadaan projektisuunnitelma. Hyväksytty projektisuunnitelma takaa sen, että projekti toteutuu. Toteutuva projekti sitten käynnistetään ja sen kulku dokumentoidaan. Projekti päättyy aikanaan ja siitä järjestetään lopuksi seuranta. (Lööv 2002, 22.)

### 2.5.1 Projektin suunnittelu

Projekti saa alkunsa määrittely-/valmisteluvaiheella. Määrittelyvaiheessa analysoidaan projektin toteuttamisen tarve eli määritellään: *tehtävä* (päämäärä), *missio* (mitä teemme ja kenelle) ja *visio* (mikä on projektin konkreettinen tuotos/tulos). Valmisteluvaiheesta vasta päästään varsinaiseen suunnitteluvaiheeseen ja projektisuunnitelman tekoon. Projektia voi suunnitella erilaisilla strate-

giatyökaluilla kuten esim. SWOT-analyysillä. Projektisuunnittelu vaatii tekijöiltään ammattitaitoa ja suunnittelun kulku riippuu erittäin paljon projektin luonteesta. (Virtanen 2000, 74–75, 82.)

Suunnitteluvaiheessa etsitään ratkaisua tärkeisiin projektin ydinkysymyksiin (Viirkorpi 2000, 14):

- mikä on projektin tarkoitus
- ketkä ovat projektin asiakkaat, mitkä ovat heidän tarpeensa
- miten projekti rakennetaan
- mistä saadaan voimavarat projektin toteuttamiseen
- kuka toteuttaa projektin, ja miten
- miten päästään parhaisiin mahdollisiin tuloksiin
- miten projektia hallitaan
- ja miten tuloksia hyödynnetään.

Projektin suunnittelu pitää tehdä huolellisesti ja hyvin. Suunnitelmaa pitää olla valmis päivittämään. Joskus on hyvä ottaa suunnitteluvaiheeseen mukaan myös heitä, jotka projektia käytännössä alkavat toteuttamaan. Yleensä suunnitteluprosessi noudattaa tätä kaavaa: ensiksi hankkeen tavoite määritellään yhdessä projektihenkilöstön kanssa ja silloin myös osallisten ajatukset projektista otetaan huomioon. Sen jälkeen projekti ja sen eri toiminnot hahmotellaan projektin elinkaaren mukaan ja lopuksi mietitään projektin riskienhallintaa. (Virtanen 2000, 89–91.)

Projektisuunnitelman tekoon kannattaa varata aikaa. Projektisuunnitelman runko voi olla esim. tällainen: tausta, tarkoitus ja tavoitteet, rajoitukset, toimenpide- ja resurssisuunnitelma, aikataulu, projektiorganisaatio ja tiedottaminen. (Lööv 2002, 63.) Näiden lisäksi projektisuunnitelmassa voidaan kuvata projektin asiakkaat, tuotokset, toteutusstrategia, työsuunnitelma, rahoitussuunnitelma, budjetti, oletukset ja riskit sekä projektin arviointi ja raportointi. (Viirkorpi 2000, 16).

Projektisuunnitelmassa kannattaa erityishuomiota kiinnittää projektin lopputuloksen kuvaamiseen, eli mikä on lopputila, projektin tuotos. Ainahan projektin

lopputulos tarkentuu, kun projekti etenee, mutta jo alussa on hyvä kuvata tarkkaan haluttua lopputulosta. (Forselius, Karvinen & Kosonen 2005, 37.)

Projektin alkuvaiheessa sen perusedellytykset pitää myös resursoida. Näitä ovat esim. tuotannollis-taloudelliset asiat, markkinointiin liittyvät tekijät, projektihenkilöstö, projektin hallinnointi. Projektin toteutukseen liittyviä resursseja ovat esim. aika, teknologia, raaka-aineiden saatavuus. (Virtanen 2000, 84–85.) Osallisia projektissa voivat olla yhteistyökumppanit, rahoittajat, asettajat, kohde-ryhmät, eli tavallaan projektin asiakkaat. Ja projektin asiakkaita voivat olla sisäiset asiakkaat, eli projektiitiimin jäsenet tai läheiset yhteistyökumppanit, tai ulkoiset asiakkaat eli kaukaisemmat yhteistyökumppanit. (Virtanen 2000, 93).

Tulevaa projektia voi hahmotella muutaman peruskysymyksen avulla (Viirkorpi 2000, 16–17):

- missä? kenelle? kuka hyötyy projektista?
- miksi? miksi projekti on tarpeellinen? mitä odotuksia se täyttää?
- mitä? mitä tuloksia projektilla saavutetaan? mitä lisäarvoa se tuottaa?
- millä? mitkä ovat voimavarat?
- miten? miten tuotokset voidaan saavuttaa?

### **2.5.2 Projektin läpivienti**

Projektin toimeenpano on se vaihe, mikä on kaikista näkyvin. Siinä käytännössä tehdään töitä sen eteen, että projektille asetetut tavoitteet täyttyvät (Virtanen 2000, 75). Joskus projektin toteutuksen käynnistyessä pidetään kick-off-tilaisuus, jonka tarkoituksena on luoda sitoutuneisuutta osallistujissa ja herättää innostusta (Lööv 2002, 88).

Projektin läpivienti vaatii projektin johtamista ja seuranta. Läpiviennin aikana tarkkaillaan täyttyvätkö projektin tavoitteet. Koko ajan seurataan aikataulua ja projektin kustannuksia pysyvätkö ne hallinnassa. Resurssien hallinta vaatii myös seuranta ja niiden riittäväydestä pitää huolehtia. Projektin tekemisvai-

heessa pitää keskittyä itse projektiin, mutta sen lisäksi myös projektin toimintaympäristöön ja tarkkailla aktiivisesti siihen tulevia muutoksia. Toimintaympäristölle on hyvä informoida, miten projekti etenee. (Forselius ym. 2005, 31)

Kun projekti käynnistetään, se vaatii toteutuksensa tueksi ohjauskeinoja. Näitä voivat olla päätöksenteon tueksi pohjatietojen kerääminen, aika- ja poikkeamaraaportit, projektiryhmän kokoukset, riskianalyysit sekä tietenkin projektisuunnitelma. Aikaraportointia tarvitaan, sillä aika on yleensä kallein resurssi ja sitä pitää kyetä käyttämään tehokkaasti. Projekti etenee projektiryhmän kokousten avulla ja suuri osa sen ohjauksesta tapahtuu niissä tilanteissa. Siksi kokouksia kannattaa järjestää säännöllisesti ja pyrkiä aktiivisuuteen. Projektiryhmän kokouksissa päätetään asioita, raportoidaan projektin kulusta, ratkaistaan ongelmia ja kommunikoidaan projektista. (Lööv 2002, 89, 91–92.)

Dokumentointi on yksi erittäin tärkeä osa projektin toteutusta. Siksi yrityksellä olisi hyvä olla projektikansio tai -mappi ja siihen kerätä jatkuvasti projektista väliakatietoja. Siihen voi tallentaa pöytäkirjat, toimenpidesuunnitelmat sekä muistiinpanot ja asiakirjat. Niiden avulla projektista tehtävän loppuraportin tekeminen on paljon helpompaa. Projektikansiosta olisi hyvä löytää koko projektin dokumentaatio. Jokaiseen ohjausryhmän kokoukseen olisi hyvä laatia myös tilannekatsaus projektista. Tilannekatsauksesta voisi näkyä tähänastiset tulokset, tilaajan odotukset ja niiden täytyminen sekä aika- ja poikkeamaraaportit. (Lööv 2002, 102–103.)

### **2.5.3 Projektin päättäminen**

Projektin päättäminen lopettaa projektin elinkaaren. Päättämistapa riippuu siitä, millainen projekti on kyseessä ja mitä tuloksia projekti on tuottanut. Päättämisvaiheessa tehdään jälkikäteisarviointi projektin toteuttamisesta sekä miten arvioidaan mitä tuloksia projekti tuotti. (Virtanen 2000, 77.) Projektin arviointi on oikeastaan prosessi, jota tehdään koko ajan. Arvioinnin suurin merkitys on se, että sen avulla voi oppia uutta ja kehittää toimintaa. Arvioinnin kautta voi projektista saatuja tuloksia ja kokemuksia paremmin hyödyntää organisaatiossa. Arvi-

ointia voi tehdä etukäteen, päivittäin tai kausittain ja se kuuluu olennaisena osana projektin päättämisvaiheeseen. (Viirkorpi 2000, 39.)

Käytännössä projekti päättyy siihen, että projektipäällikkö luovuttaa projektin tulokset loppuraportin muodossa ohjausryhmälle. Loppupalaverissa kiitetään kaikkia projektiin osallistuneita jäseniä ja heiltä voidaan pyytää näkemyksiä projektista, ja näitä kommentteja voi käyttää loppuraportissa. (Lööv 2002, 105.)

Projektin päättämiseen kuuluu projektin raportointi. Raporttiin tiivistetään projektissa kertyneet kokemukset ja opitut asiat. Raportilla ne voidaan välittää muiden käytettäväksi. Raportin rinnalla olisi hyvä käydä myös keskustelua, mahdollisesti tiedottaa tuloksista, markkinoida tai saada näkyvyyttä julkisuudessa. Raportointitapa kannattaa valita sen mukaan, kuka on projektin kohderyhmä. Tärkeintä on loppuraportissa tuoda esille selkeästi tulokset, johtopäätökset ja suositukset. Näiden lisäksi siinä voi olla yhteenvetoja, tiivistyksiä ja kuvia, mitkä havainnollistavat projektia. Loppuraportissa kannattaa tuoda esille myös epäonnistumiset ja kritiikki, mutta rakentavalla tavalla. Paras raportointityyli on selkeä, johdonmukainen, napakka, tarkoituksenmukainen ja sujuvasti luettava. (Viirkorpi 2000, 45.)

Projektin päättämisen jälkeen tehdään seuranta eli silloin varmistetaan, että projektit oikeasti kehittävät toimintaa. Seurannassa voidaan miettiä saavuttiko projekti tavoitteensa, mikä siinä oli hyvää ja mikä huonoa, oliko projektin tekemiseen riittävästi osaamista sekä aikataulua, kustannuksia ja projektin johtamista voidaan arvioida. Ja seurannan perusteella voidaan sitten suunnitella jatko-toimia organisaatiossa. (Lööv 2002, 108–109.)

Projektin päättämisvaiheessa olennaisintahan olisi se, että projektin tuloksia hyödynnettäisiin. Tulosten hyödyntäminen on vaativa vaihe, ja se saattaa monesti jäädä tekemättä. Silloin ei projektista oteta mitään opiksi. Joskus projekteja vain haalitaan voimavarojen takia, julkisuuden tai yhteistyösuhteiden solmimisen vuoksi. Projektista saatua uutta tietoa pitäisi kyetä hyödyntämään, mutta myös uusia toimintamalleja ja –ideoita pitäisi ottaa rohkeasti käyttöön, vaikka se vaatisikin pitkäjänteistä muutostyötä. Optimaalisin tilanne on se, että tulosten

hyödyntäminen otetaan huomioon jo suunnitteluvaiheessa, osaksi projektin toteutusta. (Viirkorpi 2000, 44–45.)

### **3 Projektina uusi tilikartta Abloy Oy:lle**

Tässä luvussa kuvataan, miten uusi tilikartta –projekti käytännössä toteutettiin toimeksiantajalle.

#### **3.1 Projektin toimeksiantaja Abloy Oy**

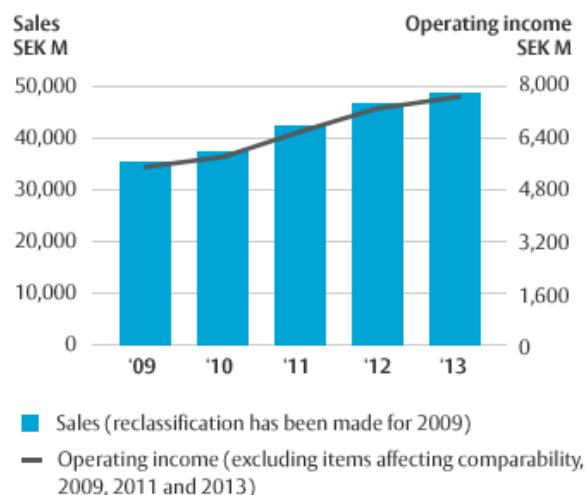
Opinnäytetyön toimeksiantaja on Abloy Oy. Abloy on suuri yritys, ja sen eri osastoille on tehty paljon opinnäytetöitä ja graduja aiemminkin. Abloy Oy:n toimialaa ovat lukot, lukitusjärjestelmät, rakennushelat sekä sähkölukot ja haittalevysylinteriteknologia. Se on maailmanjohtaja esim. sähkölukkojen valmistuksessa ja uranuurtaja haittalevysylinteriteknologiassa. Abloy Oy:llä on Suomessa 150 ABLOY-valtuutettua lukkoliikettä. Yrityksen vahvuuksia ovat pitkäjänteinen työn, uusien innovatiivisten tuotteiden kehittäminen sekä ammattitaitoisen palvelun tarjoaminen. (Abloy Oy 2014.)

Abloy Oy:n historia juontaa juurensa 1900-luvun alkuun. Konttorikonemekaanikko Emil Henriksson keksi kassakoneen pohjalta ensimmäisen ABLOY-avaimen ja lukkosylinterin vuonna 1907. Kahden vuoden kuluttua siitä myyntiin tulivat ensimmäiset ABLOY-lukot keksinnön perusteella. Vuonna 1918 aloitettiin laajempi tuotanto Ab Låsfabriken – Lukkotehdas Oy:llä ja idea patentoitiin vuonna 1919. Patentoinnin jälkeen perustettiin uusi yritys AB Lukko Oy, josta tulee tuotenimi ABLOY. Nykyisin edelleen kehitetään saman keksinnön pohjalta patentoituja levyhaittasynterijärjestelmiä. Tuotekehitys pyrkii kehittämään helpokäyttöisiä, turvallisia ja lukitusjärjestelmältään muunneltavia tuotteita. (Abloy Oy 2014.)

Abloy on tunnettu brändi ja viimeisimmässä rakennusalan tuotemerkkitutkimuksessa ABLOY oli alan luotettavin tuotemerkki. Taloustutkimuksen tekemässä ”Arvostetuimmat brändit”- tutkimuksessa yritys on ollut vuosikausia kärjessä. ABLOY-tuotteille luvataan toimintavarmuutta myös ankarissa ilmasto-olosuhteissa ja kovassa käytössä ja se tarjotaakin täysimääräisen takuu kuluttajille, sekä yrityksille ja yhteisöille. Abloy on myös edelläkävijä teollisuuden laatu- ja ympäristöjärjestelmien kehittäjänä. Yrityksellä on 80-luvulta lähtien ollut SFS-EN ISO 9001 -sertifioitu laatu- ja ympäristöjärjestelmä ja 90-luvulta lähtien SFS-EN ISO 14001 -sertifioitu ympäristöjärjestelmä. (Abloy 2014.)

Suomessa Abloylla on kaksi tehdasta, toinen sijaitsee Joensuussa ja toinen Björkbodassa. Tein opinnäytetyöni Joensuun toimipisteelle. Abloy Oy:n liikevaihto oli vuonna 2012: 159 717 000 euroa, henkilöstömäärä oli 818 henkilöä ja osakepääoma 6 864 000 euroa. (Kauppalehti 2014.)

Abloy Oy on osa Tukholman pörssissä listattua ASSA ABLOY -konsernia. ASSA ABLOY on oviympäristöratkaisujen maailman johtava toimittaja. ASSA ABLOY-konserni muodostettiin vuonna 1994, ja nykyisin se on laajentunut maailmanlaajuiseksi. Konsernilla on noin 43 000 työntekijää ja liikevaihto vuodessa on yli 48 miljardia Ruotsin kruunua. (Abloy Oy 2014.)



Kuvio 3. ASSA ABLOY:n esittely vuosilta 2008–2012

Kuviosta 3 näkee, että ASSA ABLOY:n liikevoitto on kasvanut tasaisesti vuodesta 2009 lähtien, ja vuonna 2013 liikevoitto oli noin 8 000 miljoonaa. Myynti oli vuonna 2013 noin 48 481 miljoonaa, mikä on noin 5 330 miljoonaa euroa. (ASSA ABLOY 2013.)

### **3.1.1 Projektiorganisaatio**

Controller Heidi Kortelainen otti minuun alun perin yhteyttä opinnäytetyön toteutuksesta marraskuussa 2003. Opinnäytetyön ohjaajaksi Abloy Oy:n puolelta nimettiin Mika Ojala, sillä hän oli ollut tiiviisti mukana tilikartan alkuvaiheissa. Alkupalaverissa oli mukana koko talousosasto, kun pohdimme opinnäytetyön toimeksiantoa ja aihetta. Muutenkin apua projektin toteutukseen sai koko ajan kaikilta talousosaston henkilöstön jäseniltä, mikä oli todella hyvä asia. Koska tilikartta myöhemmin tulee kaikkien käyttöön, niin oli hyvä, että henkilöstö sai olla osallisena alusta asti sen suunnittelussa sekä projektin toteutuksessa.

Toimeksiantajan puolelta käytännössä sain apua controller Maire Karviselta. Hänellä on pitkä kokemus ja osaaminen Abloy Oy:stä sekä kirjanpidoista, ja sisäisestä laskennasta Abloy Oy:llä, joten hänen apuunsa jouduin turvautumaan vaikeissa kohdissa, esim. sisäisen laskennan ymmärtämisessä. Lopuksi uusi tilikartta esiteltiin kirjanpitopäällikkö liris Heiskaselle loppupalaverissa.

### **3.2 Tilikartta käsitteenä**

Kirjanpitolaissa (1336/1997) 2 luku 1 § määrittelee, että: ”Kirjanpitovelvollisen on merkittävä kirjanpitoonsa liiketapahtumina menot, tulot, rahoitustapahtumat sekä niiden oikaisu- ja siirtoerät.” 2 §:ssä määritellään, että liiketapahtumat pitää kirjata kirjanpitotileille. Tilien sisällön pitää säilyä koko ajan samana ja kirjanpitovelvollisen tulee kultakin tilikaudelta tehdä kirjanpitotileistä selkeä ja riittävän eritelty luettelo, mistä saa selville tilien sisällön eli tililuettelo. Kirjanpitolain 8 §:ssä kuvailaan, että tositteet ja kirjanpitomerkinnot saadaan tehdä ja säilyttää koneellisilla tietovälineillä.

Yrityksessä siis kirjanpidon sisältämä tieto on tileillä ja ohjelmistoissa. Liiketa-  
pahtumat tallennetaan kirjanpitoaineistoon, mikä voi olla sähköisessä muodos-  
sa, kuten esim. tiliotiedostot, viitteellisten suoritusten tiedostot, lähetetyt las-  
kut, tai olla paperisessa muodossa, kuten esim. käteiskuitit, laskut, rahtikirjat.  
(Taloushallintoliitto 2014.)

Kirjanpidon tileistä muodostuu täten tililuettelo eli tilikartta. Siinä tilit voidaan  
ryhmitellä esim. meno-tulo -teorian mukaan, tai sitten kirjanpitoasetuksen tar-  
joaman kaavan mukaan tuloslaskelma- ja tasekaavaa noudattaen. Silloin tilit  
jaetaan tuotto-, kulu- ja tasetileihin. Tällainen tililuettelo pitää olla jokaiselta tili-  
kaudelta. (Taloussanomien.) Kirjanpidon tiedot pitää olla rekisteröitynä siksi, että  
yritysjohdo ja muut sidosryhmät voivat saada niistä jatkuvasti ja helposti tietoa.  
Tililuettelo on järjestelmällinen muoto rekisteröidä tietoa. (Söderström, Mäkinen  
& Pietarila 2002, 19.)

### **3.3 Lähtökohdat toimeksiantajan puolelta**

Abloy organisaatiossa on menossa ERP-projekti, jossa otetaan käyttöön uusi  
toiminnanohjausjärjestelmä koko EMEAn alueella. Siihen kuuluu osana Micro-  
soft Dynamics AX -ohjelmiston käyttöönotto, joka tulee korvaamaan taloushal-  
linnon käytössä olevat eOffice-, Intime- ja Pakki- ohjelmistot.

Tällä hetkellä Abloyn taloushallinnossa on käytössä monia eri ohjelmistoja ja  
järjestelmiä, joita ei kuitenkaan ole voitu integroida toisiinsa. Käytännössä tämä  
hankaloittaa työskentelyä, sillä tietoja siirretään manuaalisesti ohjelmasta toi-  
seen. AX-projektilla pyritään siihen, että on vain yksi toiminnanohjausjärjestel-  
mä, jossa taloushallinnon ohjelmistot ovat integroitua samaan järjestelmään. Uu-  
den Microsoft Dynamics AX -ohjelmiston käyttö säästää työaika ja lisää toimin-  
toketjun hallittavuutta. Sen käyttöönotto mahdollistaa taloushallinnon työskente-  
lyn painopisteen siirtymisen manuaalityöstä enemmän analysointiin ja valvon-  
taan.

Uutta tilikarttaa laadittaessa piti ottaa huomioon ASSA ABLOYn konsernin IFRS vaatimusten mukaiset ohjeistukset sekä Suomen kirjanpito- ja verolainsäädännön vaatimukset. Näiden vaatimusten lisäksi tilikarttaan piti perustaa raportoinnin tueksi Hyperion dimensiot, jota koostuvat Hyperion pohjaisen -tilikartan tilien summatasoista.

### 3.3.1 ERP-projekti

Abloylla on menossa suuri muutos uuteen toiminnanohjausjärjestelmään. ASSA ABLOY käynnisti helmikuussa 2011 projektin ottaa käyttöön koko EMEAn alueelle käyttöön tulevan uuden toiminnanohjausjärjestelmän eli ERP:n. EMEAn alue tarkoittaa Eurooppaa, Lähi-itää ja Aasiaa. ERP on lyhennys sanoista: "enterprise resource planning", käytännössä sitä kutsutaan yrityksen uudeksi toiminnanohjausjärjestelmäksi tai lyhennettynä "erpiksi". (Microsoft Dynamics 2012.)

Projekti alkoi ASSA ABLOY Ltd:stä eli Englannista ja Abloy Oy eli Suomi tuli mukaan myöhemmin Englannin aloittamaan työhön. ERP-ohjelmassa on määritetty, että Englanti ja Suomi tekevät yhteistyötä, jonka valmisteleman työn pohjalta järjestelmä voidaan käyttöönottaa (yhteisten toimintojen osalta) koko EMEA:n alueella toimivissa yrityksissä. Tietenkin jokaisessa maassa käyttöönottovaiheessa tulee ottaa huomioon maakohtaiset lakisäätteiset sekä yrityskohdaiset liikekriittiset toiminnot. Englannin ja Suomen yhteistyö on pohjatyönä projektille, jonka valmistumista odottaa yhdeksän muuta EMEA divisioonan aluetta. (Aromaa.)

Suomi ja Englanti ovat valittu pohjatyön tekijöiksi, sillä Englannissa piti yhdistää kahdeksan eri toiminnanohjausjärjestelmää ja muutenkin liiketoimintoja, ja Suomessa oli käytössä vanhenevat järjestelmät ja tarve saada yksi toimiva niiden tilalle. Suomen ja Englannin toiminnot kuvaavat hyvin yhdessä EMEA alueen eri käytäntöjä. Järjestelmä esitellään loppukäyttäjille sitten kun testaukset ovat tehty onnistuneesti uuteen järjestelmään. (Aromaa.)

### 3.3.2 Microsoft Dynamics AX -ohjelmisto

ERP-projekti on valinnut uudeksi ohjelmistoksi Microsoft Dynamics AX:n, ja uusi ohjelmisto tulee koko konsernin käyttöön. Microsoft Dynamics AX on ERP:n ohjelmistoratkaisu. (Microsoft Dynamics 2012.) AX on ollut käytössä ASSA ABLOY:ssa joissakin konsernin yhtiöissä jo aiemmin, mutta nyt se tulee käyttöön koko EMEA:n alueelle, sekä APAC (Aasia ja Kaukoitää) alueelle. ASSA Abloysta tulee Microsoftin suuriasiakas ja täten sillä on hyvät mahdollisuudet vaikuttaa jatkossa ohjelman tuotekehitykseen. Siten se voi saada omia tarpeitaan parhaiten palvelevan ohjelmiston. (Aromaa.)

Microsoft Dynamics AX pohjautuu samaan toimintamalliin kuin esim. Microsoft Office-ohjelmat sekä Microsoft SQL Server. Siksi käyttöympäristö on tuttu ja ei vie liikaa huomiota itse tekemiseltä ja on esim. Excelin kanssa hyvin yhteensopiva. (Microsoft Dynamics 2012.) Microsoft Dynamics AX on esitelty joustavana ja luotettavana ohjelmistona ja siinä pitäisi olla niin kattavat ominaisuudet, että se helpottaa talousasioiden, asiakassuhteiden, yrityspalvelujen, henkilöstöasioiden ja tuotantoketjun automatisoinnin hallintaa.

Uusi AX-ohjelmisto otetaan käyttöön näillä näkymin syksyllä 2014. Se korvaa tällä hetkellä talousosaston käytössä olevat eOffice sekä Intime-ohjelmistot. Sain olla joulukuussa yhdessä AX-peruskoulutuksessa ja oli hyödyllistä nähdä ohjelmisto ns. omin silmin ja saada mielikuva, millainen siitä on tulossa. Se helpotti tilirakenteiden miettimistä ja antoi näkemystä tulevaisuudesta.

### 3.3.3 ASSA ABLOY:n konserniohjeistus ja IFRS:n vaatimukset

Uuden tilikartan rakentaminen perustui koko konsernia koskevaan päätökseen yhdenmukaistaa ja harmonisoida käytettävät tilikartat ympäri maailmaa kaikissa konsernin toimipaikoissa ja yksiköissä. ASSA ABLOY:lla on kirjallinen ohjeistus konsernitilinpäätöksien laatimiseen: ASSA ABLOY:n Kirjanpito ja raportointi käsikirja eli ARM. ASSA ABLOY GAAP eli General Accepted Accounting Principles:n periaatteet ja ohjeet perustuvat Euroopan unionin vaatiman IFRS:n (In-

ternational Financial Reporting Standards) vaatimuksiin, yleisesti hyväksytyihin kirjanpidon viitekehyksiin sekä ASSA ABLOY:n erityisohjeistuksiin kirjanpidosta ja raportoinnista. Ja tämä manuaali on luettavissa Abloyn Intranetissä koko ajan päivitettyinä ajantasaiseksi, sitä päivitetään kuukausittain tai neljännesvuosittain. (The ASSA ABLOY Accounting and Reporting Manual 2013, 6, 8.)

Konsernissa kirjanpidon rakenteen määrittelee IASB (International Accounting Standards Board), ja se pohjautuu laadukkaan kirjanpidon tuottamiseen, ja siihen, että annetaan oikea ja totuudenmukainen kuva yrityksen rahoituksen tilasta. Näitä periaatteita rakenteessa ovat jaksotusperiaatteet, konsernitoiminnan jatkuminen, ymmärrettävyys, oleellisuus, luotettavuus, vertailtavuus sekä tuloslaskelman ja taseen muoto. (The ASSA ABLOY Accounting and Reporting Manual 2013, 8-12.)

IFRS-standardithan tulivat EU-alueella käyttöön vuonna 2005, johtuen siitä, että Euroopan parlamentti ja Euroopan unionin neuvosto laativat IAS-asetuksen (vuonna 2002). Tämä asetus velvoittaa EU-alueella arvopaperipörssissä noteerattuja yrityksiä laatimaan konsernitiilinpäätöksen IFRS-standardien mukaisesti. Kun uusittiin Suomen kirjanpitolainsäädäntöä vuonna 2004, tarkennettiin, että jokainen kirjanpitovelvollinen, jolla on hyväksytty tilintarkastaja saa laatia IFRS-tilinpäätöksen. (IFRS Käytännön käsikirja 2006, 15,19.)

IFRS:n tavoite on ollut se, että se parantaa tilinpäätöskien vertailukelpoisuutta. Se eroaa suomalaisesta tilinpäätöksestä monin osin, nämä voisi tiivistää neljään eri alueeseen: 1) IFRS on yksityiskohtaisempi ja vaativampi kuin suomalainen säännöstö, 2) IFRS:ssä ei ole niin joustava ja siinä on vähemmän vaihtoehtoja, 3) siinä arvostetaan tase-eriä käypään arvoon, minkä johtuu, että realisoitumattomat arvomuutokset kirjataan tuloslaskelmaan, sekä 4) koko IFRS-tilinpäätöksen tavoite on tuoda läpinäkyvyyttä lisää, ja sen vuoksi se vaatii enemmän liitetietoinformaatiota. (IFRS Käytännön käsikirja 2006, 15.)

### 3.3.4 Suomen kirjanpidon vaatimukset

Suomen lainsäädäntö määrittelee omat vaatimuksensa yrityksiensä kirjanpidoille. Kirjanpitolautakunnan yleisohje (Edilex 2011) määrittelee kirjanpidon tositemateriaalin sisällön sekä ohjeistaa kirjanpidon laadinnassa käytettävistä menetelmistä ja kirjanpitoaineiston säilyttämisestä. Kirjanpito voidaan yleisohjeen mukaan laatia digitaaliseen muotoon, mutta monissa tapauksissa se sisältää myös paperitositteita.

Yleisohjeessa kuvataan, että kirjanpito perustuu kirjanpitolakiin sekä kirjanpitoasetukseen. Näiden lisäksi kauppa- ja teollisuusministeriö on antanut päätöksiä esim. kirjanpidossa käytettävistä menetelmistä ja kirjanpidon säilyttämisestä. Muita kirjanpitoa ohjaavia säädöksiä asettaa verolainsäädäntö, ja varsinkin ALV-lainsäädäntö. Myös muussa lainsäädännössä on kirjanpitoaineistoa- ja menetelmiä koskevaa lainsäädäntöä, esim. osakeyhtiölaissa. Erityislainsäädännössä voi olla joitain erityisiä vaatimuksia, mitkä menevät yleisohjeessa esiteltyjen periaatteiden edelle, kuten esim. vakuutusyhtiöitä koskeva sääntely. (Kirjanpitolautakunnan yleisohje Edilex 2011.)

### 3.4 Projektin aloitus

Projektin alussa sain avukseni Englannin jo tekemän tilikartta-pohjan. Se oli hyvä apuväline oman työskentelyni tueksi. Käytännössä projekti alkoi sillä, että valmistelin Abloyn antaman kannettavan tietokoneen projektia varten ja sain siihen tarvittavat ohjelmistot ja salasanat.

Aloitin tilikartan tilien suomentamisella ja järjestelyllä loogisesti Exceliin värikoodien avulla. Siten tein suuresta kokonaisuudesta helpommin hallittavan. Sitten aloitin projektin toteuttamisen käymällä joka viikko säännöllisesti Abloylla tekemässä projektia.

Tilikarttaan oli hahmoteltu valmista pohjaa: Abloy Oy Chart of Accounts structure -set up October 2012, joka pohjautui Hyperioniin. Siitä näkyi tilikartan peruspohjarakenne mitä piti noudattaa:

- 1) Assets
- 2) Equity & liabilities
- 3) Operating revenue
- 4) Cost of goods & materials
- 5) Other operating expences / costs
- 6) Personnel costs / depreciation etc.
- 7) Financial & other income and expences

Uusi tilikartta lähtee liikkeelle taseesta, kun taas entinen käytössä ollut tilikartta (liite 1) lähtee tuloslaskelmasta. Tilejä oli melko paljon, lopulliseen tilikarttaan tuli noin 1 000 tiliä. Siksi projektissa oli melko suuri työ. Suuri työ oli myös siinä, että tilejä piti koko ajan tulkata, ei riittänyt pelkkä manuaalinen tilinumeroiden siirto toisesta tilikartasta toiseen, vaan tilien sisältö ja tarkoitus piti todella ymmärtää hyvin, ja samalla pitää mielessä kokonaisuus.

### **3.5 Projektin toteutus käytännössä**

Alkuvalmistelujen jälkeen aloitin tilikartan tekemisen käytännössä. Tein selkeät otsikot ja väliotsikot ja noudatin tarkasti pohjan rakennetta osioiden järjestyksessä ja sisällössä. Värikoodasin Excel-taulukon mahdollisimman helppoluokiseksi ja selkeäksi. Koko ajan tarkastelin työskentelyn aikana Englannin ABLOY UK:n valmista tilikarttaa, mistä oli paljon hyötyä. Kun olin saanut otsikot loogisesti paikoilleen, tein tilikarttaa valmiiksi osio osiolta. Välillä palasin jo tehtyihin osioihin ja siirryin työskentelyssä koko ajan vaativimpiin osioihin, mitkä jätin viimeisiksi.

Aloitin tilien perustamisen helpoimmista eli myynnin tileistä. Etsin vanhoille tilikartan tileille vastaavan tilin uudesta tilikarttapohjasta. Mutta jos uutta tiliä ei suoraan löytynyt, niin perustin sille uuden tilin. Vaikeimpana kokonaisuutena, ja

siksi jätinkin sen viimeiseksi, koin Cost of Goods Sold & Materials eli ostojen, kustannusten ja materiaalien tilit, jotka liittyvät sisäiseen laskentaan.

Sisäinen laskenta perustuu Abloyn taloushallinnossa standardikustannuslaskentaan. Se perustuu standardien käyttöön, jossa perusajatuksena on se, että toteutuneita kustannuksia ja standardien välisiä eroja analysoidaan ja hyväksikäytetään. Näistä eroista saa laskettua tuotteelle standardihinnan. Sitä hintaa käytetään sisäisessä laskennassa kustannusten muutoksien tarkkailuun, hinnoitteluun tai tuotteiden siirtoon talousyksiköiltä toisille. (Taloussanommat.)

Standardihintaa käytetään hinnoittelun, budjetoinnin sekä tuotannon suunnittelussa ja toiminnan arvioinnissa. Sisäiseen laskentaan liittyvien tilien pitää olla oikeat sisällöiltään, sillä niiltä tileiltä AX:ssa poimitaan oikeat tiedot sisäistä laskentaa ja raportointia varten.

Koko työskentelyn ajan piti pitää huolta tilinumeroinnista ja sen loogisuudesta. Numerointi perustui mallipohjan antamaan nelinumeroiseen lukuun, kuten esim. 1000 ja paikalliseen kolminumeroiseen lukuun, kuten esim. /000. Esimerkiksi ylätili: 1000/000 varat, jonka alatilinä esim. 1100/000 aineettomat hyödykkeet ja sen alatilinä: 1110/002 Aineettomien hyödykkeiden lisäykset. Näin numeroita tarkentamalla luotiin alatililit ja jokaisella tilille tuli lopulta oma seitsemännumeroinen tilinumeronsa. Ensimmäiset neljä numeroa olivat yhtenäisiä kaikissa maissa ja niitä ei saanut muuttaa. Viimeiset kolme numeroa taas olivat maakohtaisia ja niitä sai muuttaa.

Kustannuslajeista pyritään kokonaan eroon tulevaisuudessa, niille on omat tilit jatkossa. Joissakin tilikartan osa-alueissa kustannuslajeja ei tarvinnut ottaa huomioon, mutta osassa osioista niitä oli paljon, esim. muuttuvissa ja kiinteissä tuotantokustannuksissa sekä yleiskustannuksissa.

Kustannuslajit pohjautuvat kustannuslaskentaan. Kustannuslaskennassa on omat vaiheensa, eli ensimmäinen vaihe on kustannuslajilaskenta, seuraava kustannuspaikkalaskenta ja lopuksi tuotekohtainen kustannuslaskenta. Kustan-

nuslajilaskenta tarkoittaa yrityksessä tuotannontekijöiden jakamista työsuorituksiin, aineisiin ja lyhyt- ja pitkävaikutteisiin tuotantovälineisiin. (Tenhunen 2013)

### 3.5.1 Tase

Taseesta aloitin Vastaavaa -puolelta. Aineettomille hyödykkeille oli entisessä tilikartassa vain kuusi tiliä, mutta uuteen piti ottaa niiden lisäksi tilit teknologialle, ohjelmistoille ja loppuun yleistili muille pitkävaikutteisille menoille. Vaatimukset näille tulivat Hyperionin uusista vaatimuksista jaotella teknologia ja ohjelmistot erikseen.

Aineelliset hyödykkeet jakaantuivat uudessa tilikartassa useampiin osaluokkiin. Uuteen tilikarttaan tuli oma tilinsä koneille ja laitteille sekä toinen tili kalustolle. Aineellisten hyödykkeiden loppuun tuli yleistili muille aineellisille hyödykkeille. Uutta oli myös se, että jokaiselle päätilille tuli monia alatilejä, näin uudessa järjestelmässä on helpompi tarkastella ajantasaisesti yrityksen varallisuutta. Kohdistamista vanhasta tilikartasta uuteen tiliin ei voinut tehdä siis kuin päätilin osalta, koska alatilejä ei entisessä tilikartassa ollut.

Sijoituksien tilit oli helppo kohdistaa vanhasta tilikartasta uuteen, sillä tilien sisältö oli helppo hahmottaa. Tällä hetkellä Abloylla ei ole tytäryhtiöitä, mutta jätin uuteen tilikarttaan silti tilit niiden varalle, jos niitä tulevaisuudessa yritykselle tulee. Rahoitusomaisuuden tilejä oli haastavaa miettiä, sillä entisessä tilikartassa rahoitusomaisuudessa ei ollut kuin laskennalliset verosaamiset. Jatkossa uusi tilikartta antaa mahdollisuuden entistä tarkempaan asioiden tarkasteluun tilien kautta, joten jätin mieluummin hiukan enemmän tilejä, kuin poistin liikaa, vaikei tileillä olisi ollutkaan vielä kirjauksia tällä hetkellä. Jaksotetut verosaamiset sisälsivät monia eri alatiliä.

Vaihto-omaisuus osuus sai lisää tilejä verrattuna entiseen tilikarttaan, ja tarkempaa valmiiden tuotteiden jaottelua, eli jako ulkoisiin ja sisäisiin valmiisiin tuotteisiin. Vaihto-omaisuudessa lopuksi on offset-tili, mikä tuli mukaan uuteen tilikarttaan muutamaan kohtaan. Offset -tili on ikään kuin vastatili, jonka kautta varastotapahtumien eri vaiheet kirjataan AX-ohjelmistoon.

Myyntisaamisien tileissä piti olla tarkkana tilijaottelussa. Myyntisaamiset jaottelin ulkopuolisiin, sisäisiin sekä konsernin myyntisaamisiin. Myyntisaamisten välitili on tärkeä yrityksen reskontrien hoidon kannalta ja uutena asiana tulivat tilit realisoitumattomille myyntisaamisille. Muut lyhytaikaiset saamiset sisälsivät kaksi osa-alueita: siirtosaamiset ja muut saamiset. Siirtosaamisien puolelle tuli myös uusia tiliehdotuksia, kuten tilit esimerkiksi ennakkoon maksetuille vuokrille sekä jaksotetuille koroille.

Melko helposti kohdistettava osuus olivat rahat ja pankkisaamiset. Abloylla suurena kansainvälisenä yrityksenä on monia pankkitilejä eri maissa ja niiden lisäksi käteiskassoja. Vertailin vanhaa tilikarttaa, uusinta tuloslaskelmaa sekä tarkistin tilien olemassaolon vielä controllerilta ja sen pohjalta muokkasin uuteen tilikarttaan tarpeelliset pankkitilit, ja niitä voi myöhemmin lisätä ja poistaa. Uutena tulivat "cashpool-tilit", jolle luotiin uudet tilit, ne ovat olleet yrityksen käytössä jo aiemmin, mutta eivät tässä muodossa. Cashpool on ASSA ABLOY -konsernin sisäinen kassajärjestelmä, jonka kautta hoidetaan konsernin sisäisten saamisten ja velkojen maksut.

Taseen vastaavaa puolella oma pääoman tilit olivat selkeät ja helpot ymmärtää, uusina tileinä lisäsin oman pääoman otsikon alle arvonkorotusrahaston, rajattomat reservit sekä jakamattomien voittovarojen tilit. Poistoerot piti tehdä aineettomien ja aineellisten hyödykkeiden olemassaolon mukaan ja miettiä, mitkä niistä tarvitsevat poistotiliä tulevaisuudessa. Suurin osa näistä tileistä oli myös vanhassa tilikartassa. Varaukset tiliryhmä oli hieman sekava kokonaisuus ymmärtää, sillä uudessa pohjassa oli ehdotuksena paljon jaksotustilejä sekä tilejä varauksille.

Pitkäaikaiset velat olivat rakenteeltaan yksinkertaiset, ja jaottelin tilit ulkoisiin ja sisäisiin velkoihin ja lisäksi erottelin korollisuuden mukaan. Ostovelat vaativat samanlaista hahmottelua kuin myyntisaamisetkin. Ostovelat piti jakaa ulkoisiin sekä konsernin sisäisiin ostovelkoihin. Niille piti luoda myös ennakkomaksujen tilit ja uutena rekisteröityjen laskujen tili. Uutena tuli myös offset-tili tähänkin kokonaisuuteen. Jaottelin lyhytaikaiset lainat samalla tavalla kuin pitkäaikaiset velat: korolliset ja korottomat lainat sekä niissä vielä erittely: ulkoiset ja sisäiset.

Muut lyhytaikaiset velat jaoin kahteen osioon: siirtovelat sekä muut lyhytaikaiset velat. Nämä pystyin kohdistamaan melko suoraan vanhan tilikartan tilien pohjalta.

Arvonlisäverotilit olivat mielestäni haastavalta tuntuva osuus. Tähän sain apua AX:n Key Userilta. Uutena tilikarttaan tuli ALV control -tili, minkä jätin, mutta sen käyttötarkoitus selviää vasta myöhemmin. Viron arvonlisäveroa ei ilmoiteta Suomen veroilmoituksella, joten siksi sille piti jättää oma otsikkonsa, ettei niitä sekoiteta Suomen arvonlisäveroihin.

### **3.5.2 Tuloslaskelma**

Aloitin tuloslaskelman helpoimmasta kokonaisuudesta eli myynnin tileistä. Myynnit jaoin kahteen ryhmään: ulkoiseen ja sisäiseen myyntiin. Ulkoisen myynnin jaoin: kotimaan myyntiin, EU:n sisäkauppaan ja EU:n ulkopuoliseen vientiin. Sisäinen myynti jakautuu konsernin sisäiseen ja Abloy Oy:n sisäiseen myyntiin. Näille kaikille tileille tein myös käteisalennusten tilit sekä vuosialennusten tilit sekä otin huomioon eri alv-prosentit. Uutena tulivat tilit tuotteille, jotka on toimitettu, mutta jotka odottavat vielä laskutusta. Myynnin tileille löytyi selkeästi vastaavuudet entisestä tilikartasta, sillä ne ovat keskeisiä tilejä tilikartassa.

Aineet ja tarvikkeet -tiliryhmä oli minusta vaikein kokonaisuus kohdistaa koko projektissa. Aineet ja tarvikkeet -osio perustuu sisäisen laskennan vaatimuksiin. Tämä oli hankala osio siksi, koska entisessä tilikartassa oston tilejä oli vain muutama, lähinnä raaka-aineostot, komponenttiosot ja välilliset aine- ja tarvikkeostot, kun taas tässä uudessa tilikartassa aineet ja tarvikkeet piti pilkkoa pieniin osioihin. Tilikartan toteutuksessa oli mukana ulkoisen laskennan lisäksi myös sisäinen laskenta. Sisäisen laskennan takia esim. COGS -tileissä piti olla erittäin tarkkana.

Suorat materiaalikustannukset sisältävät päätilit materiaaliostoille. Sen lisäksi tilit ovat alihankinnalle, komponenteille sekä uusina tileinä materiaalien varianssitilit, jotka kertovat suunniteltujen ja toteutuneiden kustannusten eroista. Vari-

anssi eli kustannusten ero syntyy sisäisessä laskennassa tuotteen suunnitellun standardikustannuksen ja todellisen kustannuksen välisestä erosta. Materiaalikustannuksiin kuuluvat tilit myös ostorahdeille.

Aineiden ja materiaalien työvoimakustannukset sisältävät työntekijöiden palkkoja. Toimihenkilöiden palkat ovat myöhemmin tuloslaskelmassa henkilöstökulujen ryhmässä. Jako suoriin, muuttuviin tai kiinteisiin kustannuksiin riippuu tuotteen rakenteesta. Rahtikulut ja kustannukset olivat sellainen kokonaisuus, jota hioin ihan viimeisenä vielä lopputarkastuksien aikana.

Yleiskustannusten tilit olivat muuten yksinkertaiset kohdistaa, mutta niissä piti ottaa huomioon myös kustannuslajit, mikä oli yksi erittäin oleellinen osa tilikarttamuutosta. Yleiskustannukset jaoin toimitilakuluihin, laitteisiin ja tarvikkeisiin, kalustokuluihin, matkakuluihin, markkinointikuluihin, vakuutuksiin, ulkoisiin palveluihin sekä palkkioihin, lisensseihin ym. ja tukitoimintojen allokointeihin. Myös englanninkieliset termit tuottivat välillä ongelmia varsinkin tässä osiossa. Tähän osioon kuuluivat myös poistot, missä piti olla tarkkana, että kaikille taseen hyödykkeille tulee oma poistotilinsä. Tukitoimintojen allokointi oli minulle ennestään hieman tuntematon termi, sekin liittyi sisäiseen laskentaan. Allokoinnissa on kyse siitä, että hallinnolliset kulut jaetaan eri business -yksiköiden kesken.

Muut yleiskustannukset jaoin hallinnon kuluihin ja terveydenhoitokustannuksiin. Aiemmin hallinnon kuluihin on kirjattu paljon sekalaisia kuluja, joten nyt niille oli tarkoitus löytää paremmin kuvaavat tilit muista yleiskustannuksista. Hallinnon kulutilejä jäi silti paljon käyttöön, kuten esim. henkilöstöravintopalvelut. Terveydenhoitokustannuksien tileihin vaikutti sisäinen laskenta ja miten siellä asioita tarkastellaan hyvin yksityiskohtaisesti. Tarkka tarkastelu johtuu siitä, että Abloylla on oma työterveyshuoltopisteensä tehtaan toimitiloissa.

Henkilöstökuluihin kuuluivat toimihenkilöiden palkat, ja vastaavuuksia etsin tässäkin osiossa entisestä tilikartasta. Tämä tiliryhmä oli hyvä esimerkki siitä, miten myös suomalaisen verotuksen ja kirjanpidon periaatteet piti ottaa huomioon tilikarttaa laadittaessa, koska henkilöstökuluissa on paljon maakohtaisia käytäntöjä, esim. sosiaaliturvamaksut.

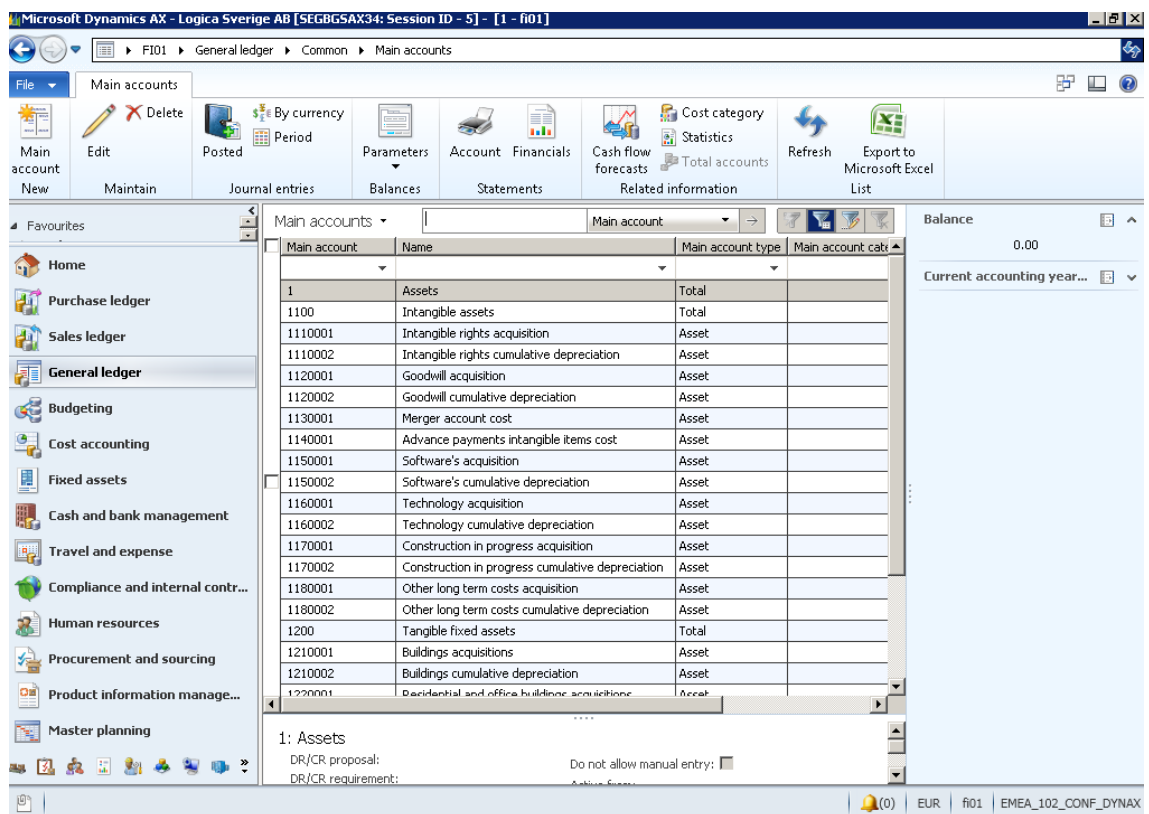
Tukitoimintojen allokointi kohdan jätin, sitä voi tarvita myöhemmin. Ryhmään rahoitus sekä muut tulot ja menot en tehnyt muutoksia. Muihin operatiivisiin tuottoihin ja kustannuksiin sijoitettiin aikaisemmin liiketoiminnan muihin tuottoihin kirjatut vuokratuotot, tuet ja avustukset, vakuutuskorvaukset, palvelujen myynnit, lisenssituotot sekä myyntivoitot. Kurssierot oli selkeä tiliryhmä, sillä voitoille ja tappioille tuli omat tilinsä, sekä rahoituksen kurssieroille. Osinkojenkin tilit olivat helppo kohdistaa.

Tiliryhmää korkotuotot ja -kulut lähdin tekemään niin, että tein oman osionsa tuotoille ja oman kuluille, sitten niissä omat tilit ulkoisille, sisäisille ja muille. Tilikartan laatimisessa oli aina haasteena ottaa huomioon niin monta näkökulmaa. Satunnaiset erät eivät sisällä tällä hetkellä kuin annettuja konserniavustuksia, mutta muut tilit jätettiin silti valmiiksi tulevaisuutta varten. Konserniveroituksia ei ollut, eikä varauksia tällä hetkellä. Poistoeron muutos tarvitsi kohdistamista entisen tilikartan tileihin ja vastaavuudet oli melko helppo löytää ja kohdistaa. Tilikartan loppuun tulivat tilit veroille sekä tilikauden tulokselle.

### **3.6 Projektin päättäminen**

Projekti päättyi siihen, että palautin uuden tilikartan helmikuun lopussa toimeksiantajalle. Opinnäytetyön ohjauksen kannalta toimeksiantaja oli mukana opinnäytetyöprosessissa vielä loppuun asti eli toukokuuhun siten, että siltä pystyi kyselemään tarkennuksia, esim. sisäisen laskennan ymmärtämiseen. Projektin tulokset eli uusi tilikartta esiteltiin loppupalaverissa, johon osallistuin Lyncin kautta puheyhteydellä. Sen jälkeen tein loppuraporttia projektista eli opinnäytetyön raporttia. Opinnäytetyö esiteltiin toukokuussa tulosseminaarissa.

Tilikartta meni minun projektini päättämisen jälkeen seuraavaan vaiheeseen, eli tilikarttaluonnos esiteltiin AX-projektin talousosaston konsulteille ja arkkitehdeille, ja he määrittivät tilikartan lopullisen rakenteen. Siinä työssä minä en ollut enää mukana, vaan he jatkotyöstivät tekemääni tilikarttaa. Näin opinnäytetyön loppupalaverissa toimeksiantajan luona, miltä tilikartta näytti AX-ohjelmistoon syötettynä kuvassa 1.



Kuva 1 Kuvaruutunäkymä Microsoft Dynamics AX – ohjelmistosta ja tileistä

Tilikarttaprojekti tulee olemaan yrityksessä jatkuva prosessi, ja muutoksia sen sisältöön tulee varmasti vielä syksyllä 2014 AX-ohjelmiston käyttöönotossa ja myöhemmin.

### 3.7 Arvioni projektista

Tilikarttaprojekti sujui mielestäni hyvin. Olen tyytyväinen tekemääni tilikarttapohjaan. Pyrin tekemään omalta osaltani projektissani siitä mahdollisimman hyvän ja toimivan. Mielestäni projekti pääsi hyvin toimeksiantajan kanssa ennalta suunniteltuihin tavoitteisiin ja tuli hyvässä aikataulussa valmiiksi ottaen huomioon projektin laajuuden.

Yhteistyö projektiorganisaatiossa sujui onnistuneesti ja sain aina apua, jos tuli ongelmallisia kohtia. Viestinnän välineinä oli monipuolisesti laitteita, kuten

Lync:in ja sähköpostin käyttö, myös puhelin ja tekstiviestit. Kaikilla oli selvästi halu saada mahdollisimman onnistunut projekti aikaiseksi, ja se näkyi käytännön työskentelyssä. Tiedottaminen projektissa oli joustavaa ja sujuvaa. Aktiivisin vaihe viestinnässä oli tilikarttaa tehdessä. Loppukäyttäjät olivat mukana projektissa alusta asti. Mielenkiintoista oli nähdä projektin päättymisen jälkeen, miten oikeasti tilikartta oli siirretty AX-ohjelmistoon, ja näin konkreettisesti huomata hyöty tekemisestäni.

Alussa olisi voinut varata reilummin aikaa projektin suunnitteluun, ja se olisi helpottanut työskentelyä. Loppujen lopuksi tilikartta tuli valmiiksi nopeasti, parissa kuukaudessa. Pidän hyvänä puolena projektin hallinnan kannalta sitä, että tein ensin toiminnallisen osuuden eli projektin toteutuksen ja vasta sitten keskityin raportointiin. Liika projektin toteutuksen venyttäminen olisi saattanut hankaloittaa projektin valmiiksi saamista. Haastavinta projektissa ei lopulta ollut ehkä niinkään tilikartan teko vaan loppuraportin kirjoittaminen. Koska itse tilikarttaan oli käyttänyt niin paljon aikaa, niin kaiken saaminen kirjalliseen muotoon tuntui vaikealta. Kun tilikartta tuli valmiiksi helmi-maaliskuun vaiheessa, aloitin kirjoittaa opinnäytetyön raportti. Raportti valmistui toukokuussa.

Toimeksianto oli erittäin mielenkiintoinen, mutta projektissa oli haasteellista projektin laajuus, tilikartassa oli suuri työ. Yksistään toiminnallinen osuus oli niin laaja, että raportoinnin kanssa olen käyttänyt todella paljon aikaa opinnäytetyön tekemiseen, sillä haluan tehdä huolellista työtä, josta myös toimeksiantaja hyötyy. Projektissa oli hyvää se, että aihe ja aiheen rajaus oli selkeää heti alusta asti. Vaikka työmäärä oli suuri, niin silti helpotti todella paljon, että aihe oli niin hyvin rajattu.

Toinen haaste laajuuden lisäksi projektissa oli englannin kieli. Kirjanpidon ja talouden englanti ja juuri oikeiden termien löytäminen veivät paljon aikaa ja niitä piti miettiä huolellisesti. Piti noudattaa pohjan tarjoamia termejä, mutta silti katsoa ABLOY UK on käyttänyt, tosin heillä oli aivan omat terminsä joita ei voinut aina sellaisenaan käyttää Suomen tilikartassa. Ymmärrän, että tilien nimet tulevat jatkossa muuttumaan, kun tilikarttaa ruvetaan aktiivisesti käyttämään. Näin

tilikartan ensimmäisessä valmiissa versiossa ei voi vielä saavuttaa täydellisyyttä termien nimeämisessä.

## 4 Pohdinta

Pääsin mielestäni hyvin opinnäytetyölle asettamiini tavoitteisiin. Sain luotua yhteyksiä työelämään, mikä minusta oli erittäin tärkeä osa opinnäytetyön tekemistä ja motivoitumista. Sen lisäksi sain arvokasta käytännön kokemusta projektityöskentelystä, sekä tietoa projektien toteutuksesta teoriassa. Uskon, että tulen tarvitsemaan näitä tietoja ja taitoja vielä paljon tulevaisuudessa työelämässä. Olen tyytyväinen myös yhteistyön onnistumiseen Abloy Oy:n talousosaston kanssa ja opinnäytetyön tuloksiin. Oli opettavaista päästä tarkastelemaan käytännössä suuren yrityksen tilikarttaa ja sen moninaisia tilejä. Koen, että suoriuduin opinnäytetyön toteutuksesta hyvin. Onnistumisia koin, kun tilikartta oli valmis ja pystyin antamaan sen toimeksiantajalle, mutta haasteellisena koin loppuraportin laatimisen. Mielenkiintoinen aihe auttoi haasteiden voittamisessa ja selkeä aiheen rajaus.

Jos nyt saisin aloittaa opinnäytetyön tekemisen alusta, aikatauluttaisin sen paremmin. Projekti oli laaja ja aikaavievä ja parempi aikataulutus olisi vienyt opinnäytetyön toteutusta tehokkaammin eteenpäin. Opinnäytetyöstäni nousi esille mahdollinen uusi opinnäytetyön aihe. Kun syksyllä Microsoft Dynamics AX -ohjelmisto otetaan käyttöön, olisi hyvä, jos joku tekisi tiliöintioppaan, mitä alun perin suunnittelin omaksi opinnäytetyöni aiheeksi.

## Lähteet

- Abloy.com. 2014. <http://www.abloy.fi/fi/abloy/abloyfi/Yritys/> 21.2.2014.
- ASSA ABLOY Accounting and Reporting Manual August 2013.
- Anttonen, K. 2003. Tehosta projektityötä. Johda hanketta 80/20-periaatteella. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Artto, K., Martinsuo, M. & Kujala, J. 2006. Projektiliiketoiminta. Helsinki: WSOY.
- Edilex. Kirjanpitolautakunnan yleisohje. <http://www.edilex.fi/kilaohje/kirjanpito> 1.2.2011
- Finlex. Kirjanpitolaki. 30.12.1997/1336  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971336>
- Forselius, P., Karvinen, M. & Kosonen, M. 2005. Tivi-projektien johtaminen. Projektimallit ja läpiviennit. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- IFRS Käytännön käsikirja. 2006. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Jyväskylän ammattikorkeakolu.  
<http://oppimateriaalit.jamk.fi/raportointiohje/tag/toiminnallinen-opinnaytetyo/> 10.5.2014
- Kauppalehti. Abloy Oy.  
<http://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/abloy+oy/07743245> 10.5.2014
- Lööv, M. Onnistunut Projekti. Projektijohtamisen ja –suunnittelun käsikirja. 2002. Helsinki: WS Bookwell.
- Microsoft Dynamics. 2012. <http://www.microsoft.com/dynamics/fi/fi/products/ax-overview.aspx>
- Pelin, R. Projektinhallinnan käsikirja. 2008. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Ruuska, K. 2005. Pidä projekti hallinnassa. Suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Taloussanommat. Standardikustannuslaskenta.  
<http://www.taloussanommat.fi/porssi/sanakirja/?termi=standardikustannuslaskenta> 20.4.2014
- Talouhallintoliitto. 2014.  
[http://www.talouhallintoliitto.fi/tilitoimistot/kirjanpidon\\_abc/](http://www.talouhallintoliitto.fi/tilitoimistot/kirjanpidon_abc/) 21.4.2014
- Taloussanommat. <http://www.taloussanommat.fi/porssi/sanakirja/termi/tililuettelo/> 3.5.2014
- Tenhunen, M-L. 2013. Tilisanomat. Johdon laskentatoimen peruskäsitteet, menetelmät ja tekniikat. <http://www.tilisanomat.fi/content/johdon-laskentatoimen-perusk%C3%A4sitteet-menetelm%C3%A4t-ja-tekniikat>
- Vilka, H. 2010. Toiminnallinen opinnäytetyö.  
[http://vilka.fi/hanna/Toiminnallinen\\_ont.pdf](http://vilka.fi/hanna/Toiminnallinen_ont.pdf) 15.5.2014
- Viirkorpi, P. 2000. Onnistunut projekti. Opas kunta-alan projektityöskentelyyn. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Virtanen, P. 2000. Projektityö. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Virtasalo, I., Niina Tenhio, Rautuma, S., Elo-Valente, M., (OVET) Turja, H. ja Jyry, P. (VALOA) 2012. Askel asiantuntijaksi. Käsikirja yritysprojektikurssin toteuttajalle. Helsingin yliopisto.

[http://www.studentintegration.fi/materials/askel\\_asiantuntijaksi/74/askel\\_asiantuntijaksi\\_-\\_kasikirja\\_yritysprojehtikurssin\\_toteuttajalle](http://www.studentintegration.fi/materials/askel_asiantuntijaksi/74/askel_asiantuntijaksi_-_kasikirja_yritysprojehtikurssin_toteuttajalle)  
Virtuaali ammattikorkeakoulu. 2006.  
<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/030906/1113558655385/1154602577913/1154670359399/1154756862024.html>

## Liite 1. Vanha tilikartta

## ABLOY OY TILIKARTTA 2012

Tilinumero  
(poistettu  
tästä ver-  
siosta)

Nimi	Alv- oletus	Kustannuslaji tai muuta huom.
LIIKEVAIHTO		
Myynti, kotimaa 23 %	12	
Myynti, kotimaa 0 %	15	
Abloy Oy:n sis. myynti	15	
Rak.palv.myynti 0% käänteinen	16	
Käteisalennukset, kotimaa 23 %	12	
Käteisalennukset, kotimaa 0 %	15	
Vuosialennukset kotimaa 23 %	12	
Vuosialennukset kotimaa 0 %	15	
Vuosial.jaksot. kotimaa välitilinp.		
Vienti 0 %	15	
Vienti 23 %	12	
Vienti Virosta 0% VIRO ALV		
Vienti Viro->Viro 18% VIRO ALV		
Käteisalennukset, vienti 0%	15	
Vuosialennukset, vienti 0 %	15	
VALMIIDEN JA KESKENERÄISTEN TUOTTEIDEN VARASTOJEN MUUTOS		
Tuotevarastojen muutos		
VALMISTUS OMAAN KÄYTTÖÖN		
Valmistus omaan käyttöön		
LIIKETOIMINNAN MUUT TUOTOT		
Vuokratuotot		
Tuet ja avustukset		
Vakuutuskorvaukset		
Valvontamaksut 23%	12	
Valv.maks./ lisenssituott. jaksotus		
Valvontamaksut 0%	15	
Romun myynti 23%	12	
Messinkiromun myynti 0%	13	
Uushopearomun myynti 0%	13	
Tinapronssiromun myynti 0%	13	
Palvelujen myynti 23%	12	
Palvelujen myynti 0%	15	
Lisenssituotot 23%	12	
Lisenssituotot 0%	15	
Palvelut 23 % Besam Oy:lle	12	
Myyntivoitto:koneet ja kalusto		
Myyntivoitto:osakkeet ja osuudet		
Rahti-/postimaksutuotot 23 %	12	780, 863
Rahti-/postimaksutuotot 0 %	15	780, 863
Markkinointimateriaalin myynti 23 %	12	
Markkinointimateriaalin myynti 0 %	15	
Liiketoiminnan muut tuotot	20	

## OSTOT TILIKAUDEN AIKANA

Varastoitavat raaka-aineet	23	
Komponentit, osto-osat	23	
Väliill. aine- ja tarvikeostot	23	200, 230, 230, 230, 240, 250, 260, 270 280, 290, 320, 330, 350, 360, 370, 470 500 570, 590, 785, 955, 960, 970, 971, 975
Ostot VIRO ALV		
Hankintalisät	23	430
Saadut kassa-alennukset		
Kauppatavarat	20	
Tuonti VIRO ALV		
Tuotepakkaukset	23	

## VARASTON MUUTOS

Aine/tarv./tavaravar. muutos

## ULKOPUOLISET PALVELUT

Kuljetukset	23	780
Alihankintatyöt, välittömät	23	
Alihankinta VIRO ALV		
Henkil.vuokraus(välittömät)	23	
Muut ulkopuoliset palvelut	23	500, 570, 590, 970, 971, 980. 990

## PALKAT JA PALKKIOT

TT: Palkat ja palkkiot		
TT: Muut kuin työajan palkat		
TT: Palkat, ikävapaa		
TT: Pid.al.uudelleen koulutus		
TT: Vuosilomapalkat		
TT: Sairausajan palkat		
TT: Palkkiot ulkopuolisille		
TT: Sairausvakuutus korvaukset		
TT: Tapaturmavakuutus korvaukset		
TH: Palkat ja palkkiot		
TH: Palkkiot ( EI SL )		
TH: Pid.al.uudelleen koulutus		
TH: Vuosilomapalkat		
TH: Palkkiot ulkopuolisille		
TH: Enn.pid.vap.palk,ulk.toimip	800	
TH: Enn.pid.vap.lomap.,ulk.toimip.		
TH: Sairausvakuutus korvaukset		
TH: Tapaturmavakuutus korv.		
TT: Luontoisedut		
TT: Luontoisetujen vastatili		
TH: Luontoisedut		
TH: Luontoisetujen vastatili		
Saadut avust./tuet (EI SOTU)	899	
TT erorahavastuun muutos		
TH erorahavastuun muutos		

## ELÄKEKULUT

TT: Eläkevakuutusmaksut	
TT: Eläkevak. tasausmaksut	

TT: Maksetut eläkkeet	
TT: Eläkevastuun muutos	
TH: Eläkevakuutusmaksut	
TH: Eläkevak. tasausmaksut	
TH: Eläkevak. maksut (EI SL)	
TH: Maksetut eläkkeet	
TH: Eläkevastuun muutos	
TH: Eläkevak.maksut (EI SOTU)	864, 8641

#### MUUT HENKILÖSIVUKULUT

TT: Sosiaaliturvamaksu	
TT: Työttömyysvakuutus	
TT: Tapaturmavakuutus	
TT: Ryhmähenkivakuutus	
TT: Tapat.vak. tasoitusmaksu	
TT TVR-maksu	
TH: Sosiaaliturvamaksu	
TH: St-maksu (EI SL)	
TH: Työttömyysvakuutus	
TH: Tapaturmavakuutus	
TH: Ryhmähenkivakuutus	
TH: Työttömyysvak. (EI SL)	
TH:Lakisääät.sos.kulut,ulk.toim	
TH TVR-maksu	
Muut henkilövak.(EI SOTU)	

#### POISTOT

Poistot, aineettomat oikeudet	
Poistot, liikearvo	
Poistot, muut pitkävaik.menot	
Poistot, asuin-/toim.rak.	
Poistot, tehdasrakennukset	
Poistot, väestönsuojat	
Poistot, rakenn. ainesosat	
Poistot, koneet ja kalusto	
Poistot, muut aineelliset hyöd	
Poistot, osakkeet ja osuudet	
Arvonalentumiset, pys.vast.	

#### VUOKRAT

Rakenn./toimitilojen vuokrat	23	850, 8501
Asuntovuokrakulut		850, 8503
Leasing-maksut, koneet ja kal.	23	850, 8502
Leasing-maksut, ajoneuvot	20	850, 8502, 9505
Muut vuokrakulut	23	850, 8503

#### TOIMITILAKULUT

Siivous ja ulkoalueiden hoito	23	550, 940, 979
Jätehuoltovastuun muutos		
Lämmitys	23	300, 910, 9101
Sähkö	23	310, 910, 9102
Sähköswapit	20	310
Korj. ja huolto, toimitilat	23	920
Kiinteistöverot		990

Vartiointi	23	900
Muut toimitilakulut	23	910, 9103, 9104
KALUSTOKULUT		
Korj. ja huolto,koneet ja kal.	23	120, 130, 140, 930, 951
Muut kalustokulut	23	150, 170, 930
Myyntitappio:Koneet ja kalusto		
EDUSTUS		
Edustuskulut	20	720
MARKKINOINTI		
Markkinointikulut	23	700, 710, 730, 740, 750 760, 770, 790, 8402
AJONEUVOKULUT		
Polttoaineet	20	950, 9501
Korj. ja huolto, ajoneuvot	20	950, 9502
Ajoneuvovakuutukset		864, 8642
Ajoneuvoverot		950, 9504
Muut ajoneuvokulut	20	950, 9503
MATKAKULUT		
Päivärahat, km-korvaukset jne		870
Verollisten päiväraha. oikaisu		
Muut matkakulut, alv-väh.kelp.	28	870
Muut matkakulut 0 %	20	870
TUTKIMUS- JA KEHITYSKULUT		
Patenttikulut	23	660
Muut tutkimus- ja kehityskulut	23	600, 610, 620, 630, 640, 690
HALLINTOKULUT		
Tietoliikennekulut	23	862, 863
Tietotekniikkakulut	23	880
Keskeytys-,vastuu-,muut vak.		864, 8642
Hallinnolliset kulut	20	830, 8402, 860, 861, 865, 866, 890
Jäsenmaksut	20	890
Luottotappiot	23	895
Luottotappioiden tuloutukset	23	895
Annetut lahjoitukset		690, 890
Hallinnolliset kulut (EI SL)	20	
Saadut kassa-alennukset		
Pyöritykset yms.		
Kons.palveluostot AA+EMEA	20	
Kustann. edelleenveloit.	20	899
Työterveyshuolto	23	810
Saadut KELA-korvaukset		899
Henkilökunnan koulutus	23	820
Muut henkilöstökulut	23	840, 8401, 841, 842
Henkilöstökuluvastuun muutos		

## TUOTOT MUISTA PYSYVIEN VASTAAVIEN SIOITUKSISTA

Osingot  
Osingot, AWEK

## MUUT KORKO- JA RAHOITUSTUOTOT SAMAN KONSERNIN YRITYKSILTÄ

Korkotuotot, myyntisaam. kons.  
Korkotuotot, l.aik.lainas.kons  
Korkotuotot, pankkis.kons.

## MUUT KORKO- JA RAHOITUSTUOTOT

Korkotuotot, myyntisaamiset  
Korkotuotot, lainasaamiset  
Korkotuotot, pankkisaamiset  
Saatu yhteisökorko, veronpal.  
Muut korkotuotot  
Muut rahoitustuotot

## KORKOKULUT JA MUUT RAHOITUSKULUT SAMAN KONSERNIN YRITYKSILLE

Korkokulut, p.aik.velat kons.  
Viivästyskorot, ostovelat kons  
Korkokulut, l.aik.velat kons.  
Korkokulut,pankkisaam. kons.

## KORKOKULUT JA MUUT RAHOITUSKULUT

Viivästyskorot, ostovelat  
Korkokulut, lyhytaik.velat  
Maksettu yhteisökorko  
Verojen viiv.korot  
Muut korkokulut  
Muut rahoituskulut  
Kurssierot, valuuttatilit  
Kurssierot, pitkäaik.lainasaam  
Kurssierot, lyhytaik.lainasaam  
Kursierot, pitkäaik. velat  
Kurssierot, lyhytaik. velat  
Myyntin kurssierot  
Ostojen kurssierot

## SATUNNAISET KULUT

Annetut konserniavustukset

## POISTOERON MUUTOS

Poistoero, aineettomat oik.  
Poistoero, liikearvo  
Poistoero, muut pitkävaik. m.  
Poistoero, asuin-/toim.rakenn.  
Poistoero, tehdasrakennukset  
Poistoero, väestönsuojat  
Poistoero, rakenn. ainesosat  
Poistoero, koneet ja kalusto  
Poistoero, muut aineell. hyöd.

P-eron oik.,myydyt kon./kal.  
Käyttöom.jälleenhankintavarauksen muutos

#### TULOVEROT

Tilikauden ennakoverot  
Tilikauden tuloverojen jaksotus  
Tuloverot, edelliset tilikaud.  
Laskennallisten verojen muutos

#### TILIKAUDEN TULOS

Tilikauden voitto/tappio

#### AINEETTOMAT HYÖDYKKEET

Aineettomat oikeudet	23
Liikearvo	
Fuusiotili	
Muut pitkävaikutteiset menot	23
Keskeneräiset hankinnat	23
Ennakkomaksut	23

#### AINEELLISET HYÖDYKKEET

Maa-alueet	
Asuin- ja toimistorakennukset	23
Tehdasrakennukset	23
Väestönsuojat	23
Rakennusten ainesosat	23
Koneet ja kalusto	23
Kom-myyntien selvittely	23
Muut aineelliset hyödykkeet	23
Keskener. hankinnat, aineell.	23
Ennakkomaksut, aineell. hyöd.	23

#### SIJOITUKSET

Osuudet omistusyhteisyyrit.  
Muut osakkeet ja osuudet

#### VAIHTO-OMAISUUS

Aineet ja tarvikkeet	
Keskeneräiset tuotteet	
Valmiit tuotteet	
Tavarat	
Ennakkomaksut	20

#### PITKÄAIKAISET SAAMISET

Laskennallinen verosaaminen

#### LYHYTAIKAISET SAAMISET

**Myyntis., ulkopuoliset**  
Myyntisaamiset, kotimaa  
Myyntisaamiset, vienti

Myyntisaamiset, välitili  
Käteismyyntis. välitili

#### **Abloy Oy**

Abloy Oy:n sis. saamiset  
Abloy Oy:n sis. velat  
Yhdystili,maksut / suoritukset

#### **Konsernisaamiset**

Myyntisaamiset, konserni  
Lainasaamiset, konserni  
Muut saamiset, konserni  
Siirtosaamiset, korot, konserni

#### **Lainasaamiset**

Lainasaamiset (sijoit.ulkop.)

#### **Muut saamiset**

Muut saamiset  
Työkalu- yms. ennakot  
Palkkaennakot  
Matkalaskuennakot-henkilökunta

23

#### **Siirtosaamiset**

TEL- jaksotus  
Sos.vakuutusten jaksotus  
Henkilövakuutusten jaksotus  
Tekes-avustukset  
KELA-korvausten jaksotus  
Kurssierot  
Tuloverojen jaksotus  
Omaisuuksivakuutusten jaksotus  
Muut siirtosaamiset

#### **RAHAT JA PANKKISAAMISET**

Pankkitili Nordea	EUR
Pankkitili SEB, EUR konsernitili	EUR
P-tili SEB Oslo, NOK kons.	NOK
P-tili SEB, Tukholma SEK kons.	EUR
P-tili SEB Tukholma USD kons.	USD
P-tili SEB Tukholma CHF kons.	CHF
Pankkitili SEB, SEK	NOK
Pankkitili SEB, USD	SEK
Pankkitili SEB, CHF	CHF
P-tili SEB EUR (Boda) kons.	EUR
P-tili SEB SEK (Boda)	SEK
P-tili SEB NOK (Boda)	NOK
P-tili EUR 1.1.11 ,HansapankTa	EUR
P-tili (kortti) Tallinna	EUR
P-tili LVL, Hansabank Latvija	LVL
P-tili (kortti), Riika	LVL
Hansabank Latvija	EUR
P-tili LTL, AB Vilnius Bankas	LTL
P-tili (kortti) Vilna	LTL
P-tili RUR, IMB Moskova USD:na	USD
P-tili RUR, IMB Moskova RUR:na	RUR
P-tili USD , IMB Moskova	USD

P-tili EUR , IMB Moskova	EUR
P-tili EUR, First Ukrainian IB	EUR
P-tili UAH, Ukraina	UAH
P-tili EUR, Akbank Turkki	EUR
P-tili TRY, Akbank Turkki	TRY
Pankkisaamiset, välitili	
Käteiskassa EUR , Joensuu	EUR
Käteiskassa EUR, Tampere	EUR
Käteiskassa EUR 1.1.11, Tallin	EUR
Käteiskassa LVL, Riika	LVL
Käteiskassa LTL, Vilna	LTL
RUR-kassa, Moskova (USD:na)	USD
LH USD-kassa, Moskova (USD:na)	USD
LH RUR-kassa, Moskova (RUR:na)	RUR
MN EUR-kassa, Moskova	EUR
USD - kassa Ukraina	USD
UAH - kassa, Ukraina	UAH
EUR - kassa, Ukraina	EUR
EUR-kassa, Turkki	EUR

#### OMA PÄÄOMA

Osakepääoma  
Ylikurssirahasto  
Vararahasto  
Ed. tilikausien voitto/tappio  
Tilikauden voitto/tappio

#### TILINPÄÄTÖSSIIRTOJEN KERTYMÄ

Poistoero, aineettomat oikeudet  
Poistoero, liikearvo  
Poistoero, BODA  
Poistoero, muut pitkävaikutt.m  
Poistoero, asuin- /toimistorak.  
Poistoero, tehdasrakennukset  
Poistoero, väestönsuojat  
Poistoero, rakenn. ainesosat  
Poistoero, koneet ja kalusto  
Poistoero, muut aineell. hyöd.  
Käyttöom. jälleenhank. varaus

#### PAKOLLISET VARAUKSET

Eläkevaraukset  
Muut pakolliset varaukset

#### LYHYTAIKAISET VELAT

Saadut ennakot  
Ostovelat  
Ostovelat, välitili

#### **Konsernivelat**

Ostovelat, konserni  
Muut la. velat, koroll. kons.  
Konserniavustusvelat  
Muut velat, korottomat, kons.

Siirtovelat, korot, konserni

**Velat omistusyhteisyrityksille**

Ostovelat, omistusyhteisyrityt.

**Verovelat**

Tilitettävä ALV

Myyntin ALV-velka

Ostojen ALV-saaminen

Suora 100% ALV-kirj. tuonti

40

76530 siirto 76500:aan

Yhteisöhankintojen ALV-velka

Palvelut, käänteinen ALV-velka

Ennakonpidätysvelka

Enn.pid.velka(EI EP REK:ssä)

St-maksuvelka

Tuloverovelka

Muut verovelat

ALV-velka VIRO ALV

ALV-saamiset VIRO ALV

Tuonti, suora ALV, VIRO ALV

**Muut velat**

Maksettavat palkat

Joustovapaapalkat

Matkalaskuvelat-henkilökunta

Matkalaskuvelat-matkapalv.tili

Eurocard-matkatili

Ay-jäsenmaksut

Ulosotot

Perityt lainat

Muut vähenn. palkoista

Muut velat

**Siirtovelat**

Vuosialennukset

Provisiot

Lomapalkkavelat

Palkkajaksotukset

TyEL-jaksotukset

St-maksujaksotukset

Sos.vakuutusten jaksotukset

Kurssierot

Korot

Tuloverojen jaksotus

Muut siirtovelat

## Liite 2. Uusi tilikartta versio 1.

Hyperion

1000/000	Assets		Total
1100/000	<b>Intangible fixed assets</b>	<b>Aineettomat hyödykkeet</b>	<b>Total</b>
	<b>Intangible rights</b>	<b>Aineettomat oikeudet</b>	<b>Total</b>
	Intangible rights cumulative cost 1.1.	Kumulatiiviset kustannukset 1.1.	Balance
	Acquisitions	Lisäykset	Balance
	Deductions	Vähennykset	Balance
	Cumulative depreciations of the deductions	Kumulatiiviset poistot vähennyksistä	Balance
	Depreciations	Poistot	Balance
	Cumulative depreciations 1.1	Kumulatiiviset poistot	Balance
	<b>Goodwill</b>	<b>Liikearvo</b>	<b>Total</b>
	Goodwill cumulative cost 1.1	Kumulatiiviset kustannukset 1.1.	Balance
	Acquisitions	Lisäykset	Balance
	Deductions	Vähennykset	Balance
	Cumulative depreciations of the deductions	Kumulatiiviset poistot vähennyksistä	Balance
	Depreciations	Poistot	Balance
	Cumulative depreciations 1.1	Kumulatiiviset poistot	Balance
	<b>Merger account</b>	<b>Fuusiotili</b>	<b>Total</b>
	Merger account cost	Fuusiotili kustannukset	Balance
	<b>Advance payments, intangible items</b>	<b>Ennakkomaksut, aineettomat hyödykkeet</b>	<b>Total</b>
	Advance payments, intangible items cost	Ennakkomaksut, aineettomat hyödykkeet	Balance
	<b>Softwares</b>	<b>Ohjelmistot</b>	<b>Total</b>
	Computer softwares cumulative cost 1.1	Kumulatiiviset kustannukset 1.1.	Balance
	Acquisitions	Lisäykset	Balance
	Deductions	Vähennykset	Balance
	Cumulative depreciations of the deductions	Kumulatiiviset poistot vähennyksistä	Balance
	Depreciations	Poistot	Balance
	Cumulative depreciations 1.1	Kumulatiiviset poistot	Balance
	<b>Technology</b>	<b>Teknologia</b>	<b>Total</b>
	Technology cumulative cost 1.1	Kumulatiiviset kustannukset 1.1.	Balance
	Acquisitions	Lisäykset	Balance
	Deductions	Vähennykset	Balance
	Cumulative depreciations of the deductions	Kumulatiiviset poistot vähennyksistä	Balance
	Depreciations	Poistot	Balance
	Cumulative depreciations 1.1	Kumulatiiviset poistot	Balance
	<b>Construction in progress, intangible items</b>	<b>Keskeneräiset hankinnat</b>	<b>Total</b>
	Construction in progress, cumulative intangible items cost 1.1	Kumulatiiviset kustannukset 1.1.	Balance
	Goodwill	Liikearvo	Balance
	Softwares	Ohjelmistot	Balance
	Technology	Teknologia	Balance
	Other long term costs	Muut pitkävaikutteiset menot	Balance
	Acquisitions	Lisäykset	Balance

	Deductions	Vähennykset	Balance	
	<b>Other long term costs</b>	<b>Muut pitkävaikutteiset menot</b>	<b>Total</b>	
	Other long term cumulative costs 1.1	Kumulatiiviset kustannukset 1.1.	Balance	
	Acquisitions	Lisäykset	Balance	
	Deductions	Vähennykset	Balance	
	Cumulative depreciations of the deductions	Kumulatiiviset poistot vähennyksistä	Balance	
	Depreciations	Poistot	Balance	
	Cumulative depreciations 1.1	Kumulatiiviset poistot	Balance	

1200/000	Tangible fixed assets	Aineelliset hyödykkeet	Total	
	<b>Buildings</b>	<b>Rakennukset</b>	<b>Total</b>	
	Buildings cumulative acquisition cost 1.1	Kumulatiiviset kustannukset 1.1.	Balance	
	Acquisitions	Lisäykset	Balance	
	Deductions	Vähennykset	Balance	
	Cumulative depreciations of the deductions	Kumulatiiviset poistot vähennyksistä	Balance	
	Depreciations	Poistot	Balance	
	Cumulative depreciations 1.1	Kumulatiiviset poistot	Balance	
	<b>Residential and Office buildings</b>	<b>Asuin- ja toimistorakennukset</b>	<b>Total</b>	
	Res. Buildings cumulative acquisition cost 1.1	Kumulatiiviset kustannukset 1.1.	Balance	
	Acquisitions	Lisäykset	Balance	
	Deductions	Vähennykset	Balance	
	Cumulative depreciations of the deductions	Kumulatiiviset poistot vähennyksistä	Balance	
	Depreciations	Poistot	Balance	
	Cumulative depreciations 1.1	Kumulatiiviset poistot	Balance	
	<b>Factory buildings</b>	<b>Tehdasrakennukset</b>	<b>Total</b>	
	Factory buildings cumulative acquisition cost 1.1	Kumulatiiviset kustannukset 1.1.	Balance	
	Acquisitions	Lisäykset	Balance	
	Deductions	Vähennykset	Balance	
	Cumulative depreciations of the deductions	Kumulatiiviset poistot vähennyksistä	Balance	
	Depreciations	Poistot	Balance	
	Cumulative depreciations 1.1	Kumulatiiviset poistot	Balance	
	<b>Building components</b>	<b>Rakennusten ainesosat</b>	<b>Total</b>	
	Building components cumulative cost 1.1	Kumulatiiviset kustannukset 1.1.	Balance	
	Acquisitions	Lisäykset	Balance	
	Deductions	Vähennykset	Balance	
	Cumulative depreciations of the deductions	Kumulatiiviset poistot vähennyksistä	Balance	
	Depreciations	Poistot	Balance	
	Cumulative depreciations 1.1	Kumulatiiviset poistot	Balance	
	<b>Civic defences</b>	<b>Väestönsuojat</b>	<b>Total</b>	
	Civic defences cumulative cost 1.1	Kumulatiiviset kustannukset 1.1.	Balance	
	Acquisitions	Lisäykset	Balance	
	Deductions	Vähennykset	Balance	
	Cumulative depreciations of the deductions	Kumulatiiviset poistot vähennyksistä	Balance	
	Depreciations	Poistot	Balance	
	Cumulative depreciations 1.1	Kumulatiiviset poistot	Balance	
	<b>Land &amp; land improvements</b>	<b>Maa-alueet</b>	<b>Total</b>	

	Land & land improvements cumulative cost 1.1	Kumulatiiviset kustannukset 1.1.	Balance	
	Acquisitions	Lisäykset	Balance	
	Deductions	Vähennykset	Balance	
	Cumulative depreciations of the deductions	Kumulatiiviset poistot vähennyksistä	Balance	
	Depreciations	Poistot	Balance	
	Cumulative depreciations 1.1	Kumulatiiviset poistot	Balance	
	<b>Machinery</b>	<b>Koneet ja laitteet</b>	<b>Total</b>	
	Machinery cumulative acquisition cost 1.1	Kumulatiiviset kustannukset 1.1.	Balance	
	Acquisitions	Lisäykset	Balance	
	Deductions	Vähennykset	Balance	
	Cumulative depreciations of the deductions	Kumulatiiviset poistot vähennyksistä	Balance	
	Depreciations	Poistot	Balance	
	Cumulative depreciations 1.1	Kumulatiiviset poistot	Balance	
	<b>Equipment</b>	<b>Kalusto</b>	<b>Total</b>	
	Equipment cumulative acquisition cost 1.1	Kumulatiiviset kustannukset 1.1.	Balance	
	Acquisitions	Lisäykset	Balance	
	Deductions	Vähennykset	Balance	
	Cumulative depreciations of the deductions	Kumulatiiviset poistot vähennyksistä	Balance	
	Depreciations	Poistot	Balance	
	Cumulative depreciations 1.1	Kumulatiiviset poistot	Balance	
	<b>Advance payments, tangible items</b>	<b>Ennakkomaksut, aineelliset hyödykkeet</b>	<b>Total</b>	
	Advance payments, tangible items cumulative cost 1.1	Kumulatiiviset kustannukset 1.1.	Balance	
	Acquisitions	Lisäykset	Balance	
	Deductions	Vähennykset	Balance	
	<b>Construction in progress, tangible items</b>	<b>Keskeneräiset hankinnat, aineelliset</b>	<b>Total</b>	
	Construction in progress, tangible items cumulative cost 1.1	Kumulatiiviset kustannukset 1.1.	Balance	
	Buildings	Rakennukset	Balance	
	Land & land improvements	Maa-alueet	Balance	
	Machinery	Koneet ja laitteet	Balance	
	Equipment	Kalusto	Balance	
	Other tangible assets	Muut aineelliset hyödykkeet	Balance	
	Acquisitions	Lisäykset	Balance	
	Deductions	Vähennykset	Balance	
	<b>Other tangible assets</b>	<b>Muut aineelliset hyödykkeet</b>	<b>Total</b>	
	Other tangible assets cumulative cost 1.1	Kumulatiiviset kustannukset 1.1.	Balance	
	Acquisitions	Lisäykset	Balance	
	Deductions	Vähennykset	Balance	
	Cumulative depreciations of the deductions	Kumulatiiviset poistot vähennyksistä	Balance	
	Depreciations	Poistot	Balance	
	Cumulative depreciations 1.1	Kumulatiiviset poistot	Balance	
<b>1300/000</b>	<b>Shares</b>	<b>Sijoitukset</b>	<b>Total</b>	
	Shares in subs	Osuudet tytäryhtiöissä	<b>Total</b>	
	Shares in associated companies	Osuudet omistusyhteisyrityksissä	<b>Total</b>	
	Other shares & participations	Muut osakkeet ja osuudet	<b>Total</b>	

1400/000	Financial assets	Rahoitusomaisuus	Total
	<b>Long term int-bearing investments, ext</b>	<b>Pitkäaikaiset korolliset investoinnit, ulkoiset</b>	<b>Total</b>
	Long term int-bearing investments, ig	Pitkäaikaiset korolliset investoinnit, sisäiset	Total
	<b>Long term non int-bearing rec, ext</b>	<b>Pitkäaikaiset korottomat saamiset, ulkoiset</b>	<b>Total</b>
	Long term non interest-bearing rec, ig	Pitkäaikaiset korottomat saamiset, sisäiset	Total
	<b>Advances paid</b>	<b>Ennakkomaksut</b>	<b>Total</b>
	Deferred tax receivables	Laskennallinen verosaaminen	Total
	<b>Deferred tax rec: Fixed assets</b>	<b>Jaksotetut verosaamiset: käyttöomaisuus</b>	<b>Total</b>
	Deferred tax rec: Fixed assets	Jaksotetut verosaamiset: käyttöomaisuus	Balance
	<b>Deferred tax rec: inventory</b>	<b>Jaksotetut verosaamiset: varasto</b>	<b>Total</b>
	Deferred tax rec: inventory	Jaksotetut verosaamiset: varasto	Balance
	<b>Deferred tax rec: other working capital</b>	<b>Jaksotetut verosaamiset: muu käyttöpääoma</b>	<b>Total</b>
	Deferred tax rec: other working capital	Jaksotetut verosaamiset: muu käyttöpääoma	Balance
	<b>Deferred tax rec: pension</b>	<b>Jaksotetut verosaamiset: eläkkeet</b>	<b>Total</b>
	Deferred tax rec: pension	Jaksotetut verosaamiset: eläkkeet	Balance
	<b>Deferred tax rec: tax losses</b>	<b>Jaksotetut verosaamiset: verotappiot</b>	<b>Total</b>
	Deferred tax rec: tax losses	Jaksotetut verosaamiset: verotappiot	Balance
	<b>Deferred tax rec: other</b>	<b>Jaksotetut verosaamiset: muut</b>	<b>Total</b>
	Deferred tax rec: other	Jaksotetut verosaamiset: muut	Balance

1500/000	Inventories	Vaihto-omaisuus	Total
	<b>Material &amp; supplies</b>	<b>Aineet ja tarvikkeet</b>	<b>Total</b>
	Material & supplies control	Aineet ja tarvikkeet	Balance
	Material & supplies provisions	Aineet ja tarvikkeet, provisiot	Balance
	Raw material for allocations	Raakamateriaalin allokointi	Balance
	<b>Work in progress</b>	<b>Keskeneräiset tuotteet</b>	<b>Total</b>
	Work in progress control	Keskeneräiset tuotteet	Balance
	Work in progress provisions	Keskeneräiset tuotteet, provisiot	Balance
	Work in progress - ongoing work orders	Keskeneräiset tuotteet, tilaukset	Balance
	<b>Finished goods, external</b>	<b>Valmiit tuotteet, ulkoinen</b>	<b>Total</b>
	Finished goods control	Keskeneräiset tuotteet	Balance
	Finished goods provisions	Keskeneräiset tuotteet, provisiot	Balance
	Goods despatched not invoiced	Lähetetyt tuotteet, ei laskutettu	Balance
	<b>Finished goods, intra group</b>	<b>Valmiit tuotteet, intra</b>	<b>Total</b>
	Finished goods, ig control	Valmiit tuotteet, intra	Balance
	Finished goods, IG provision	Valmiit tuotteet, intra, provisiot	Balance
	Goods despatched not invoiced	Lähetetyt tuotteet, ei laskutettu	Balance
	<b>Advances paid - inventory</b>	<b>Ennakkomaksut</b>	<b>Total</b>
	Advances paid - inventory	Ennakkomaksut	Balance
	Trading Goods	Tavarat	Balance
	<b>Offset account reported as finished</b>	<b>Vastatili</b>	<b>Total</b>

Short term-receivable

Lyhytaikaiset saamiset

1600/000	Accounts receivable	Myyntisaamiset	Total
----------	---------------------	----------------	-------

	<b>Accounts receivable, trade, ext</b>	<b>Myyntisaamiset, ulkopuoliset</b>	<b>Total</b>
	Accounts receivable, trade, external domestic	Myyntisaamiset, kotimaa	Balance
	Loans receivable	Lainasaamiset (sijoit.ulkop.)	Balance
	Accounts receivable, trade, external export	Myyntisaamiset, vienti	Balance
	Accounts receivable, temporary account	Myyntisaamiset välitili	Balance
	Accounts receivable, cash temporary account	Käteismyyntisaamiset välitili	Balance
	Accounts receivable, trade, unrealised exchange	Myyntisaamiset,	Balance
	Cash Accounts receivable, unrealised exchange	Käteismyyntisaamiset, realisoitumaton	Balance
	Sales Despatched Not Invoiced, external	Myyntierä lähetetty ei vielä laskutettu	Balance
	Loans receivable	Lainasaamiset (sijoit.ulkop.)	Balance
	<b>Accounts receivable, trade, ig</b>	<b>Myyntisaamiset, sisäinen</b>	<b>Total</b>
	Abloy Oy, accounts receivable, intra group	Abloy Oy:n sisäiset saamiset	Balance
	Abloy Oy, liabilities, intra group	Abloy Oy:n sisäiset velat	Balance
	Compound account, cost / payment	Yhdystili, maksut / suoritukset	Balance
	Accounts receivable, temporary account	Myyntisaamiset, välitili	Balance
	Sales Despatched Not Invoiced, external	Myyntierä lähetetty ei vielä laskutettu	Balance
	<b>ASSA, accounts receivable, ig</b>	<b>Myyntisaamiset konserni</b>	<b>Total</b>
	ASSA, loans receivable, ig	Lainasaamiset konserni	Balance
	ASSA, other receivable, (interest) ig	Muut saamiset konserni (korko)	Balance
	ASSA, accrued income, provisions, ig	Siirtosaamiset, korot, konserni	Balance

1700/000	<b>Other current assets</b>	<b>Muu lyhytaikainen saamiset</b>	<b>Total</b>
	<b>Prepaid expences and accrued income</b>	<b>Siirtosaamiset</b>	<b>Total</b>
	Prepaid Pension Tyel	TYEL-jaksotus	Balance
	Prepaid social security	Sos.vakuutusten jaksotus	Balance
	Personel insurance accruals	Henkilövakuutusten jaksotus	Balance
	Tekes-subvention	Tekes-avustukset	Balance
	KELA accruals	KELA-korvausten jaksotus	Balance
	Exchange rate accruals	Kurssierot	Balance
	Income tax accruals	Tuloverojen jaksotus	Balance
	Income tax claims	Tuloverosaaminen	Balance
	Property insurance accruals	Omaisuuksivakuutusten jaksotus	Balance
	Other current assets	Muut siirtosaamiset	Balance
	Prepaid rents	Ennakkoon maksetut vuokrat	Balance
	Prepaid leasing fees	Ennako leasing maksut	Balance
	Derivatives	Johdannaiset	Balance
	Accrued interest	Jaksotetut korot	Balance
	Other accruals and prepaid expences	Muut jaksotukset ja ennakkomaksut	Balance
	<b>Other current assets</b>	<b>Muut saamiset</b>	<b>Total</b>
	Other current assets	Muut saamiset	Balance
	Prepaid instruments	Työkalu- yms. ennakot	Balance
	Salary advances	Palkkaennakot	Balance
	Travel expence advances	Matkalaskuennakot -henkilökunta	Balance

1800/000	<b>Cash &amp; Bank</b>	<b>Rahat ja pankkisaamiset</b>	<b>Total</b>
	<b>Cash &amp; bank, external</b>	<b>Rahat ja pankkisaamiset, ulkoinen</b>	<b>Total</b>

	Bank account Nordea	Pankkitili Nordea	Balance
	Bank account SEB, EUR	Pankkitili SEB, EUR	Balance
	Bank account SEB, Oslo, NOK	Pankkitili, SEB, Oslo, NOK	Balance
	Bank account, SEB, Stockholm, (consolidated account)	Pankkitili, SEB, Tukholma SEK kons.tili	Balance
	Bank account, USD, Stockholm, (consolidated account)	Pankkitili, SEB, Tukholma USD kons.tili	Balance
	Bank account, CHF, Stockholm, (consolidated account)	Pankkitili, SEB, Tukholma CHF kons.tili	Balance
	Bank account, SEB, SEK	Pankkitili, SEB, SEK	Balance
	Bank account, SEB, USD	Pankkitili, SEB, USD	Balance
	Bank account, SEB, CHF	Pankkitili, SEB, CHF	Balance
	Bank account EUR (Boda), (consolidated account)	Pankkitili, SEB, EUR (Boda) kons.tili	Balance
	Bank account, EUR, Swedbank Tallinn	Pankkitili, EUR, Swedbank Tallinn	Balance
	Bank account LVL, Swedbank Latvija	Pankkitili, LVL, Swedbank Latvija	Balance
	Bank account (card) Riika	Pankkitili, (kortti), Riika	Balance
	Bank account, EUR, Swedbank Latvija	Pankkitili, EUR, Swedbank Latvija	Balance
	Bank account, LTL, AB SEB Bankas	Pankkitili, LTL, AB SEB Bankas	Balance
	Bank account, EUR, First Ukrainian IB	Pankkitili, EUR, First Ukrainian IB	Balance
	Bank account, UAH, Ukraina	Pankkitili, UAH, Ukraina	Balance
	Bank account, EUR, Akbank Turkki	Pankkitili, EUR, Akbank Turkki	Balance
	Bank account, TRY, Akbank Turkki	Pankkitili, TRY, Akbank Turkki	Balance
	<b>Cash in transit</b>	<b>Pankkisaamiset, välitili</b>	<b>Total</b>
	<b>Cashpool receivable, intra group</b>	<b>Cashpool saamiset, sisäinen</b>	<b>Total</b>
	Cash pool account EUR	Cashpool-tili	Balance
	Cash pool account SEK	Cashpool-tili	Balance
	Cash pool account USD	Cashpool-tili	Balance
	Cash pool account CHF	Cashpool-tili	Balance
	<b>Petty cash</b>	<b>Käteiskassa</b>	<b>Total</b>
	Petty cash, Estonia	Käteiskassa EUR, Tallinna	Balance
	Petty cash, Riga	Käteiskassa LVL, Riika	Balance
	Petty cash, Vilnius	Käteiskassa LTL, Vilna	Balance
	Petty cash, Moscow	MN EUR-kassa, Moskova	Balance
	Petty cash, Ukraine	EUR-kassa, Ukraina	Balance
	Petty cash, Turkey	EUR-kassa, Turkki	Balance
	Petty cash EUR, Joensuu	Käteiskassa EUR, Joensuu (selvittää AX:ssa pois)	Balance

2000/000	Equity & Liabilities	Vastattavaa	Total
----------	----------------------	-------------	-------

2100/000	Equity	Oma pääoma	Total
	Share capital	Osakepääoma	Total
	Premium fund	Ylikurssirahasto	Total
	Revaluation reserve	Arvonkorotusrahasto	Total
	Restricted reserves	Vararahasto	Total
	Unrestricted reserves	Rajattomat reservit	Total
	Difference average and end rate	Ed.tilikausien voitto/tappio	Total
	Retained earnings (loss)	Jakamattomat voittovarat	Total
	Profit (loss) of the financial year	Tilikauden voitto/tappio	Total

2190/100	Depreciation difference	Poistoerot	
	Depreciation difference, intangible rights	Poistoero, aineettomat oikeudet	Total
	Depreciation difference, goodwill	Poistoero, liikearvo	Total
	Depreciation difference, other long term costs	Poistoero, muut pitkävaikutteiset menot	Total
	Depreciation difference, residential and Office buildings	Poistoero, asuin-/ja toimistorak.	Total
	Depreciation difference, factory buildings	Poistoero, tehdasrakennukset	Total
	Depreciation difference, civic defences	Poistoero, väestönsuojat	Total
	Depreciation difference, building components	Poistoero, rakenn. ainesosat	Total
	Depreciation difference, machinery	Poistoero koneet	Total
	Depreciation difference, equipment	Poistoero laitteet	Total
	Depreciation difference, other tangible assets	Poistoero, muut aineell. hyödykkeet	Total
	Depreciation difference, BODA	Poistoero, BODA	Total
	Fix assets replacement reserve	Käyttööm. jälleenhankintavaraus	Total

2200/000	Provisions	Varaukset	Total
	<b>Untaxed reserves</b>	<b>Verottomat varaukset</b>	Total
	<b>Minority interest</b>	<b>Vähemmistöetuudet</b>	Total
	<b>Provisions for pensions</b>	<b>Eläkevaraukset</b>	Total
	<b>Deferred tax liabilities</b>	<b>Jaksotetut verot</b>	Total
	Deferred tax liab: Fixed assets	Jaksotetut verot: kiinteä käyttöomaisuus	Total
	Deferred tax liab: inventory	Jaksotetut verot: varasto	Total
	Deferred tax liab: other working capital	Jaksotetut verot: muu käyttöpääoma	Total
	Deferred tax liab: pension	Jaksotetut verot: eläkkeet	Total
	Deferred tax liab: other	Jaksotetut verot: muut	Total
	<b>Provisions for taxes</b>	<b>Verovaraukset</b>	Total
	<b>Other provisions</b>	<b>Muut varaukset</b>	Total
	Other legal provisions	Muut pakolliset varaukset	Total
	Environmental provisions	Ympäristövaraukset	Total
	Restructuring provisions	Uudelleenjärjestelyvaraukset	Total
	Deferred consideration (fixed)	Jaksotetut harkinnat (kiinteät)	Total
	Deferred consideration (estimated)	Jaksotetut harkinnat (arvioidut)	Total
	Other provisions	Muut varaukset	Total

2300/000	Long term liabilities	Pitkäaikaiset velat	Total
	L-t int bearing loans, ext	Pitkäaikaiset korolliset velat, ulkoinen	Total
	L-t int bearing loans, ig	Pitkäaikaiset korolliset velat, sisäinen	Total
	L-t non int bearing loans, ext	Pitkäaikaiset korottomat velat, ulkoinen	Total
	L-t non int bearing loans, ig	Pitkäaikaiset korottomat velat, sisäinen	Total
	Bank overdraft, ext	Tilinyhtykset, ulkoinen	Total
	Cashpool overdraft, ig	Cashpool-tilin ylitys, sisäinen	Total
	L-t advances received	Pitkäaikaiset saadut ennakkomaksut	Total

2400/000	Accounts payable	Ostovelat	Total
----------	------------------	-----------	-------

	<b>Accounts payable, trade, external</b>	<b>Ostovelat</b>	<b>Total</b>
	Accounts Payable Trade, external control	Ostovelat, ulkoinen	Balance
	Accounts Payable, Unrealised exchange	Ostovelat, ei toteutettu vaihto	Balance
	Advanced received	Saadut ennakot	Balance
	Accounts Payable, temporary account	Ostovelat, väliä	Balance
	<b>Accounts payable, trade, intra group</b>	<b>Ostovelat, konserni</b>	<b>Total</b>
	Accounts Payable Trade, ig	Ostovelat, sisäinen	Balance
	Other short term liab, incl. interest, ig	Muut la.velat, koroll.kons.	Balance
	Group contribution	Konserniavustusvelat	Balance
	Other group liab	Muut velat, korottomat, konserni	Balance
	Accrued expences	Siirtovelat, korot, konserni	Balance
	Accounts Payable, Unrealised exchange, ig	Ostovelat, ei toteutettu vaihto, sisäinen	Balance
	Invoice Register	Laskut rekisteröity	Total
	<b>Arrivals</b>	<b>Saapuvat</b>	<b>Total</b>
	Arrivals offset	Saapuvat, offset tili	Balance
	<b>Goods received not invoiced</b>	Saapuneet tavarat, ei laskutettu	Balance

2500/000	<b>Short term loans</b>	<b>Lyhytaikaiset lainat</b>	<b>Total</b>
	S-t int-bearing loans, ext	Lyhytaikaiset lainat, korolliset, ulkoinen	<b>Total</b>
	S-t int-bearing loans, ig	Lyhytaikaiset lainat, korolliset, sisäinen	<b>Total</b>
	S-t non int-bearing liab, ext	Lyhytaikaiset lainat, korottomat ulkoinen	<b>Total</b>
	S-t non int-bearing liab, ig	Lyhytaikaiset lainat, korottomat sisäinen	<b>Total</b>

2600/000	<b>Other current liabilities</b>	<b>Muut lyhytaikaiset velat</b>	<b>Total</b>
	<b>Prepaid expences and accrued income</b>	<b>Siirtovelat</b>	<b>Total</b>
	Annual discount	Vuosialennukset	Balance
	Provisions	Provisiot	Balance
	Holiday pay reserve	Lomapalkkavelat	Balance
	Accrued Salaries	Palkkajaksotukset	Balance
	Accrued pension insurance Tyel	TYEL-jaksotukset	Balance
	Accrued expenses: social charges	St-maksujaksotukset	Balance
	Accrued social security payment	Sos. vakuutusten jaksotukset	Balance
	Accrued interest expenses, ext	Korot	Balance
	Accrued interest expenses intra group	Korot	Balance
	Income tax liability	Tuloverojen jaksotus	Balance
	S-t advances received	Tuloennakot	Balance
	Other current liabilities, external	Muut siirtovelat	Balance
	Other current liabilities, ig	Muut siirtovelat	Balance
	<b>Other current liabilities</b>	<b>Muut lyhytaikaiset velat</b>	<b>Total</b>
	Payroll tax	Ennakonpidätysvelka	Balance
	Payroll tax	Ennakonpidätysvelka, (ei ep rek:ssä)	Balance
	Social security liabilities	Sosiaaliturvamaksuvelka	Balance
	Income tax liabilities	Tuloverovelka	Balance
	Other tax liabilities	Muut verovelat	Balance
	Payable salaries	Maksettavat palkat	Balance

	Accrued expenses: personnel related	Joustovapaapalkat	Balance	
	Accrued travel expences, travel account	Matkalaskuvelat, henkilökunta	Balance	
	Accrued travel expences, credit cards	Matkalaskuvelat, matkapalv.tili	Balance	
	Eurocard travel account	Eurocard-matkatili	Balance	
	Debited Trade union payments	Ay-jäsenmaksut	Balance	
	Debited Execution payments	Ulosotot	Balance	
	Other reductions from salaries	Muut vähennykset palkoista	Balance	
	Inherited loans	Perityt lainat	Balance	
	Exchange rate difference	Kurssierot	Balance	
	Accrued expenses: other accruals	Muut velat	Balance	

2690/000	VAT total	Verot	Total	
	<b>VAT TOTAL</b>	<b>Tilitettävä alv</b>	<b>Total</b>	
	<b>VAT payable for Sales</b>	<b>ALV myynti</b>	<b>Total</b>	
	VAT Payble - Goods	Myyntin alv-velka	Balance	
	VAT Payble - Services	Myyntin alv-velka	Balance	
	<b>VAT receivable for Purchase</b>	<b>ALV ostot</b>	<b>Total</b>	
	VAT Receivable - Goods	Ostojen alv-saaminen	Balance	
	VAT Receivable - Services	Ostojen alv-saaminen	Balance	
	Import VAT Receivable Goods	Tuonnin alv-saaminen	Balance	
	Import VAT Receivable - Services	Tuonnin alv-saaminen	Balance	
	VAT for Community Acquisition	Yhteisöhankintojen alv-saaminen	Balance	
	VAT Receivable constructions services	Palvelut, käänteinen ALV-saaminen	Balance	
	Direct 100 % VAT entry import	Suora 100 % ALV-kirj. Tuonti	Balance	
	76530 transit to 76500	76530 siirto 76500:aan	Balance	
	<b>VAT Control</b>	<b>ALV control</b>	<b>Total</b>	
	VAT Control Account	ALV control tili	Balance	
	Pre paid VAT	Etukäteen maksettu ALV	Balance	
	<b>VAT ESTONIA payable/receivable</b>	<b>ALV Viro</b>	<b>Total</b>	
	VAT Payable Estonia	Alv-velka Viro	Balance	
	VAT Receivable Estonia	Alv-saaminen Viro	Balance	
	Import VAT Expence - Goods Estonia	Tuonti, suora ALV, Viro	Balance	

3000/000	Sales	Liikevaihto	Total	
----------	-------	-------------	-------	--

3100/000	Net Sales, external	Myyntit, ulkoinen	Total	
	<b>Sales external</b>	<b>Myyntit, ulkoinen</b>	<b>Total</b>	
	Gross Sales Domestic, External	Myynti, kotimaa 24 %	Profit&Loss	
	Gross Sales Domestic, External	Myynti, kotimaa 0 %	Profit&Loss	
	Reversed construction sales	Rak.palv.myynti 0 % käänteinen	Profit&Loss	
	Delivered awaiting invoice, External, Domestic	Toimitetut, odottaa laskutusta, ulkoinen, kotimaa	Profit&Loss	
	Cash discount, Domestic, External	Käteisalennukset, kotimaa 24 %	Profit&Loss	
	Cash discount, Domestic, External	Käteisalennukset, kotimaa 0 %	Profit&Loss	
	Annual rebates, Domestic	Vuosialennukset, kotimaa 24 %	Profit&Loss	
	Annual rebates, Domestic	Vuosialennukset, kotimaa 0 %	Profit&Loss	

	Annual rebaits accrual, domestic	Vuosial.jaksot kotimaa välitilin päätös	Profit&Loss	
	<b>Sales external, EU</b>	<b>Myynnit ulkoinen, EU</b>	<b>Total</b>	
	Gross Sales Export EU, external	Vienti 0 %	Profit&Loss	
	Gross Sales Export EU, external	Vienti 24 %	Profit&Loss	
	Cash discount Export EU, External	Käteisalennukset, vienti EU, 0 %	Profit&Loss	
	Annual rebates EU, Export	Vuosialennukset, vienti EU, 0 %	Profit&Loss	
	<b>Sales external, outside EU</b>	<b>Myynnit ulkoinen, ei EU</b>	<b>Total</b>	
	Gross Sales Export outside EU, external	Vienti 24 %	Profit&Loss	
	Gross Sales Export outside EU, external	Vienti 0 %	Profit&Loss	
	Cash discount, Export outside EU, External	Käteisalennukset, vienti ei EU, 0 %	Profit&Loss	
	Annual rebaits, Export outside EU, External	Vuosialennukset, vienti ei EU, 0 %	Profit&Loss	

<b>3200/000</b>	<b>Net Sales, intra group</b>	<b>Myynnit, sisäinen</b>	<b>Total</b>	
	Gross Sales, ig	Konsernin sisäinen myynti	Profit&Loss	
	Abloy internal sales	Abloy Oy:n sisäinen myynti	Profit&Loss	
	Delivered awaiting invoice, ig	Toimitettu, odottaa laskutusta	Profit&Loss	
	Rebates, ig	Alennukset, sisäinen myynti	Profit&Loss	

<b>4000/000</b>	<b>Cost of goods &amp; materials</b>	<b>Aineet ja tarvikkeet</b>	<b>Total</b>	
-----------------	--------------------------------------	-----------------------------	--------------	--

<b>4100/000</b>	<b>Direct material</b>	<b>Suorat materiaalikustannukset</b>	<b>Total</b>	
	<b>Direct Material system posting COGS</b>	<b>Suorat materiaalikustannukset COGS</b>	<b>Total</b>	
	Direct Material Manual posting COGS	Suorat materiaalikustannukset manuaaliset COGS	Profit&Loss	
	Direct Material COGS split	Suorat materiaalikustannukset jaetut COGS	Profit&Loss	
	Direct Material COGS split offset	Suorat materiaalikustannukset jaetut, offset COGS	Profit&Loss	
	Other direct material	Muut suorat materiaalikustannukset	Profit&Loss	
	<b>Direct subcontracting</b>	<b>Alihankinta, materiaali</b>	<b>Total</b>	
	<b>Direct component purchases</b>	<b>Komponentit, osto-osat</b>	<b>Total</b>	
	Trading goods purchases	Kauppatavarat	Profit&Loss	
	Packing material purchases	Tuotepakkaukset	Profit&Loss	
	Purchase surcharges	Hankintalisät	Profit&Loss	
	Scrap iron sales	Romun myynti 24 %	Profit&Loss	
	Brass iron sales	Messinkiromun myynti 0 %	Profit&Loss	
	<b>Material variance</b>	<b>Materiaalin varianssit</b>	<b>Total</b>	
	Material Lot size variance	Materiaalin koko varianssit	Profit&Loss	
	Material Price variance	Materiaalin hinta varianssit	Profit&Loss	
	Material Quantity variance	Materiaalin määrän varianssit	Profit&Loss	
	Material Substitution variance	Korvaavan materiaalin varianssit	Profit&Loss	
	<b>Freight purchased</b>	<b>Ostorahdit</b>	<b>Total</b>	
	Freights domestic	Ostorahdit, kotimaa	Profit&Loss	
	Freights, EU, external	Ostorahdit, EU, ulkopuolinen	Profit&Loss	
	Freights, EU, intra group	Ostorahdit, EU, sisäinen	Profit&Loss	
	Freights, non EU	Ostorahdit, ei EU	Profit&Loss	
	<b>Production, stock &amp; Purchase Variance</b>	<b>Tuotannon, varaston ja oston varianssit</b>	<b>Total</b>	
	Cash discounts	Saadut kassa-alennukset	Profit&Loss	

Stockinter -unit payable/receivable	Stockinter	Profit&Loss
Stock cost revaluation	Varaston uudelleenarvointi	Profit&Loss
Stock gain and loss	Varaston voitto/tappio	Profit&Loss

4200/000	Direct labour	Suorat työvoimakustannukset	Total
	<b>Direct Labour System Posting COGS</b>	<b>Suorat työvoimakustannukset COGS</b>	<b>Total</b>
	<b>Direct Labour Manual Posting COGS</b>	<b>Suorat työvoimakustannukset manuaaliset COGS</b>	<b>Total</b>
	<b>Direct - Salaries</b>	<b>Suorat palkat</b>	<b>Total</b>
	Salaries	Palkat ja palkkiot	Profit&Loss
	Other wages, indirect wages	Muut kuin työajan palkat	Profit&Loss
	Salaries, senior leave	Palkat, ikävapaa	Profit&Loss
	Retraining	Uudelleenkoulutus	Profit&Loss
	Holiday pay	Vuosilomapalkat	Profit&Loss
	Sick and maternity	Sairausajan palkat	Profit&Loss
	External resources fees	Palkkiot ulkopuolisille	Profit&Loss
	Social security compensations	Sairasvakuutuskorvaukset	Profit&Loss
	Accident insurance compensations	Tapaturmavakuutuskorvaukset	Profit&Loss
	Wait period wages	Odotusaika	Profit&Loss
	Other wages (overtime, additional costs)	Vuorotyölisät, ylityölisät, palvelusvuosilisät, muut tehdyn työn lisät	Profit&Loss
	additional pay for service time	Tehdyn työn lisät	Profit&Loss
	production planning	Työnjärjestely	Profit&Loss
	<b>Direct - Pensions</b>	<b>Suorat eläkkeet</b>	<b>Total</b>
	Pensions	Eläkevakuutusmaksut	Profit&Loss
	Pensions, balanced	Eläkevak.tasausmaksut	Profit&Loss
	Paid pensions	Maksetut eläkkeet	Profit&Loss
	Change of pensions	Eläkevastuun muutos	Profit&Loss
	Benefits	Luontoisedut	Profit&Loss
	Benefits offset account	Luontoisetujen vastatili	Profit&Loss
	Change of redundancy pay	Erorahavastuun muutos	Profit&Loss
	Accrual pensions	Eläkevak.jaksotukset	Profit&Loss
	<b>Direct - Social Security &amp; Other Contributions</b>	<b>Suorat sotut ja muut</b>	<b>Total</b>
	Social security contribution	Sosiaaliturvamaksu	Profit&Loss
	Unemployment insurance contribution	Työttömyysvakuutus	Profit&Loss
	Accident insurance contribution	Tapaturmavakuutus	Profit&Loss
	Group life insurance	Ryhmähenkivakuutus	Profit&Loss
	Accident insurance, balanced	Tapat.vak.tasoituskaksu	Profit&Loss
	Accrual mandatory insurance	Pakollisten vakuutusten jaksotus	Profit&Loss
	Accrual social security contribution	Sotumaksu jaksotus	Profit&Loss
	Unemployment trust insurance	TVR-maksu	Profit&Loss
	<b>Other direct labor</b>	<b>Muut suorat työvoimakustannukset</b>	<b>Total</b>
	Wait period direct wages	Odotusajan palkat	Profit&Loss
	Other wages (overtime, additional costs), direct wages	Ylityöt ja lisätyöt	Profit&Loss
	Additional pay for service time, direct wages	Palkanlisät	Profit&Loss
	Direct subcontracting	Alihankinta, työvoima	Profit&Loss
	Labour Lot size variance	Henkilöstömäärän varianssit	Profit&Loss
	Labour Price variance	Palkan varianssit	Profit&Loss

	Labour Quantity variance	Palkan määrän varianssit	Profit&Loss	
	Labour Substitution variance	Korvaavan palkan varianssit	Profit&Loss	

4300/000	VPC (COGS)	Muuttuvat tuotantokustannukset	Total	
	<b>VPC System Posting COGS</b>	<b>Muuttuvat tuotantokustannukset COGS</b>	<b>Total</b>	
	<b>VPC Manual Posting COGS</b>	<b>Muuttuvat tuotantokustannukset manuaaliset COGS</b>	<b>Total</b>	
	<b>VPC - Salaries</b>	<b>Muuttuvat palkat</b>	<b>Total</b>	
	Salaries	Palkat ja palkkiot	Profit&Loss	
	Other wages, indirect wages	Muut kuin työajan palkat	Profit&Loss	
	Salaries, senior leave	Palkat, ikävapaa	Profit&Loss	
	Retraining	Uudelleenkoulutus	Profit&Loss	
	Holiday pay	Vuosilomapalkat	Profit&Loss	
	Sick and maternity	Sairausajan palkat	Profit&Loss	
	External resources fees	Palkkiot ulkopuolisille	Profit&Loss	
	Social security compensations	Sairasvakuutuskorvaukset	Profit&Loss	
	Accident insurance compensations	Tapaturmavakuutuskorvaukset	Profit&Loss	
	Wait period wages	Odotusaika	Profit&Loss	
	Other wages (overtime, additional costs)	Vuorotyölisät, ylityölisät, palvelusvuosilisät, muut tehdyn työn lisät	Profit&Loss	
	Additional pay for service time	Tehdyn työn lisät	Profit&Loss	
	Production planning	Työnjärjestely	Profit&Loss	
	Preventive maintenance, machinery	Koneiden ennakkohuolto	Profit&Loss	
	Repair of machinery	Koneiden korjaus	Profit&Loss	
	Mechanical repair	Koneiden mekaaninen korjaus	Profit&Loss	
	Electrical repair	Koneiden sähköinen korjaus	Profit&Loss	
	External repair services	Ulkopuoliset korjauspalvelut	Profit&Loss	
	<b>VPC - Pensions</b>	<b>Muuttuvat eläkkeet</b>	<b>Total</b>	
	Pensions	Eläkevakuutusmaksut	Profit&Loss	
	Pensions, balanced	Eläkevak.tasausmaksut	Profit&Loss	
	Paid pensions	Maksetut eläkkeet	Profit&Loss	
	Change of pensions	Eläkevastuun muutos	Profit&Loss	
	Benefits	Luontoisedut	Profit&Loss	
	Benefits offset account	Luontoisetujen vastatili	Profit&Loss	
	Change of redundancy pay	Erorahavastuun muutos	Profit&Loss	
	Accrual pensions	Eläkevak.jaksotukset	Profit&Loss	
	<b>VPC - Social Security &amp; Other Contributions</b>	<b>Muuttuvat sotut ja muut</b>	<b>Total</b>	
	Social security contribution	Sosiaaliturvamaksu	Profit&Loss	
	Unemployment insurance contribution	Työttömyysvakuutus	Profit&Loss	
	Accident insurance contribution	Tapaturmavakuutus	Profit&Loss	
	Group life insurance	Ryhmähenkivakuutus	Profit&Loss	
	Accident insurance, balanced	Tapat.vak.tasoitusmaksu	Profit&Loss	
	Accrual mandatory insurance	Pakollisten vakuutusten jaksotus	Profit&Loss	
	Accrual social security contribution	Sotumaksu jaksotus	Profit&Loss	
	Unemployment trust insurance	TVR-maksu	Profit&Loss	
	<b>VPC - Variable production cost</b>	<b>Tuotannon muuttuvat kulut</b>	<b>Total</b>	
	Variable OH Lot size variance	Koon varianssit	Profit&Loss	

	Variable OH Price variance	Hinnan varianssit	Profit&Loss
	Variable OH Quantity variance	Määrän varianssit	Profit&Loss
	Variable OH Substitution variance	Korvaavat varianssit	Profit&Loss
	<b>Other VPC</b>	<b>Muut muuttuvat kustannukset</b>	<b>Total</b>
	Renovation of machinery	Koneiden peruskunnostus	Profit&Loss
	Small machinery & equipments	Tuotantopienkoneet- ja laitteet	Profit&Loss
	Furniture & fittings	Tuotannon kalusteet	Profit&Loss
	Controllers & fasteners	Ohjaimet ja kiinnittimet	Profit&Loss
	Blades	Terät	Profit&Loss
	Hand tools	Käsityökalut	Profit&Loss
	Pressing tools	Puristintyökalut	Profit&Loss
	Grinding & finishing accessories	Hioma- ja kiillotustarvikkeet	Profit&Loss
	Electroerosion accessories	Kipinätyöstötarvikkeet	Profit&Loss
	Laboratory equipment	Tuotantolaboratoriotarvikkeet	Profit&Loss
	Cost of subcontract tools	Alihankintojen työkalukustannukset	Profit&Loss
	Maintenance of tools & molds	Työkalujen ja muottien kunnossapito	Profit&Loss
	District heat of production	Kaukolämpö, tuotanto	Profit&Loss
	Electricity of production	Sähkö, tuotanto	Profit&Loss
	Water in production	Vesi, tuotanto	Profit&Loss
	Gas & fuels	Kaasu ja muut polttoaineet	Profit&Loss
	Compressed air	Paineilma	Profit&Loss
	Lubricants & cutting oils	Voiteluaineet ja leikkuuöljyt	Profit&Loss
	Production chemicals	Tuotantokemikaalit	Profit&Loss
	Production detergents	Tuotantopesuaineet	Profit&Loss
	Tool setup	Työkaluasetus	Profit&Loss
	Measuring & testing	Mittaus ja tarkastus	Profit&Loss
	Environment protection	Ympäristönsuojelu	Profit&Loss
	Waste management	Jätehuolto	Profit&Loss
	Problem waste	Ongelmajätteet	Profit&Loss
	Cargo charges, problem waste	Ongelmajätteet, kuljetusmaksut	Profit&Loss
	Production development	Tuotannon kehitys	Profit&Loss
	Incoming freight & duties	Tuleva rahti ja tullit	Profit&Loss
	Other external services	Muut ulkopuoliset palvelut	Profit&Loss

4400/000	FPC (COGS)	Kiinteät tuotantokustannukset	Total
	<b>FPC System Posting COGS</b>	<b>Kiinteät kustannukset COGS</b>	<b>Total</b>
	<b>FPC Manual Posting COGS</b>	<b>Kiinteät kustannukset, manuaaliset COGS</b>	<b>Total</b>
	Indirect goods & materials	Väiill. aine- ja tarvikeostot	Profit&Loss
	Additional pay for service time, indirect wages	Lisäpalkat, epäsuorat palkat	Profit&Loss
	Prototype manufacturing	Prototyypin valmistus	Profit&Loss
	Consulting fees	Konsultointikulut	Profit&Loss
	Personnel restaurant services	Henkilöstöravintola	Profit&Loss
	Internal information	Sisäinen tiedotus	Profit&Loss
	Rents	Vuokrat	Profit&Loss
	Administrative services	Hallinnon palvelut	Profit&Loss
	Other premises maintenance	Muut kiinteistökulut	Profit&Loss

	Production vehicles	Tuotannon ajoneuvot	Profit&Loss	
	Fixed OH Lot size variance	Kiinteiden kustannusten kokovarianssit	Profit&Loss	
	Fixed OH Price variance	Kiinteiden kustannusten hintavarianssit	Profit&Loss	
	Fixed OH Quantity variance	Kiinteiden kustannusten määrän varianssit	Profit&Loss	
	Fixed OH Substitution variance	Korvaavien kiinteiden kustannusten varianssit	Profit&Loss	
	<b>FPC - Salaries</b>	<b>Kiinteät palkat</b>	<b>Total</b>	
	Salaries	Palkat ja palkkiot	Profit&Loss	
	Other wages, indirect wages	Muut kuin työajan palkat	Profit&Loss	
	Salaries, senior leave	Palkat, ikävapaa	Profit&Loss	
	Retraining	Uudelleenkoulutus	Profit&Loss	
	Holiday pay	Vuosilomapalkat	Profit&Loss	
	Sick and maternity	Sairausajan palkat	Profit&Loss	
	External resources fees	Palkkiot ulkopuolisille	Profit&Loss	
	Social security compensations	Sairasvakuutuskorvaukset	Profit&Loss	
	Accident insurance compensations	Tapaturmavakuutuskorvaukset	Profit&Loss	
	Wait period wages	Odotusaika	Profit&Loss	
	Years in service	Palvelusvuosisivät		
	Other wages (overtime, additional costs)	Vuorotyölisät, ylityölisät, muut tehdyn työn lisät	Profit&Loss	
	additional pay for service time	Tehdyn työn lisät	Profit&Loss	
	production planning	Työnjärjestely	Profit&Loss	
	<b>FPC - Pensions</b>	<b>Kiinteät eläkkeet</b>	<b>Total</b>	
	Pensions	Eläkevakuutusmaksut	Profit&Loss	
	Pensions, balanced	Eläkevak.tasausmaksut	Profit&Loss	
	Paid pensions	Maksetut eläkkeet	Profit&Loss	
	Change of pensions	Eläkevastuun muutos	Profit&Loss	
	Benefits	Luontoisedut	Profit&Loss	
	Benefits offset account	Luontoisetujen vastatili	Profit&Loss	
	Change of redundancy pay	Erorahavastuun muutos	Profit&Loss	
	Accrual pensions	Eläkevak.jaksotukset	Profit&Loss	
	<b>FPC - Social Security &amp; Other Contributions</b>	<b>Kiinteät sotut ja muut</b>	<b>Total</b>	
	Social security contribution	Sosiaaliturvamaksu	Profit&Loss	
	Unemployment insurance contribution	Työttömyysvakuutus	Profit&Loss	
	Accident insurance contribution	Tapaturmavakuutus	Profit&Loss	
	Group life insurance	Ryhmähenkivakuutus	Profit&Loss	
	Accident insurance, balanced	Tapat.vak.tasoituskaksu	Profit&Loss	
	Accrual mandatory insurance	Pakollisten vakuutusten jaksotus	Profit&Loss	
	Accrual social security contribution	Sotumaksu jaksotus	Profit&Loss	
	Unemployment trust insurance	TVR-maksu	Profit&Loss	
	<b>Depreciations</b>	<b>Poistot tuotannon koneista ja laitteista</b>	<b>Total</b>	

4500/000	Direct distribution income & costs	Rahtikulut ja tuotot	Total
	<b>Freight income</b>	<b>Rahtituotot</b>	<b>Total</b>
	Outbound freight income	Rahti/postim.tuotot 24 %	Profit&Loss
	Outbound freight income	Rahti/postim.tuotot 0 %	Profit&Loss
	Accrual freight income	Rahtituottojen jaksotus	Profit&Loss
	<b>Freight costs</b>	<b>Rahtikustannukset</b>	<b>Total</b>

	Outbound freight, domestic	Kuljetukset, myyntirahdit	Profit&Loss	
	Outbound freight, export	Kuljetukset, myyntirahdit	Profit&Loss	
	Outbound freight purchase, domestic	Ostojen rahdit, kotimaa	Profit&Loss	
	Outbound freight purchase, EU & ig EU	Ostojen rahdit	Profit&Loss	
	Outbound freight purchase, non EU & ig non EU	Ostojen rahdit	Profit&Loss	
	Accrual freight costs	Rahtikulujen jaksotus	Profit&Loss	
	<b>Other distribution cost</b>	<b>Muut kuljetuskustannukset</b>	<b>Total</b>	
	Outbound packing materials costs	Kuljetuspakkaukset	Profit&Loss	
	Other direct distribution costs	Muut suorat jakelukustannukset	Profit&Loss	
	Transaction expenses acquisitions	Hankintojen siirtokustannukset	Profit&Loss	

<b>5000/000</b>	<b>Overhead Costs (excl. Personnel)</b>	<b>Yleiskustannukset</b>	<b>Total</b>	
-----------------	---	--------------------------	--------------	--

<b>5110/000</b>	<b>Premises costs</b>	<b>Toimitilakulut</b>	<b>Total</b>	
-----------------	-----------------------	-----------------------	--------------	--

	Premises rents	Rakennusten ja toimitilojen vuokrat	Profit&Loss	
	Residential rents	Asuntovuokrakulut	Profit&Loss	
	Other rents	Muut vuokrakulut	Profit&Loss	
	Cleaning and exterior maintenance	Siivous ja ulkoalueiden hoito	Profit&Loss	
	Electricityswaps	Sähköswapit	Profit&Loss	
	Repairs and maintenance	Korjaus ja huolto, toimitilat	Profit&Loss	
	Real estate taxes	Kiinteistöverot	Profit&Loss	
	Security	Vartiointi	Profit&Loss	
	Other premises costs	Muut toimitilakulut	Profit&Loss	
	Other premises maintenance	Muiden kiinteistöjen ylläpito	Profit&Loss	
	Municipal heating	Kaukolämpö muut kiiinteistöt	Profit&Loss	
	Electricity	Sähkö	Profit&Loss	
	Water	Vesi, muut kiinteistöt	Profit&Loss	
	Heating	Lämmitys	Profit&Loss	
	Maintenance utilities	Ylläpitotarvikkeet	Profit&Loss	
	Repairs to real estate	Kiinteistöjen kunnossapito	Profit&Loss	
	Repairs to electrical network	Sähköverkon kunnossapito	Profit&Loss	
	Repairs to air conditioner	Ilmastointilaitteiden kunnossapito	Profit&Loss	
	Other repairs to machinery	Muiden laitteiden kunnossapito	Profit&Loss	
	Exteriors maintenance	Ulkoalueiden kunnossapito	Profit&Loss	
	Real estate insurance	Kiinteistövakuutus	Profit&Loss	
	Other premises costs	Muut kiinteistökulut	Profit&Loss	

<b>5120/000</b>	<b>Equipment, consumables &amp; supplies</b>	<b>Laitteet ja tarvikkeet</b>	<b>Total</b>	
-----------------	--	-------------------------------	--------------	--

	<b>Office supplies &amp; equipment</b>	<b>Toimistotarvikkeet ja laitteet</b>	<b>Total</b>	
	Office supplies	Toimistotarvikkeet	Profit&Loss	
	Literature & newspapers	Kirjallisuus ja lehdet	Profit&Loss	
	Office equipments and machines	konttorikoneet ja kalusteet	Profit&Loss	
	<b>Vehicle operating costs</b>	<b>Ajoneuvokulut</b>	<b>Total</b>	
	Fuel	Polttoaineet	Profit&Loss	
	Repairs and maintenance, vehicle	Korjaus ja huolto, ajoneuvot	Profit&Loss	

	Vehicle insurance	Ajoneuvovakuutukset	Profit&Loss	
	Vehicle tax	Ajoneuveroerot	Profit&Loss	
	Leasing-cars	Leasing maksut, ajoneuvot	Profit&Loss	
	Other vehicle operating cost	Muut ajoneuvokulut	Profit&Loss	
	Leasing, machinery and equipments	Leasing maksut, koneet ja kalusto	Profit&Loss	

5130/000	Repairs & maintenance	Kalustokulut	Total	
	office & other repairs	Toimiston koneiden korj. ja huolto, koneet ja kalusto	Profit&Loss	
	Trucks repair and maintenance	Trukkien huolto ja korjaus	Profit&Loss	
	Truck equipments	Trukkitarvikkeet	Profit&Loss	
	Other equipments	Muut kalustokulut	Profit&Loss	
	Production machines maintenance	Tuotannon koneiden korjaus ja huolto	Profit&Loss	
	Protecting clothes maintenance	Suojavaatteiden korjaus ja pesu	Profit&Loss	
	Sales loss: equipment	Myyntitappio: kalusto	Profit&Loss	

5140/000	Travel expenses	Matkakulut	Total	
	Travelling expenses	Hotellit yms.	Profit&Loss	
	Daily and kilometre allowances	Päivärahat, km-korvaukset jne	Profit&Loss	
	Daily allowance adjustment	Verollisten päivärahoikaisu	Profit&Loss	
	Car rentals	Autojen vuokraus	Profit&Loss	
	Other travel expenses	Muut matkakulut, alv-väh. kelp.	Profit&Loss	
	Other travel expenses	Muut matkakulut, veroton	Profit&Loss	

5150/000	Marketing, advertising & promotion	Markkinointikulut	Total	
	Sales of marketing material	Markkinointimateriaalin myynti 24 %	Profit&Loss	
	Sales of marketing material	Markkinointimateriaalin myynti 0 %	Profit&Loss	
	Training tools	Koulutusvälineet	Profit&Loss	
	Training furnitures	Koulutuskalusteet	Profit&Loss	
	Training tools and equipments	Koulutustyökalut- ja laitteet	Profit&Loss	
	Training printed matter	Koulutuspainotuotteet	Profit&Loss	
	Customer events/meetings	Asiakastilaisuudet	Profit&Loss	
	Customer relations	Edustuskulut	Profit&Loss	
	Public relations	PR-tuki	Profit&Loss	
	Brochures and price lists	Esitteet ja hinnastot	Profit&Loss	
	Advertising	Mainontakulut	Profit&Loss	
	Newspaper advertisement	Lehti-ilmoittelu	Profit&Loss	
	Target group advertising	Kohderyhmämainonta	Profit&Loss	
	Demo & advertising materials	Demo- ja mainostarvikkeet	Profit&Loss	
	Other advertising expenses	Muut mainoskulut	Profit&Loss	
	Fair and exhibitions	Messut ja näyttelyt	Profit&Loss	
	Marketing research expenses	Markkinatutkimukset	Profit&Loss	
	Transport packing	Kuljetuspakkaukset	Profit&Loss	
	Bechmarking	Kilpailijaseuranta	Profit&Loss	
	Other marketing expenses	Muut markkinointikustannukset	Profit&Loss	

5160/000	Insurance, warranties, bad debts & other risk related costs	Vakuutukset, takuut, luottotappiot & muut riskit	Total	
	Property insurance	Omaisuuksivakuutukset	Profit&Loss	
	Bad debts	Luottotappiot	Profit&Loss	
	Bad debts, income recognition	Luottotappioiden tuloutukset	Profit&Loss	
	Other insurances	Keskeytys-, vastuu-, muut vakuutukset	Profit&Loss	
5170/000	External services & professional fees	Ulkoiset palvelut & maksut	Total	
	Telecommunications	Tietoliikennekulut	Profit&Loss	
	IT-services	Tietotekniikkakulut	Profit&Loss	
	Accountancy services	Kirjanpito	Profit&Loss	
	Bank cost	Pankkikulut	Profit&Loss	
5180/000	Commissions	Palkkiot	Total	
	Commissions	Komissiot	Profit&Loss	
	Commissions, intra group	Komissiot, sisäinen	Profit&Loss	
5190/000	Licence Fees, royalties & patents	Lisenssimaksut, rojaltit ja patenttikulut	Total	
	Licence Fees, royalties & patents	Royaltit ja provisiot	Profit&Loss	
	Immaterial rights	Immateriaalioikeudet	Profit&Loss	
	Patents	Patentit	Profit&Loss	
	Protection of designs	Mallisuojat	Profit&Loss	
	Brands	Tuotemerkit	Profit&Loss	
5200/000	Depreciation, amortization, impairment / write-downs	Poistot, arvonalennukset, kuoletukset	Total	
	Depreciation, intangible rights	Poistot, aineettomat oikeudet	Profit&Loss	
	Depreciation, goodwill	Poistot, liikearvo	Profit&Loss	
	Depreciation, other long term cost	Poistot, muut pitkävaikuttaiset menot	Profit&Loss	
	Write-downs, intangible	Arvonalentumiset	Profit&Loss	
	Depreciation, Residential and Office buildings	Poistot, asuin./toimistorak.	Profit&Loss	
	Depreciation, factory buildings	Poistot, tehdasrakennukset	Profit&Loss	
	Depreciation, civil defences	Poistot, väestönsuojat	Profit&Loss	
	Depreciation, building components	Poistot, rakennusten ainesosat	Profit&Loss	
	Depreciation, machinery	Poistot, koneet ja laitteet	Profit&Loss	
	Depreciation, equipment	Poistot, kalusto	Profit&Loss	
	Depreciation, other tangible items	Poistot, muut aineelliset hyödykkeet	Profit&Loss	
	Depreciation, shares & participations	Poistot, osakkeet ja osuudet	Profit&Loss	
	Write-downs, tangible assets	Arvonalentumiset	Profit&Loss	
5210/000	Allocation of support functions	Tuktoimintojen allokaatiot	Total	
	R & D	Tutkimus ja tuotekehityskulut	Total	
	Prototype manufacturing	Protovalmistus	Profit&Loss	

	Design aquisitions	Suunnitteluhankinnat	Profit&Loss
	Other subcontracting aquisitions	Muut alihankinnat	Profit&Loss
	Product development equipment	Tuotekehitysvälineet	Profit&Loss
	Consultant fees	Konsulttikulut	Profit&Loss
	External tests	Ulkoiset testaukset	Profit&Loss
	Other R & D	Muut tutkimus ja tuotekehitys	Profit&Loss
	<b>Other allocation of support functions</b>	<b>Muut jaetut tukitoiminnot</b>	<b>Total</b>
	Personnel costs	Henkilöstökulut	Profit&Loss
	IT-expenses	IT-kulut	Profit&Loss
	Personnel restaurant	Henkilöstöruokala	Profit&Loss
	Office services	Toimistopalvelut	Profit&Loss

5300/000	Other overheads	Muut yleiskustannukset	Total
	<b>Administration costs</b>	<b>Hallinnon kulut</b>	<b>Total</b>
	Administration costs	Hallinnolliset kulut	Profit&Loss
	Administration costs	Hallinnolliset kulut, ei sis.lask.	Profit&Loss
	Membership fees	Jäsenmaksut	Profit&Loss
	Donations	Annetut lahjoitukset	Profit&Loss
	Received cash discount	Saadut kassa-alennukset	Profit&Loss
	Roundings	Pyöristykset yms.	Profit&Loss
	ALOCK + EMEA cost, intra group	Kons.palveluostot ALOCK + EMEA	Profit&Loss
	Recharchable costs	Kustannusten edelleenveloitus	Profit&Loss
	Charchable cost Boda	Kustannusten veloitus Bodalle, ei sis. lask	Profit&Loss
	Employee training	Henkilökunnan koulutus	Profit&Loss
	Other personnel costs	Muut henkilöstökulut	Profit&Loss
	Change of personnel costs	Henkilöstökuluvastuun muutos	Profit&Loss
	Course and education payments	Kurssimaksut ja koulutusajan palkat	Profit&Loss
	Personnel restaurant services	Henkilöstöravintolapalvelut	Profit&Loss
	Personnel expences	Henkilöhoito	Profit&Loss
	Personnel expences, Abloy	Henkilöhoito Abloy	Profit&Loss
	Personnel expences, intra group	Henkilöhoito konserni	Profit&Loss
	Free-time activities expences	Virkistys- ja harrastustoiminta	Profit&Loss
	Internal information	Sisäinen tiedotus	Profit&Loss
	Telephone and internet	Puhelin ja internet	Profit&Loss
	Posting fees	Postimaksut	Profit&Loss
	Insurances	Vakuutukset	Profit&Loss
	Personnel insurances	Henkilöstövakuutukset	Profit&Loss
	Administration services	Hallinnolliset palvelut	Profit&Loss
	Bank charges	Pankkikulut	Profit&Loss
	Other admistration costs	Muut hallintokustannukset	Profit&Loss
	Audit Assignments	Tilintarkastus	Profit&Loss
	<b>Health care costs</b>	<b>Terveystenhoitokustannukset</b>	<b>Total</b>
	Health care equipments	Sairaanhoidotarvikkeet	Profit&Loss
	Medicine 1	Lääkkeet 1	Profit&Loss
	Medicine 2	Lääkkeet 2	Profit&Loss
	Literature 1, education	Jatkokoulutus, kirjallisuus 1	Profit&Loss

	Literature 2, education	Jatkokoulutus, kirjallisuus 2	Profit&Loss
	Laboratory testing	Laboratoriotutkimukset	Profit&Loss
	X-ray testing 1	Röntgentutkimukset 1	Profit&Loss
	X-ray testing 2	Röntgentutkimukset 2	Profit&Loss
	Physical therapy	Fysikaalinen hoito	Profit&Loss
	Hygienic work measurements	Työhygieniset mittaukset	Profit&Loss
	External doctoris fees	Ulkop. Lääkäreiden palkkiot	Profit&Loss
	First aid and education costs	Ensiapu- ja koulutuskustannukset	Profit&Loss
	Other health care costs 1	Muut terveydenhoitokulut 1	Profit&Loss
	Other health care costs 1	Muut terveydenhoitokulut 2	Profit&Loss
	Received KELA-compensations	Saadut KELA-korvaukset	Profit&Loss
	<b>Other costs</b>	Muut kustannukset	Profit&Loss
	Other Corporate Finance	Muut yritysrahoituskulut	Profit&Loss
	Other Legal	Muut lakisääteiset kulut	Profit&Loss
	Tax Compliance	Verosäännökset	Profit&Loss
	Transfer Pricing Services	Siirtohinnoittelu	Profit&Loss
	Other Tax Services	Mut veropalvelut	Profit&Loss
	Other Services	Muut palvelut	Profit&Loss
	Other Other Services	Muut kulut	Profit&Loss

<b>7000/000</b>	<b>Personnel Costs</b>	<b>Henkilöstökulut</b>	<b>Total</b>
-----------------	------------------------	------------------------	--------------

<b>7110/000</b>	<b>Salaries, Wages &amp; benefits</b>	<b>Palkat ja palkkiot</b>	<b>Total</b>
-----------------	---------------------------------------	---------------------------	--------------

	<b>Salaries, Wages &amp; benefits</b>	<b>Palkat ja palkkiot</b>	<b>Total</b>
	Salaries, Wages & benefits	Palkkiot (ei sis. lask)	Profit&Loss
	Retraining	Uudelleenkoulutus	Profit&Loss
	Annual holiday salaries	Vuosilomapalkat	Profit&Loss
	External salaries	Palkkiot ulkopuolisille	Profit&Loss
	External salaries, advance tax-free	Ennakonpid.vap.palk., ulk.toimip.	Profit&Loss
	External holiday salaries tax-free	Ennakonpid.vap.lomapalk., ulk.toimip.	Profit&Loss
	Benefits	Luontoisedut	Profit&Loss
	Benefits, offset account	Luontoisetujen vastatili	Profit&Loss

<b>7120/000</b>	<b>Pensions</b>	<b>Eläkkeet</b>	<b>Total</b>
-----------------	-----------------	-----------------	--------------

	<b>Pensions</b>	<b>Eläkevakuutusmaksut</b>	<b>Total</b>
	Change of pensions costs	Eläkevak.tasausmaksut	Profit&Loss
	Pensions	Eläkevak. Maksut (ei sis. Lask)	Profit&Loss
	Paid pensions	Maksetut eläkkeet	Profit&Loss
	Change of pensions	Eläkevastuun muutos	Profit&Loss
	Pensions (excl. Social security)	Eläkevak.maksut (ei sotu)	Profit&Loss
	Accrual pensions	Eläkevak. Jaksotus	Profit&Loss
	Change of redudance pay	Erorahavastuun muutos	Profit&Loss

<b>7130/000</b>	<b>Social security &amp; other contributions</b>	<b>Sosiaaliturvamaksut</b>	<b>Total</b>
-----------------	--	----------------------------	--------------

	<b>Social security contribution</b>	<b>Sosiaaliturvamaksu</b>	<b>Total</b>	
	Social security contribution	St-maksu (ei sis.lask)	Profit&Loss	
	Unemployment insurance contribution	Työttömyysvakuutus	Profit&Loss	
	Accident insurance contribution	Tapaturmavakuutus	Profit&Loss	
	Group life insurance	Ryhmähenkivakuutus	Profit&Loss	
	Unemployment insurance contribution	Työttömyysvakuutus (ei.sis.lask)	Profit&Loss	
	External legal social security costs	Lakisääät.sos.kulut, ulk.toim.	Profit&Loss	
	Unemployment trust insurance	TVR-maksu	Profit&Loss	
	Social security compensations	Sairasvakuutuskorvaukset	Profit&Loss	
	Accident insurance compensations	Tapaturmavakuutuskorvaukset	Profit&Loss	
	Accrual mandatory insurance	Pakollisten vak. jaksotus	Profit&Loss	
	Accrual social security contribution	Sotumaksu jaksotus	Profit&Loss	
<b>7140/000</b>	<b>Other personnel costs</b>	<b>Muut henkilöstökustannukset</b>	<b>Total</b>	
	Received benefits (non social)	Saadut avust./tuet (ei sotu)	Profit&Loss	
	Other personnel insurances (non social)	Muut henkilöstövak. (ei sotu)	Profit&Loss	
<b>7150/000</b>	<b>Staff of independent nature</b>	<b>Henkilöstönvuokraus</b>	<b>Total</b>	
	Temporary labor	Henkilöstönvuokraus	Profit&Loss	
<b>7160/000</b>	<b>Allocation of support functions</b>	<b>Tukitoimintojen allokointi</b>	<b>Total</b>	
			Profit&Loss	
			Profit&Loss	
<b>8000/000</b>	<b>Financial &amp; other income &amp; costs</b>	<b>Rahoitus &amp; muut tulot &amp; menot</b>	<b>Total</b>	
			Profit&Loss	
			Profit&Loss	
<b>8100/000</b>	<b>Other operating income &amp; expenses</b>	<b>Muut operatiiviset tuotot &amp; kustannukset</b>	<b>Total</b>	
	<b>Other operating income</b>	<b>Muut operatiiviset tuotot</b>	<b>Total</b>	
	Rental income	Vuokratuotot	Profit&Loss	
	Aid and benefits	Tuet ja avustukset	Profit&Loss	
	Insurance compensation	Vakuutuskorvaukset	Profit&Loss	
	Supervision fees	Valvontamaksut 23 %	Profit&Loss	
	Supervision fees	Valvontamaksut 0 %	Profit&Loss	
	Service sales	Palvelujen myynti 23 %	Profit&Loss	
	Service sales	Palvelujen myynti 0 %	Profit&Loss	
	Licence fees	Lisenssituotot 23 %	Profit&Loss	
	Licence fees	Lisenssituotot 0 %	Profit&Loss	
	Licence sales	Lisenssimyynnit	Profit&Loss	
	Supervision fees/licences fees (Accrual)	Valvontamaks. /lisenssituott.jaksotus	Profit&Loss	
	Gain/loss on Sale of Fixed Assets: machinery and equipment	Myyntivoitto: koneet ja kalusto	Profit&Loss	
	Gain/loss Sale of Fixed Assets: shares and interest	Myyntivoitto: osakkeet ja osuudet	Profit&Loss	

	Gain/loss Sale of Fixed Assets: buildings and land & land improvements	Myyntivoitto: rakennukset ja maa-alueet	Profit&Loss	
	Other operating income	Liiketoiminnan muut tuotot	Profit&Loss	
	<b>Other operating expenses</b>	<b>Muut operatiiviset kustannukset</b>	<b>Total</b>	
	Other operating expenses	Muut ulkopuoliset palvelut	Profit&Loss	

8200/000	Trading exchange gain & loss	Kurssierot	Total	
	<b>Trading exchange gain</b>	<b>Kurssierot, voitot</b>	<b>Total</b>	
	Realised exchange gain	Kurssierot, voitot	Profit&Loss	
	Unrealised exchange gain	Kurssierot, voitot	Profit&Loss	
	<b>Trading exchange loss</b>	<b>Kurssierot, tappio</b>	<b>Total</b>	
	Realised exchange loss	Kurssierot, tappio	Profit&Loss	
	Unrealised exchange loss	Kurssierot, tappio	Profit&Loss	

8300/000	Financial exchange gain & loss	Rahoituksen kurssierot	Total	
	Financial exchange gain	Kurssierot, voitot	<b>Total</b>	
	Financial exchange loss	Kurssierot, tappiot	<b>Total</b>	

8400/000	Dividends	Osingot	Total	
	<b>Dividends</b>	<b>Osingot</b>	<b>Total</b>	
	Dividends income	Osinkotulot	Profit&Loss	
	Dividends payments	Osinkomenot	Profit&Loss	

8500/000	Interest income & expenses	Korkotuotot & kulut	Total	
	<b>Interest income</b>	<b>Korkotuotot</b>	<b>Total</b>	
	Interest income, external	Korkotuotot, ulkoiset	Profit&Loss	
	Interest income, sales receivable	Korkotuotot, myyntisaamiset	Profit&Loss	
	Interest income, loans receivable	Korkotuotot, lainasaamiset	Profit&Loss	
	Interest income, cash in bank	Korkotuotot, pankkisaamiset	Profit&Loss	
	<b>Interest income, intra group</b>	<b>Korkotuotot, sisäinen</b>	<b>Total</b>	
	Interest income, sales receivable, ig	Korkotuotot, myyntisaamiset, konserni	Profit&Loss	
	Interest income, cash in bank, ig	Korkotuotot, pankkisaamiset, konserni	Profit&Loss	
	Interest income, short term loans receivable, ig	Korkotuotot lyh. aik. lainasaam.kons.	Profit&Loss	
	<b>Other interest income</b>	<b>Muut korkotuotot</b>	<b>Total</b>	
	Other interest income	Muut korkotuotot	Profit&Loss	
	Other financial income	Muut rahoitustuotot	Profit&Loss	
	Received community interest	Saatu yhteisökorko	Profit&Loss	
	<b>Interest expenses</b>	<b>Korkokulut</b>	<b>Total</b>	
	Interest expenses, external	<b>Korkokulut, ulkoinen</b>	<b>Total</b>	
	Penalty interest, accounts payable	Viivästyskorot, ostovelat	Profit&Loss	
	Interest expences, short-term loans	Korkokulut, lyhytaikais.velat	Profit&Loss	
	Paid community interest	Maksettu yhteisökorko	Profit&Loss	
	Tax penalty interest	Verojen viivästyskorot	Profit&Loss	
	<b>Interest expenses, intra group</b>	<b>Korkokulut, konserni</b>	<b>Total</b>	
	Interest expences, accounts payable, ig	Korkokulut, ostovelat, konserni	Profit&Loss	

	Interest expences, short-term loans, ig	Korkokulut, lyhytaikais.velat, konserni	Profit&Loss	
	Interest expences, cash in bank, ig	Korkokulut, pankkisaamiset, konserni	Profit&Loss	
	Interest expences, long-term loans, ig	Korkokulut, pitkäaikaiset velat, konserni	Profit&Loss	
	<b>Other interest expenses</b>	<b>Muut korkokulut</b>	<b>Total</b>	
	Other interest expenses	Muut korkokulut	Profit&Loss	
	Other financial expences	Muut rahoituskulut	Profit&Loss	

<b>8600/000</b>	<b>Extraordinary items</b>	<b>Satunnaiset erät</b>	<b>Total</b>	
	<b>Restructuring items</b>	<b>Uudelleenjärjestelyerät</b>	<b>Total</b>	
	<b>Extraordinary items group</b>	<b>Satunnaiset erät, konserni</b>	<b>Total</b>	
	Group contribution	Annetut konserniavustukset	Profit&Loss	
	<b>Extraordinary items division</b>	<b>Satunnaiset erät muut</b>	<b>Total</b>	

<b>8700/000</b>	<b>Intra-group Service Fee</b>	<b>Konsernivoitukset</b>	<b>Total</b>	
	Intra-group charges	Konsernivoitukset	Profit&Loss	

<b>8800/000</b>	<b>Appropriations</b>	<b>Varaukset</b>	<b>Total</b>	
	Appropriations	Varaukset	Profit&Loss	
	Fixed assets replacement provision	Käyttöomaisuuden jälj.hankintavaraus	Profit&Loss	

<b>8900/000</b>	<b>Depreciation difference change</b>	<b>Poistoeron muutos</b>		
	Depreciation difference, intangible rights	Poistoero, aineettomat oikeudet	Profit&Loss	
	Depreciation difference, goodwill	Poistoero, liikearvo	Profit&Loss	
	Depreciation difference, other long term cost	Poistoero, muut pitkävaik. menot	Profit&Loss	
	Depreciation difference, residential and office buildings	Poistoero, asuin/toimistorakennukset	Profit&Loss	
	Depreciation difference, factory buildings	Poistoero, tehdasrakennukset	Profit&Loss	
	Depreciation difference, civil defences	Poistoero, väestönsuojat	Profit&Loss	
	Depreciation difference, bulding components	Poistoero, rakennusten ainesosat	Profit&Loss	
	Depreciation difference, machinery	Poistoero, koneet ja laitteet	Profit&Loss	
	Depreciation difference, equipment	Poistoero, kalusto	Profit&Loss	
	Depreciation difference, other tangible assets	Poistoero, muut aineelliset hyödykkeet	Profit&Loss	
	Depreciation adjustment, sold fixed asset	Poistoeron oik. myydyt koneet/kalusto	Profit&Loss	

<b>9000/000</b>	<b>Taxes &amp; minority interest</b>	<b>Verot &amp; vähemmistöosuudet</b>	<b>Total</b>	
	<b>Business related taxes</b>	<b>Tilikauden verot</b>	<b>Total</b>	
	Current year tax charge	Tilikauden ennakoverot	Profit&Loss	
	Deferred taxation	Tilikauden tuloverojen jaksotus	Profit&Loss	
	Year tax charge, previous year	Tuloverot, edelliset tilika.	Profit&Loss	
	Change of Deferred taxation	Laskennallisten verojen muutos	Profit&Loss	

<b>9999/000</b>	<b>Year end result</b>	<b>Tilikauden tulos</b>	<b>Total</b>	
	Year end result	Tilikauden voitto/tappio	Profit&Loss	