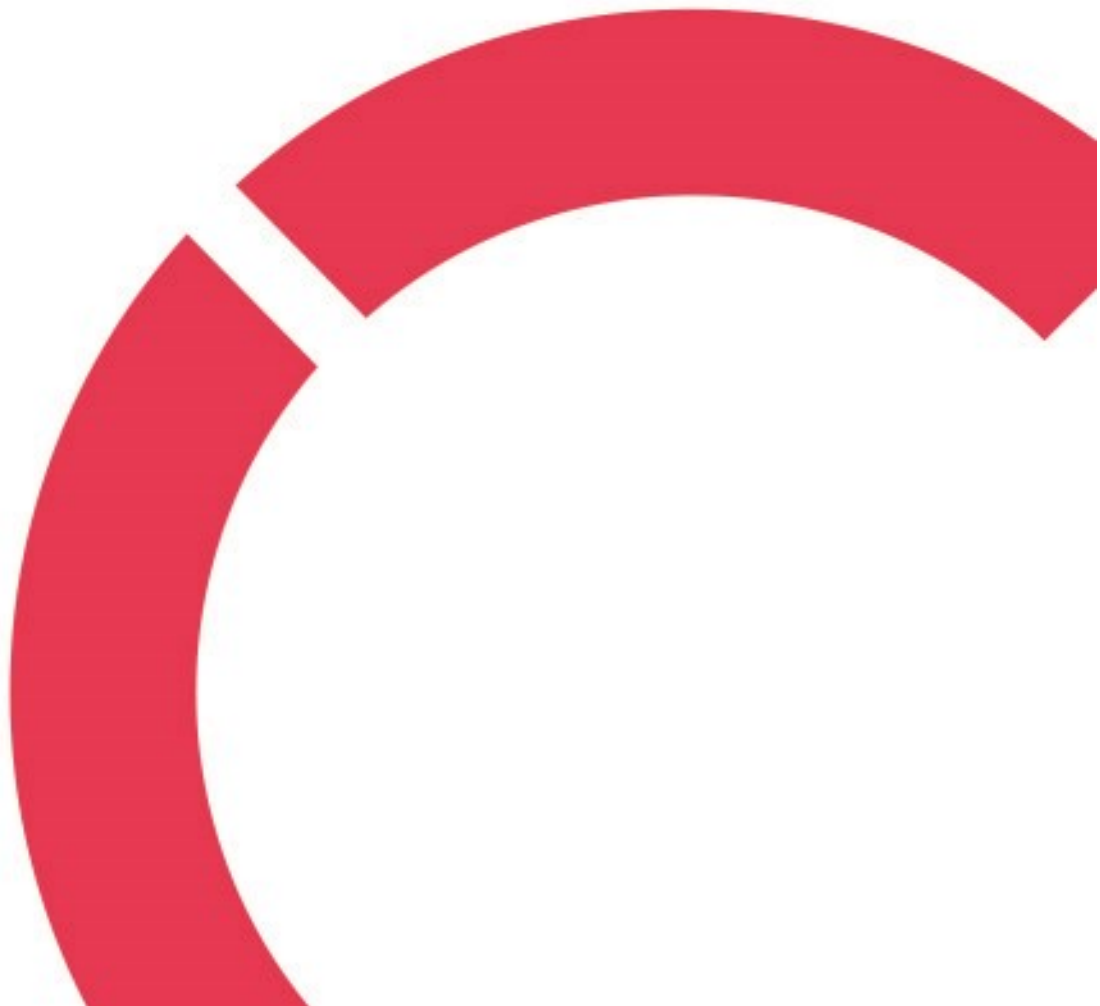


Tero Ekola

TEOLLISUUSKONSERNIN SUORITUSKYVYN MITTAUS

**Opinnäytetyö
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Tuotantotalous
Joulukuu 2023**



Centria-ammattikorkeakoulu	Aika Joulukuu 2023	Tekijä/tekijät Tero Ekola
Koulutus Insinööri (AMK), tuotantotalous		<input checked="" type="checkbox"/> AMK <input type="checkbox"/> YAMK
Työn nimi TEOLLISUUSKONSERNIN SUORITUSKYVYN MITTAUS		
Työn ohjaaja Marja-Liisa Kaakko		Sivumäärä 41 + 1
Työelämäohjaaja Meeri Virkkala		
<p>Tässä opinnäytetyössä tutkittiin teollisuuskonsernin talousohjausta sekä suorituskvyn mittaamista johdon näkökulmasta. Tutkimuksen kohteena oli erilaisten suodattimien markkinointiin, myyntiin ja valmistukseen keskittynyt M-Filter Group. Työn tavoitteena oli selvittää, miten yrityksen suorituskvya voidaan mitata, mitkä ovat yrityksen taloudellisen suorituskvyn keskeiset tunnusluvut sekä miten tunnuslukuja voidaan käyttää yrityksen talouden tilan arvioimiseen.</p> <p>Teoriaosuudessa käytiin ensin läpi yrityksen laskentatoimen tehtäviä sekä sisäisen että ulkoisen laskennan näkökulmista. Lisäksi pohdittiin digitalisaation mahdollisuuksia taloushallinnon prosessien kehittämisessä sekä arvioitiin hankintatoimen merkitystä yrityksen kannattavuuteen. Lopuksi käsiteltiin tilinpäätösanalyysin menetelmiä sekä tärkeimpiä tunnuslukuja. Lähteinä tutkimuksessa käytettiin talousjohtamiseen liittyvää kirjallisuutta, lakeja ja standardeja sekä kohdeyritysten julkisia tilinpäätös-tietoja.</p> <p>Kohdeyrityksen taloudellista suorituskvya mitattiin ja analysoitiin tilinpäätöksen tunnuslukujen avulla. Tunnuslukujen laskennassa käytettiin Finadeck-ohjelmistoa. Osa opinnäytetyöstä on salattu toimeksiantajan pyynnöstä. Salattavia kohteita ovat tilinpäätösanalyysin tulokset, jotka ovat työn lopussa liitteenä.</p> <p>Tutkimuksen perusteella voitiin todeta, että kehittyneet tietojärjestelmät mahdollistavat taloushallinnon prosessien automatisoinnin ja reaaliaikaisen raportoinnin. Yrityksen taloudellisen suorituskvyn keskeisiksi mittareiksi tunnistettiin kannattavuutta, maksuvalmiutta ja vakavaraisuutta mittaavat tunnusluvut. Tunnuslukuja voidaan käyttää yrityksen talouden tilan arvioimiseen soveltamalla tasapainotetun tuloskortin menetelmää. Menetelmä on strategisen johtamisen työkalu, jossa huomioidaan toiminnan eri näkökulmat ja sitä voidaan käyttää koko organisaatiossa.</p> <p>Yrityksen talousohjauksen kehittämisen ja kannattavuuden parantamisen kannalta havaittuja kehityskohteita olivat toiminnanohjausjärjestelmien käytön laajentaminen sekä ostotoiminnan tehostaminen.</p>		

Asiasanat Laskentatoimi, talousohjaus, tilinpäätösanalyysi, tunnusluvut.

ABSTRACT

Centria University of Applied Sciences	Date December 2023	Author Tero Ekola
Degree programme Bachelor of Engineering, Industrial Management		
Name of thesis PERFORMANCE MEASUREMENT OF INDUSTRIAL GROUP		
Centria supervisor Marja-Liisa Kaakko	Pages 41 + 1	
Instructor representing commissioning institution or company Meeri Virkkala		
<p>In this thesis, the financial control and performance measurement of an industrial group were studied from the management’s perspective. The study was assigned to M-Filter Group, a company specialized in marketing, sales, and manufacturing of various types of filters. The objective of the study was to find out how the company's performance can be measured, what are the key performance indicators, and how the indicators can be used to evaluate the company's financial state.</p> <p>The literature section of the thesis covers the theory related to the topic and various aspects of the company's financial management. Accounting tasks were first reviewed from the perspectives of both internal and external accounting. The literature section also discusses the possibilities of digitalization in the development of accounting processes and the importance of the procurement process for the company's profitability. Finally, financial statement analysis methods and the most important indicators were presented. The sources used in the study included related literature, laws, and standards as well as public financial statement information of the commissioning company.</p> <p>The financial performance of the target company was measured and analyzed with the help of key figures from the financial statements. Finadeck software was used to calculate key indicators for the financial statement analysis. The results of the financial statement analysis are attached at the end of the thesis and are not made public at the client’s request.</p> <p>Based on the research, it was concluded that advanced information systems enable the automation of financial management processes and real-time reporting. Indicators measuring profitability, liquidity and solvency were identified as the most important indicators of the company's financial performance. Key performance indicators can be used to assess the company's financial condition by applying a balanced scorecard. The method is a strategic management tool that considers different perspectives of operations and can be used throughout the organization.</p> <p>The results also identify areas for improvement, such as expanding the use of enterprise resource planning systems and streamlining the procurement process.</p>		
Key words Accounting, Financial Management, Financial Statement Analysis, Key Performance Indicators		

KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY

ABC

Activity Based Costing tarkoittaa toimintolaskentaa, joka on eräs kustannuslaskennan suuntaus

API

Application Programming Interface tarkoittaa ohjelmistorajapintaa, jonka avulla voidaan jakaa tietoja ja suorittaa toimintoja eri sovellusten välillä

BI

Business Intelligence tarkoittaa liiketoiminnan raportointia, analysointia sekä visualisointia BI-ohjelmistoja hyödyntäen.

BSC

Balanced Scorecard on strategisen johtamisen työkalu

ERP

Enterprise Resource Planning tarkoittaa yrityksen toiminnanohjausta eli käytännössä yrityksen toimintojen hallintaan käytettävää tietojärjestelmää

KET

Keskeneräinen tuotanto tarkoittaa tuotantoon sitoutuneita raaka-aineita ja palkkoja

Pilvipalvelu

Pilvipalvelulla tarkoitetaan verkon välityksellä käytettäviä ohjelmistopalveluita

ROE

Return on Equity tarkoittaa oman pääoman tuottoa

RPA

Robotic Process Automation tarkoittaa ohjelmistorobotiikkaa

TIIVISTELMÄ
ABSTRACT
KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY
SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 KOHDEYRITYKSEN ESITTELY JA TYÖN TAVOITE	3
3 YRITYKSEN LASKENTATOIMI	5
3.1 Ulkoinen laskenta	7
3.1.1 Tase.....	8
3.1.2 Tuloslaskelma	9
3.1.3 Konsernitilinpäätös	10
3.2 Sisäinen laskenta	11
3.2.1 Prosessien kehittäminen	11
3.2.2 Sisäinen laskenta tuotantoympäristössä	12
4 YRITYKSEN TALOUSOHJAUS	13
4.1 Digitalisaatio ja älykäs taloushallinto.....	14
4.2 Liiketoimintatiedon hallinta ja analysointi.....	16
4.3 Ohjelmistorobotiikka taloushallinnossa.....	17
4.4 Balanced Scorecard – Tasapainotettu tulokortti.....	18
5 KOKONAISVALTAINEN KUSTANNUSHALLINTA.....	19
5.1.1 Hankintojen vaikutus kannattavuuteen.....	20
5.1.2 Kokonaiskustannusajattelu	22
5.1.3 Kustannusten jaottelu	24
5.1.4 Tuote- ja asiakaskannattavuuden analysointi.....	25
6 YRITYKSEN TALOUDELLISEN MENESTYMISEN MITTAAMINEN JA TILINPÄÄTÖSANALYYSI	27
6.1 Tilinpäätösanalyysi	29
6.1.1 Kannattavuus.....	30
6.1.2 Maksuvalmius.....	33
6.1.3 Vakavaraisuus	34
6.2 Tuloseröjen analysointi.....	35
7 TUNNUSLUKUJEN ANALYSOINTI YRITYSKOHTAISESTI.....	36
8 YHTEENVETO JA POHDINTA	37
8.1 Yrityksen suorituskyvyn mittaaminen tunnuslukujen avulla.....	37
8.2 Jatkokehitysideoita	38
8.3 Työn tavoitteiden saavuttaminen ja arviointi.....	39
LÄHTEET	40
LIITTEET	

KUVIOT

KUVIO 1. Yrityksen historia	3
KUVIO 2. Talousjärjestelmien digitalisaatio.....	15
KUVIO 3. DuPont-malli ja yrityksen kannattavuus	21
KUVIO 4. Tuotteiden kumulatiivinen kannattavuus	25
KUVIO 5. Jalostusarvon laskenta	31
KUVIO 6. Tuottavuuden ja talouden näkökulmien suhde.....	32

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Esimerkkejä tulokortin mittareista	18
------------------------------------------------------	----

1 JOHDANTO

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan teollisuuskonsernin suorituskyvyn mittaamista ja analysointia johdon näkökulmasta. Tutkimuksen kohteena on erilaisten suodattimien markkinointiin, myyntiin ja valmistukseen keskittynyt M-Filter Group. Yritys on perustettu vuonna 1962, ja sillä on viisi tuotantolaitosta Suomessa ja yksi Liettuassa. Yritysryhmä työllistää yhteensä noin 250 henkilöä ja sen liikevaihto vuonna 2022 oli noin 28 miljoonaa euroa. (M-Filter 2022; Virkkala 2023.)

Yritys on kasvanut nopeasti viime vuosina yritysostoin ja kasvun myötä taloudellisen johtamisen merkitys on korostunut. Yrityksen johdon on pystyttävä seuraamaan ja analysoimaan yrityksen taloudellista suoritusta tehokkaasti, jotta se voi tehdä oikeita päätöksiä toiminnan kehittämiseksi. Työn tavoitteena on määrittää sellaiset tunnusluvut, joiden avulla voidaan vertailukelpoisesti seurata eri tuotantolaitosten suoriutumista sekä analysoida kannattavuuseroja ja niiden syitä. Tunnuslukuja seuraamalla yritys voi kehittää taloudellista johtamista ja parantaa sen päätöksentekoa. Tutkimus pyrkii vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

- Miten yrityksen suorituskykyä voidaan mitata ja analysoida?
- Mitkä ovat yrityksen taloudellisen suorituskyvyn keskeiset tunnusluvut?
- Miten tunnuslukuja voidaan käyttää yrityksen talouden tilan arvioimiseen?

Tämä opinnäytetyö keskittyy yrityksen sisäisen laskennan sekä taloudenohjauksen kehittämiseen. Tutkimuksen kohteena on yrityksen taloudellinen suorituskyky, jota mitataan ja analysoidaan tilinpäätöksen tunnuslukujen avulla. Tutkimus ei käsittele yrityksen talouden muita osa-alueita, kuten yrityksen rahoitusta, budjetointia tai investointeja. Opinnäytetyössä lähteinä on käytetty talousjohtamiseen liittyvää kirjallisuutta, lakeja ja standardeja sekä kohdeyritysten julkisia tilinpäätöstietoja.

Opinnäytetyön aluksi luvussa kaksi esitellään tarkemmin kohdeyritys ja opinnäytetyön tavoitteet. Kolmannessa luvussa tarkastellaan yrityksen laskentatoimen tehtäviä sekä sisäisen että ulkoisen laskennan näkökulmista. Luvussa neljä pohditaan digitalisaation mahdollisuuksia taloushallinnon prosessien ja yrityksen talousohjauksen kehittämisessä. Viidennessä luvussa tutustutaan kokonaisvaltaiseen kustannushallintaan ja arvioidaan hankintatoimen mahdollisuuksia vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen.

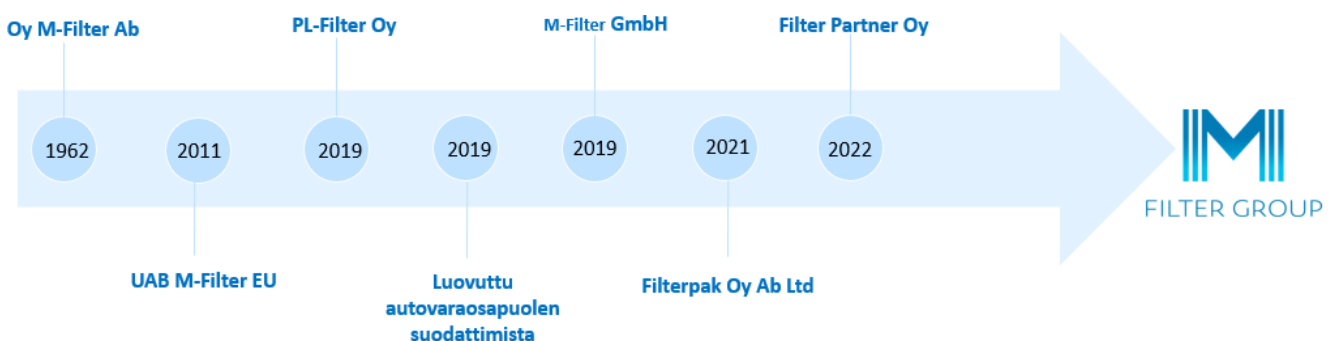
Kuudennessa luvussa kerrotaan tilinpäätösanalyysin menetelmistä ja esitellään tärkeimpiä tilinpäätösanalyysin tunnuslukuja. Luvussa seitsemän arvioitiin tilinpäätösanalyysin menetelmillä tärkeimpiä tunnuslukuja yrityskohtaisesti ja tarkemmat tulokset esiteltiin kohdeyritykselle. Kahdeksannessa luvussa esitetään työn yhteenveto ja arvioidaan opinnäytetyön tavoitteiden saavuttamista sekä esitetään jatkokehitysideoita. Osa opinnäytetyöstä on salattu toimeksiantajan pyynnöstä. Salattavia kohteita ovat yrityskohtaisen tilinpäätösanalyysin tulokset, jotka ovat työn lopussa liitteenä.

Opinnäytetyön tulokset ovat sovellettavissa muihinkin yrityksiin, jotka haluavat parantaa taloudellista johtamistaan. Tunnuslukujen avulla voidaan tunnistaa yrityksen talouden vahvuuksia ja heikkouksia. Tämän perusteella yritys voi tehdä tarvittavia toimenpiteitä toiminnan kehittämiseksi ja talouden parantamiseksi.

2 KOHDEYRITYKSEN ESITTELY JA TYÖN TAVOITE

M-Filter Group on yhtiöryhmä, joka valmistaa erilaisia suodattimia useiden toimialojen tarpeisiin. Asiakaskuntaan kuuluu laitevalmistajia, tukkuliikkeitä, huoltoliikkeitä, teollisuusyrityksiä sekä muita kiinteistön omistajia. Laaja tuotevalikoima koostuu ajoneuvosuodattimista, erilaisista teollisuuden suodattimista sekä ilmanpuhdistimien ja yleisilmanvaihdon suodattimista. Konserniyritysten liikevaihto oli vuonna 2022 yhteensä noin 28M€ ja työntekijöitä oli yhteensä noin 250. Tehtaita on viidellä paikkakunnalla Suomessa sekä yksi tehdas Liettuassa. Saksalainen Mann+Hummel osti enemmistöosuuden M-Filter Groupista vuoden 2023 alussa. (M-Filter 2022.)

Nykyisen M-Filter Groupin tarina alkaa jo kuusikymmenluvulta, kun presidentti Urho Kekkosen johdolla alettiin kehittämään omaa teollista tuotantoa Suomessa ja Mekes Oy aloitti M-Filter-suodattimien valmistuksen Haapavedellä vuonna 1962 (M-Filter 2022). Kuviossa 1 on kuvattu yrityksen vaiheita.



KUVIO 1. Yrityksen historia (M-Filter 2022)

Vuonna 2011 avattiin uusi tehdas Druskininkaihin, Liettuun, joka on keskittynyt erilaisten ilmanvaihdon suodattimien valmistukseen. Muutaman viimeisen vuoden aikana toiminta on laajentunut nopeasti yrityskaupoilla. Vuonna 2019 M-Filter osti osuuden PL-Filteristä, joka valmistaa muun muassa ilmanvaihdon pussisuodattimia Vimpelissä. Vuonna 2021 konserniin liittyi Filterpak Oy Hangosta. Filterpakin tehtailla valmistetaan erilaisia ilmanvaihdon suodattimia sekä kasvomaskeja. Seuraavana vuonna konserniin yhdistyivät Filter Partner Salosta ja Suodatinkeskus Tampereelta. Filter Partner on keskittynyt ilmanvaihdon suodattimien ja teollisuuden prosessisuodattimien valmistukseen. Suodatinkeskus myy erilaisten laitteiden ja teollisuuden sekä ilmanvaihdon suodattimia yrityksille, taloyhtiöille ja kotitalouksille. (Virkkala 2023.)

Konserni on viime vuosien aikana laajentunut nopeasti ja valmistusta on useilla eri tehtailla. Tavoitteena on pystyä seuraamaan eri tehtaiden toimintaa, kannattavuutta sekä tuotannon kapasiteettia. Haasteena oli lähtötilanteessa hyvin erilaiset toimintatavat konsernin eri yrityksissä. Esimerkiksi toiminnanohjausjärjestelmiä käytetään vain osittain, eikä tuotantoa ohjata sen avulla kaikilla tehtailla. Reaaliaikainen seuranta ja kustannusten jälkilaskenta ei ole mahdollista, ellei tuotannonohjauksessa käytetä tuoterakenteita ja työvaiheiden kirjausta. Lisäksi varastojen seuranta vaatii jatkuvaa inventointia, joka on työlästä. (Virkkala 2023.)

Opinnäytetyön tavoitteena oli määrittää sellaiset tunnusluvut, jotka voidaan saada eri tehtailta niin, että niiden suoriutumista voidaan seurata vertailukelpoisesti. Työssä haluttiin selvittää, mitä tekijöitä tulee ottaa huomioon, kun arvioidaan yrityksen suoritusta ja taloudellista menestymistä. Lisäksi täytyi pyrkiä analysoimaan kannattavuuseroja ja niiden syitä sekä arvioida, miten voitaisiin mitata asiakas- ja tuotekohtaista kannattavuutta. Myös ostojen, varastoarvojen sekä tuotantokapasiteettien yhdenmukainen seuranta olivat yrityksessä havaittuja kehityskohteita. (Virkkala 2023.)

3 YRITYKSEN LASKENTATOIMI

Yrityksen laskentatoimen tehtävänä on tuottaa organisaation toiminnasta luotettavaa tietoa, jota voidaan käyttää erilaisissa päätöksentekotilanteissa. Laskentatoimen prosessiin kuuluu informaation kerääminen, mittaaminen ja tallentaminen sekä kommunikointi päätöksenteon tueksi. Aivan kaikkea ei kannata mitata, vaan täytyy tietää, mihin tietoa käytetään, jotta kerättävä tieto vastaisi parhaiten haluttua käyttötarkoitusta. Tiedon tallennusta ja kommunikointia ohjaavat kirjanpidon ja tilinpäätöksen normit sekä yritysjohton tiedontarpeet. Laskentatoimen tuottamaa informaatiota voidaan hyödyntää esimerkiksi tulosityksiköiden ja tuotelinjojen talouden suunnittelussa sekä yritysanalyysien ja sijoituspäätösten tekemisessä. Raportointi pitää tehdä tarkoituksenmukaisella tavalla ja myös vastuullisten päätöksentekijöiden tulisi osata laskentatoimen perusasiat, jotta tiedosta saadaan paras hyöty. (Ikäheimo, Malmi & Walden 2019, 11–20.)

Yritysjohton päätöksenteossa tarvitsemaa informaatiota tuotetaan laskentajärjestelmän avulla, joka muodostuu erilaisista laskentamalleista. Laitinen (2021, 11) on määritellyt laskentajärjestelmän keskeiset osa-alueet seuraavasti:

1. Tuotannontekijöiden käytön ja arvon rekisteröinti
2. Tuotannontekijöiden käyttöön perustuvan suorituksen mittaus
3. Valvonnan tukeminen
4. Ohjauksen tukeminen
5. Hallinnan tukeminen.

Toimiakseen yritys tarvitsee tuotannontekijöitä, kuten työntekijöitä, raaka-aineita, koneita, rakennuksia ja energiaa. Kaikki tuotannontekijät ja niiden käyttö täytyy ensiksi rekisteröidä laskentajärjestelmiin, minkä jälkeen saatua tietoa voidaan käyttää yrityksen suorituksen mittaukseen. Seuraavaksi toteutunut suoritus verrataan asetettuun tavoitteeseen ja valvontatietojen perusteella tarvittaessa ohjataan toimintaa tavoitteiden suuntaisesti. Laskentajärjestelmän täytyy lisäksi tukea yritysjohtoa strategisten tavoitteiden asettamisessa ja uudelleensuuntaamisessa, jos toimintaympäristö muuttuu. (Laitinen 2021, 11.)

Laskentatoimen tuottamalle informaatiolle on asetettu seuraavia yleisiä ominaisuuksia/vaatimuksia: asianmukaisuus, luotettavuus, vertailukelpoisuus, ymmärrettävyys ja oleellisuus. Tuotettu tieto pitää olla käyttäjälle päätöksenteon kannalta hyödyllistä sekä virheetöntä. Ulkoisen laskennan virheettömyyttä varmistetaan lisäksi lakisääteisellä tilintarkastuksella. Yhteisillä normeilla parannetaan myös informaation vertailukelpoisuutta, jolloin voidaan esimerkiksi verrata saatuja tuloksia aiempien vuosien tai muiden yritysten vastaaviin. Annetun informaation tulee olla päätöksenteon kannalta ymmärrettävää ja mukaan kannattaa sisällyttää vain oleellista tietoa, jottei tärkeä sisältö katoa liian laajaan raporttiin. (Ikäheimo ym. 2019, 16–17.)

Laskentatoimi yhdistää toisiinsa yrityksen raha- ja reaali prosessit. Rahaprosessilla kuvataan kassatapahtumien suuruutta ja ajoitusta. Reaaliprosessilla taas kuvataan materiaalien logistista kiertoa jalostusvaiheissa, mutta myös työntekijät ovat voimavaroina osa reaaliprosessia. Laskentatoimi on olennainen apu yrityksen talousjohtamiselle, jolla puolestaan tavoitellaan tehokkuutta, taloudellisuutta ja tuloksellisuutta. Tehokkuus kuvaa haluttujen tuotosten ja niiden saavuttamiseen tarvittavien panosten välistä suhdetta. Taloudellisuus huomioi myös käytettyjen tuotantopanosten hinnan. Tuloksellisuus liittyy tavoitteiden saavuttamiseen; toiminta on tuloksellista silloin, kun se johtaa haluttuun tavoitteeseen. (Pellinen 2017, 10–13, 45.)

Laskentatoimelta odotetaan objektiivisuutta ja raportoitavan tiedon tuleekin olla neutraalia, vertailukelpoista ja todennettavaa. Eri yksiköiden vertailtavuus on johtamisen kannalta olennaista ja siksi samoja mittareita tulisi käyttää useita vuosia yrityksen kaikissa vastaavissa yksiköissä. Nykyiset tietojärjestelmät tarjoavat monenlaisia raportointisovelluksia, jotka mahdollistavat tietojen yhdistelyn ja graafiset esitystavat sekä porautumismahdollisuuden koontiesityksestä aina yksittäisiin tapahtumiin saakka. Sovellusten käyttö vaatii kuitenkin tietojen valmistelua ja lisäksi täytyy arvioida raportoitavien asioiden kattavuutta ja olennaisuutta. Esitystavaltaan selkeät ja yksinkertaiset raportit auttavat kohdistamaan huomiota olennaisiin asioihin ja luovat siten tehokkuutta yrityksen toiminnan seurantaan. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2015, 308–309.)

Yrityksen taloudellista raportointia voidaan jaotella ainakin kolmella eri tavalla: ulkoinen ja sisäinen raportointi, taloudellinen ja ei-rahamääräinen raportointi sekä rutiini- ja ad hoc -raportointi. Ulkoisen laskennan keskiössä on tilikaudelta tuotettava tilinpäätös, jolla palvellaan ulkoisten sidosryhmien tiedontarpeita. Sisäisessä raportoinnissa laskentakohteet voidaan määritellä vapaasti yritysjohton tarpeiden perusteella. Ei-rahamääräisellä raportoinnilla täydennetään taloudellista raportointia ja sen avulla saadaan palautetta toiminnan tehokkuudesta. Rutiiniraportointia suoritetaan ennakkoon määriteltyjen jaksojen mukaisesti, joista kuukausiraportointi on yleisimmin käytetty tapa. Ad hoc -raportoinnin avulla tuotetaan laskentainformaatiota kertaluonteisiin tai projektimaisiin tarpeisiin. (Järvenpää ym. 2015, 323.)

3.1 Ulkoinen laskenta

Ulkoista laskentaa säädellään tarkkaan normistoilla ja sen keskiössä on tilinpäätös, jossa kuvataan yrityksen tulosta ja taloudellista asemaa. Ulkoinen laskentatoimi palvelee useita erilaisia yrityksen sidosryhmiä: muun muassa rahoittajia, alihankkijoita, omistajia, työntekijöitä, asiakkaita ja viranomaisia. Määrämuotoinen tilinpäätös laaditaan normaalisti vuoden mittaiselta periodilta ja se tarkastelee menynyttä vuotta. Julkisesti noteeratuilla yrityksillä on vielä laajemmat tiedonantovelvollisuudet, joihin sisältyvät muun muassa osavuosikatsaukset sekä ennakkotiedot tuloksesta. (Ikäheimo ym. 2019, 13.)

Ulkoista laskentatoimeja säätelevät suomalainen osakeyhtiö-, kirjanpito- ja tilintarkastuslainsäädäntö sekä kansainväliset tilinpäätösraportointi- ja tilintarkastusnormit. Lisäksi osakeyhtiölaki säätelee yrityksen omistajien ja johdon välistä työnjakoa ja vastuita. Kun yrityksen omistaja delegoi yritysjohdolle vastuuta liiketoiminnasta, syntyy johdolle tarve raportoida toiminnan tuloksista omistajille. Isossa organisaatiossa voi olla useampiakin raportointivelvollisia hierarkiatasoja, joille asetetaan vastuita ja osatavoitteita. (Järvenpää ym. 2015, 301–302.)

Yrityksillä on useita sidosryhmiä, kuten omistajat, työntekijät, asiakkaat, tavarantoimittajat sekä julkishallinto, joista jokaisella voi olla erilaisia odotuksia organisaatiolle. Kaikille intressiryhmille yhteinen odotus on kuitenkin tehokkuus, jonka määrittelyyn toisaalta vaikuttavat juuri organisaatioon kohdistuvat intressit. Laskentatoimella onkin merkittävä rooli, kun organisaatiossa neuvotellaan eri sidosryhmien kanssa ja määritellään hyötyjä ja panoksia sekä viestitään valituista tavoitteista. (Pellinen 2017, 18–19.)

Tilinpäätös rakentuu kolmesta pääosasta: taseesta, tuloslaskelmasta ja liitetiedoista. Näiden tavoitteena on tuottaa oikea ja riittävä kuva organisaation taloudellisesta asemasta ja tuloksesta. Julkisen tilinpäätöksen erityisenä tavoitteena on mahdollistaa vertailu aiempiin laskentajaksoihin sekä muiden organisaatioiden vastaaviin lukuihin. Kirjanpitoasetuksessa säädetään vähimmäisesitystapa taseen ja tuloslaskelman erille ja niiden kaavoihin sisältyy vahva hierarkia, joka kuvaa erien esittämisjärjestyksen tärkeyttä. Vertailukelpoisuuden vuoksi tilien merkitykset täytyy säilyttää samankaltaisina eri tilikausilla ja muutoksista pitää ilmoittaa liitetiedoissa. (Ikäheimo ym. 2019, 57.)

Tilintarkastaja ottaa lausunnossaan kantaa siihen, antaako tilinpäätös oikean ja riittävän kuvan yrityksen toiminnan tuloksesta ja taloudellisesta asemasta. Lakisääteisessä tarkastuksessa käydään läpi tilikauden kirjanpito, tilinpäätös sekä yrityksen hallinto. Tilintarkastuskertomus on julkinen asiakirja, jossa tilintarkastaja arvioi tilinpäätösinformaation oikeellisuutta. Yrityksen sidosryhmät tekevät taloudellisia päätöksiä tilinpäätöstietojen perusteella, joten siksi tietojen luotettavuus on hyvin tärkeää. (Ratsula 2016, 91–92.)

3.1.1 Tase

Tase kertoo yrityksen varat ja velat tilinpäätöspäivänä sekä kuvaa niiden luonnetta. Taseen *vastattavaa* puolelta nähdään, miten toiminta on rahoitettu ja *vastaavaa* puolelta selviää, mihin yrityksen saamat rahat ovat sitoutuneet. Varat esitetään likviditeettijärjestyksessä eli mitä ylempänä varallisuuserä on taseessa, sitä hitaammin ja vaikeammin se on muutettavissa käteiseksi rahaksi. Ensimmäisen pääryhmän muodostavat pysyvät vastaavat eli tuotannontekijät, joilta odotetaan tulontuottokykyä useamman kuin yhden tilikauden ajalta. Pysyvät vastaavat jaetaan vielä kolmeen alaluokkaan; aineettomat ja aineelliset hyödykkeet sekä sijoitusomaisuus. (Ikäheimo ym. 2019, 59–61; Eklund & Kekkonen 2014, 140–142.)

Aineettomia hyödykkeitä voivat olla esimerkiksi patentit, tekijänoikeudet ja ohjelmistolisenssit. Aineellisia hyödykkeitä ovat muun muassa kiinteistöt, rakennukset, koneet ja kalusto. Sijoitusomaisuuteen kuuluvat esimerkiksi tytäryhtiöiden osakkeet, joiden odotetaan edistävän liiketoimintaa pitkän ajan kuluessa. Vaihtuviin vastaaviin kuuluvat vaihto-omaisuus ja rahoitusomaisuus, jotka on suunniteltu käytettäväksi seuraavan tilikauden aikana. Vaihto-omaisuutta ovat muun muassa raaka-aineet, puolivalmisteet ja valmiit tuotteet. Rahoitusomaisuus kertoo yrityksen maksuvalmiudesta lyhyellä aikavälillä ja siihen kuuluvat esimerkiksi myyntisaamiset ja rahavarat. (Ikäheimo ym. 2019, 59–61.)

Taseen vastattavaa puolelta selviää, mistä yritys on hankkinut rahat toimintaansa ja esitysjärjestys kuvaa niiden takaisinsaantioikeutta. Mitä alempana vastattavaa puolella erä esitetään, sitä parempi etuoikeus velkojalla on saatavaansa yritykseltä. Paras etuoikeus on lyhytaikaisen vieraan pääoman velkojilla ja huonoin omistajien sijoittamalla omalla pääomalla. (Ikäheimo ym. 2019, 62–64.)

3.1.2 Tuloslaskelma

Tilinpäätöksen tuloslaskelmaan on kirjattu kaikki tilikauden tuotto- ja kuluerät ja se kuvaa yrityksen toiminnan tuloksen muodostumista. Kulut täytyy eritellä tuloslaskelmaan joko kululajikohtaisesti tai toimintokohtaisesti, mutta kululajikohtainen jaottelu on yleisemmin käytetty. Kirjanpitolaki edellyttää, että tilinpäätös antaa oikean ja riittävän kuvan yrityksen toiminnasta. Tuloslaskelma muodostuu kolmesta osa-alueesta, varsinaisen toiminnan tuotot ja kulut, rahoituksen tuotot ja kulut sekä tilinpäätössiirrot ja tuloverot. (Ikäheimo ym. 2019, 64–65.)

Varsinaisen liiketoiminnan tuotoista ja kuluista merkittävimmät erät ovat liikevaihto eli myyntituotot, materiaali- ja palveluostot, varastojen muutos, henkilöstökulut, poistot sekä liiketoiminnan muut kulut. Rahoituskulut koostuvat vieraalle pääomalle maksettavista korvauksista ja rahoitustuottoja yritys voi saada sijoitetuista pääomista. Tilinpäätössiirroilla voidaan tiettyjä tuotto- tai kulueriä siirtää eri tilikausien välillä, jotta ne kohdistuvat oikein. Valtiolle maksettavan tuloveron suuruus määräytyy tilikauden tuloksen perusteella. Lopulta kun lasketaan kaikkien tuottojen ja kulujen erotus, saadaan liiketoiminnan tuloksena syntynyt tilikauden voitto (tai tappio). Voitto kasvattaa yrityksen omaa pääomaa ja tappio vastaavasti pienentää sitä. (Ikäheimo ym. 2019, 66–68.)

3.1.3 Konsernitilinpäätös

Konserni muodostuu taloudellisesta kokonaisuudesta, johon kuuluvat emoyritys sekä tämän määräysvallassa olevat tytäryritykset. Konsernin taloudesta pitää laatia yhtenäinen konsernitilinpäätös, jossa yksittäisten yritysten erillistilinpäätökset yhdistetään kirjanpitolain periaatteiden mukaisesti. Yhdistämisen tavoitteena on eliminoida konsernin sisäisten liiketapahtumien vaikutus ja kuvata yritysryhmän taloudellista tulosta ja asemaa ikään kuin yhtenä yrityksenä. Merkittävimpiä eliminoitavia eriä ovat konsernin sisäiset tuotot ja kulut, sisäiset omistukset, voitonjako sekä keskinäiset saamiset ja velat. (Honkamäki & Reponen 2022, 16–18.)

Konsernin emoyrityksellä on lakisääteinen velvoite laatia myös konsernitilinpäätös osana emoyhtiön tilinpäätöstä sekä säilyttää yhdistelylaskelmat. Konsernitilinpäätökseen kuuluu konsernituloslaskelma, -tase, -rahoituslaskelma ja -liitetiedot. Toimintakertomusta ei laadita erikseen konsernille, mutta sen sijaan kokonaisuutta koskevat tiedot täytyy esittää emoyrityksen toimintakertomuksessa. Vastaavasti myös konsernitilinpäätöksen tilintarkastus kuuluu osana emoyrityksen tilintarkastukseen. (Leppiniemi & Kykkänen 2023, 103–108.)

Saman yrityksen eri tulosityksiköiden välisessä kaupankäynnissä käytetään siirtohinnoittelua kompensoimaan tuotteiden tai palveluiden tuottamisesta aiheutuvia menetyksiä, koska niissä ei tavallisesti suoriteta rahamaksuja. Koko yrityksen tulokseen siirtohinnoittelu ei suoraan vaikuta ja siirtohinnoittelu voidaan tehdä joko kustannusperusteisesti tai markkinaperusteisesti. Siirtohintoja määritettäessä voidaan muuttuviin kustannuksiin lisätä vaihtoehtoiskustannukset, jotka huomioivat esimerkiksi eri yksiköiden tuotantokapasiteetin. Markkinaperusteista hinnoittelua käytetään useimmiten standardituotteille ja valmistuskustannusperusteista räätälöidyille tuotteille. (Pellinen 2017, 62–66.)

Mikäli tulosityksiköt sijaitsevat eri maissa, on siirtohinnoittelun avulla mahdollista optimoida muun muassa rahoitusta, valuuttariskejä, yhteisyritysten hallintaa ja kokonaisveronmaksua. Kansainvälistä siirtohinnoittelua määritellään kuitenkin tarkasti normeilla sekä valtioiden omilla lainsäädännöillä ja siirtohinnoittelun käyttö verotuksen välttämiseksi tai varallisuuden siirtämiseksi on kielletty. (Pellinen 2017, 62–66.)

3.2 Sisäinen laskenta

Sisäinen laskenta tuottaa informaatiota, jota käyttää pääasiassa vain yrityksen johto. Saatua tietoa hyödynnetään toiminnan suunnittelussa ja päätöksenteossa sekä valvonnassa. Siinä missä ulkoista laskentaa säädellään normeilla, voidaan sisäinen laskenta toteuttaa yrityksen johdon tarpeiden mukaisesti ja tarvittavassa laajuudessa. Sisäisessä laskennassa laskentakohde voidaan valita vapaasti ja toiminnasta voidaan mitata vaikkapa kannattavuutta, laatua tai toimintaan sidottua pääomaa. Sisäisen laskennan avulla pyritään ennen kaikkea ennakoimaan tulevia tapahtumia sekä tarkastelemaan suoriutumista tulevaisuudessa. Säännöllisten viikko- tai kuukausiraporttien lisäksi sisäinen laskenta voi laatia laskelmia ja raportteja aina tarpeen mukaan. Raportoinnin nopeus ja reaaliaikaisuus lisäävät informaation käyttöarvoa ja siksi tarvitaan myös hyvin toimivia tietojärjestelmiä. Järjestelmät on syytä rakentaa niin, että taloudelliset tapahtumat rekisteröityvät samalla kertaa palvelemaan sekä ulkoisen että sisäisen laskennan tarpeita. (Ikäheimo ym. 2019, 18.)

3.2.1 Prosessien kehittäminen

Vaikka sisäiselle laskennalle ei olekaan lakisääteisiä vaatimuksia, niin esimerkiksi laatujärjestelmäs-tandardeja noudattavilta yrityksiltä edellytetään tiettyjä toimintatapoja. ISO 9001 -standardi korostaa yrityksen riskienhallintaa ja jatkuvaa parantamista. Yrityksen tulee määrittellä ja kuvata toiminnan kan-nalta tärkeimmät prosessit, määrittää prosessinomistajat ja asettaa prosesseille mitattavissa olevat ta-voitteet. Tavoitteiden saavuttamista täytyy seurata säännöllisesti ja havaitut poikkeamat tulee käsitellä järjestelmällisesti sekä ohjata toimintaa poikkeamien korjaamiseksi. Standardi korostaa myös doku-mentoinnin tärkeyttä sekä toiminnan läpinäkyvyyttä ja viestintää. (SFS-EN ISO 9001:2015.)

Tilaus-toimitusprosessi on usein yrityksen tärkein ydinprosessi, joka voi jakautua vielä pienempiin tu-kiprosesseihin. Kaikki prosessikuvaukset tulee tehdä yhdenmukaisella tavalla ja useimmiten käytetään-kin vuokaaviota, jossa on yleisesti vakiintuneet symbolit. Yrityksen toimintaa voidaan parantaa tehos-tamalla prosesseja. Prosessien kehittäminen voidaan jakaa neljään vaiheeseen, joista ensimmäiseen kuuluu tietojen kerääminen nykytilanteesta ja ydinprosessien tunnistaminen. Seuraavaksi mallinnetaan ja analysoidaan prosessit. Kolmannessa vaiheessa keskitytään arvoa lisäävien toimintojen parantami-seen ja viimeisenä pyritään kokonaan poistamaan arvoa tuottamattomat toiminnot. Prosesseja tarkas-tellaan tavallisesti yrityksen omasta näkökulmasta, mutta tarkastelua voidaan tehdä myös esimerkiksi asiakkaiden tai muiden sidosryhmien näkökulmasta. (Tikka 2016, 78–89; Nieminen 2016, 96–98.)

3.2.2 Sisäinen laskenta tuotantoympäristössä

Teollisuusyrityksen tuotantoprosessissa aineelliset ja aineettomat resurssit jalostetaan myytäväksi tuotteiksi ja laskennan lähtökohtana onkin useimmiten tuotantoprosessin tehokkuuden johtaminen. Tuotantotoiminnan kustannusjohtamisen kannalta olennaista on tietää eri työvaiheiden tuntikustannukset. Tuntikustannuksia laskettaessa on huomioitava myös tuotantokoneiden kapasiteetin käyttöaste. Kuormitusasteen vaihtelu tuo kuitenkin haasteita käytännön laskentatyöhön. Mitä kalliimmista koneista on kysymys, sitä suurempi vaikutus tuntikustannukseen on laskennassa käytettävällä kapasiteetin käyttöasteella. Tuntikustannusten sekä vaiheistus- ja materiaalitietojen avulla voidaan laskea tuotteen tuotantokustannukset. Kalliimpi tuntikustannus ei suoraan kerro työvaiheen kannattavuudesta, koska myös tuottavuus voi olla korkeampi ja suoritekohtainen kustannus on tällöin pienempi. Tyypillisesti automaatioasteen nostaminen kasvattaa sekä kustannuksia että tuottavuutta. (Suomala, Manninen & Lyly-Yrjänäinen 2011, 254–258.)

Yritykset käyttävät usein erilaisia alihankkijoita ja järjestelmätoimittajia hakeakseen kustannushyötyjä, mutta ostopalveluilla voidaan myös parantaa joustavuutta ja turvata toimitusvarmuutta. Ennen kuin yrityksessä päätetään, mitä tehdään itse ja mitä ostetaan toimitusverkostosta, tarvitaan päätöksenteon tueksi taloudellisia analyysejä. Prosessia kuvataan usein make or buy -analyysiksi, jonka nimikin kuvaa oston ja tuotannon vahvaa sidosta toisiinsa. Analyysissa tulisi huomioida kaikki päätökseen vaikuttavat oleelliset kustannukset sekä ottaa huomioon myös laatuun ja toimitusvarmuuteen liittyviä näkökulmia. Lähtötilanteessa vertaillaan eri vaihtoehtojen välittömiä kustannuksia, mutta usein täytyy lisäksi arvioida päätöksen vaikutuksia välillisiin toimintoihin ja niiden kustannuksiin. Esimerkkeinä tällaisista välillisistä toiminnoista ovat muun muassa tuotannon työnjohto sekä erilaiset materiaalihallintoon liittyvät tehtävät. Ostopäätöstä tehtäessä täytyy myös varmistaa, että vapautunut kapasiteetti ja resurssit saadaan muuhun käyttöön tai resursseja voidaan supistaa. Jos kapasiteetin käyttöaste muutoksen myötä laskee, niin lasketut kustannussäästöt jäävät toteutumatta ja yrityksen kustannustehokkuus käytännössä heikkenee. (Suomala ym. 2011, 269–271.)

Kunnossapidolla ja tuotanto-omaisuuden hallinnalla on tuotannon jatkuvuuden ja tuotantotehokkuuden kehittämisen kannalta keskeinen rooli yrityksessä. Hyvällä tuotanto-omaisuuden hallinnalla pyritään optimoimaan tuotantolaitteiston koko elinkaaren aikaisia tuottoja ja kustannuksia. Elinjaksokustannuksien merkitys korostuu mitä pidempi on laitteiston taloudellinen käyttöaika. Sisäiseltä laskennalta tuotanto-omaisuuden hallinta vaatii erilaisten investointilaskelmien ja -suunnitelmien tekemistä. (Kunnossapidon vuosikirja 2019.)

4 YRITYKSEN TALOUSOHJAUS

Talousjohtamisen tärkeimpänä tavoitteena on ohjata yritystä kohti sen taloudellisia tavoitteita. Niin yrityksen yleisjohtamista kuin talousjohtamistakin tarkastellaan tavallisesti suunnittelun, toteuttamisen ja valvonnan näkökulmista. Suunnitteluvaiheessa asetetaan taloudelliset tavoitteet ja määritellään toiminnot tavoitteiden saavuttamiseksi. Suunnitelmia täytyy toteuttaa päivittäisessä johtamisessa ja siihen kuuluu esimerkiksi kustannuslaskelmien laatiminen, rahoituksen järjestäminen sekä kirjanpidon ja tilinpäätöksen valmistaminen. Valvontaan kuuluvia tehtäviä ovat muun muassa budjetin toteutumisen tarkkailu ja tuloseröjen analysointi. (Neilimo & Uusi-Rauva 2017, 24–25.)

2000-luvun aikana tapahtunut nopea tietojärjestelmien kehittyminen on vaikuttanut myös laskentatoimeen ja digitalisaatio auttaa tuottamaan entistä laadukkaampaa laskentainformaatiota. Sisäinen laskenta on keskittynyt yhä enemmän palvelemaan omistajien intressejä ja mittaamisessa painotetaan omistaja-arvon kehittymistä. Laskentatoimen merkitys kommunikaation välineenä johtajille on lisääntynyt, kun laskentaa voidaan kohdistaa entistä pienempiin yksiköihin ja vertailtavuus paranee. Asiakasnäkökulman merkitys on korostunut ja raportoinnin tarve lisääntyy, kun yrityksiltä edellytetään parempaa läpinäkyvyyttä ympäristö- ja yhteiskuntavaikutusten suhteen. (Ikäheimo ym. 2019, 20–21.)

Yrityksen vastuualueita voidaan jakaa eri tavoilla. Vastuualuejako voidaan tehdä esimerkiksi tehdas-kohtaisesti, toimintojen mukaan tai tuotekohtaisesti, ja eri periaatteita voidaan yhdistellä tarpeen mukaan eri vastuualueilla. Raportointivelvollisille vastuualueiden johtajille valitaan sopivat suoritusmittarit ja niille asetetaan tavoitteet sekä aikataulu tavoitteiden saavuttamiseksi. Suoritusmittareina käytetään useimmiten tuloslaskelmasta johdettuja tunnuslukuja ja tavoitteiden saavuttamista tarkastellaan tilikausittain, joka on useimmiten kalenterivuosi. Yrityksen hallitus hyväksyy toimintasuunnitelman ja taloudelliset tavoitteet, joiden valvontaa puolestaan hoitavat toimitusjohtaja, talousjohto sekä tilintarkastaja. (Järvenpää ym. 2015, 302–303.)

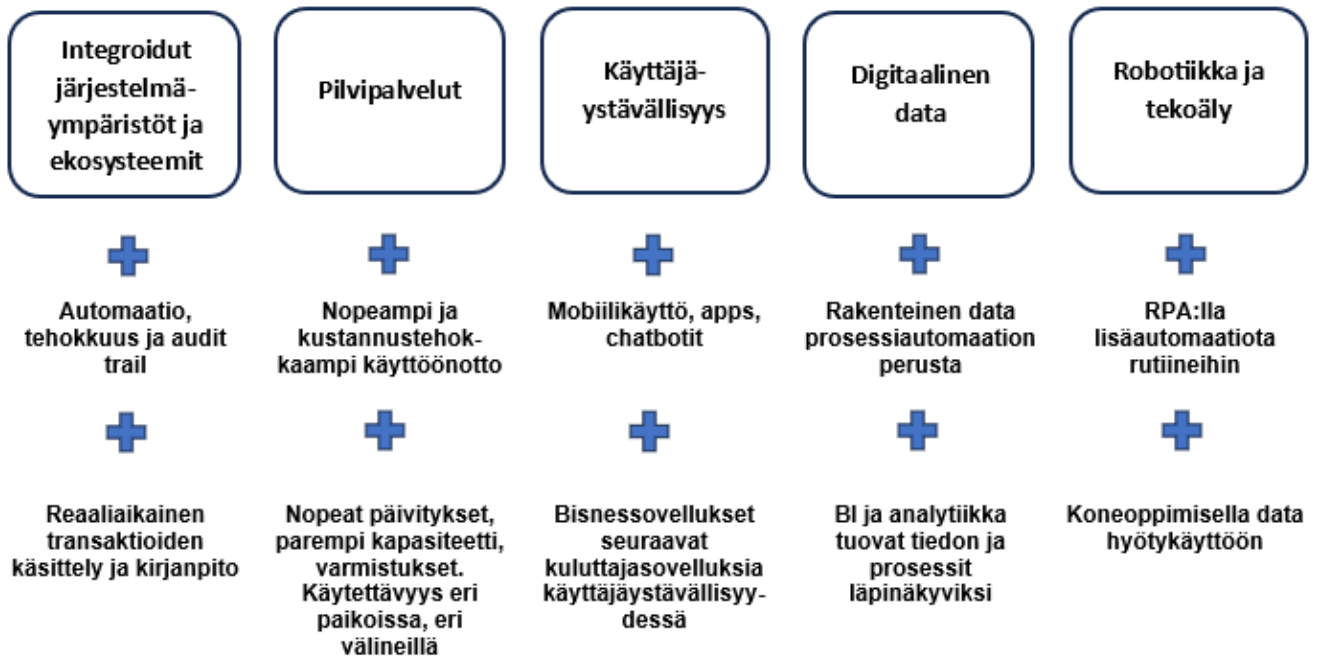
Toimintaa seurataan kuukausiraportoinnin avulla, joka antaa yritysjohdolle tavoitteisiin ohjaamiseksi tarkoituksenmukaista palautetta. Kuukausiraporttiin kootaan yleensä tuloslaskelma ja vertailu budjettiin ja edellisiin kuukausiin. Vertailun avulla tulostekijöiden muutoksista voidaan erottaa lyhytaikaiset poikkeamat sekä pidemmän ajan kehityksen suunta eli trendi. (Järvenpää ym. 2015, 305–306.)

4.1 Digitalisaatio ja älykäs taloushallinto

Yrityksen toiminnanohjausjärjestelmä (ERP – Enterprise Resource Planning) on tietojärjestelmä, joka yhdistää myynnin, oston, tuotannon, taloushallinnon ja kaikki muut yrityksen toiminnot. ERP-järjestelmän perustana on yhteinen keskitetty tietokanta, jota kaikki toimintokohtaiset ohjelmat käyttävät. Esimerkiksi tiedot uusista myyntitilauksista ovat tuotannon käytettävissä heti, kun myynti syöttää ne järjestelmään. Samoin osto saa nopeasti tiedot tuotannon tarpeista ja myynti voi seurata asiakkaan tilauksen etenemistä. Kirjanpitoon tiedot päivittyvät reaaliajassa sitä mukaa kun tapahtumia kirjataan. (Jacobs & Chase 2017, 269.)

ERP-järjestelmien käyttöönottoprojekti aloitetaan usein taloushallintomoduulista, koska siinä määritellään paljon sellaisia ohjaustietoja, joita muut ohjelmat käyttävät ohjaavina parametreina. Tällaisia ohjaustietoja ovat muun muassa liiketoimintarakenne, tilikartta, tuotehallinta ja kustannuspaikkatiedot. Markkinoilla on paljon erilaisia ERP-järjestelmiä, joilla voi olla erilaisia vahvuuksia. Esimerkiksi jotkut järjestelmät ovat erityisen hyviä valmistuksen ja logistiikan toiminnoissa, kun taas toiset ovat vahvoja myynnin ja asiakkuudenhallinnassa. Erot järjestelmien välillä ja varsinkin niiden taloushallinnon prosessien suorituskyvyssä kasvavat entisestään, kun huomioidaan uusimmat digitalisaation mahdollisuudet. ERP-järjestelmiin onkin usein liitetty muita taloushallinnon sovelluksia esimerkiksi palkanlaskentaa ja johdon raportointia varten, mutta erillissovellusten integrointi saattaa olla huomattavan työlästä. Ohjelmistokehitys onkin menossa kohti kokonaisvaltaisempia ERP-järjestelmiä ja laajempia ekosysteemiratkaisuja. Saman kokonaisuuden sisällä ratkaisut toimivat hyvin yhteen ja pilvipalveluiden kehittyminen mahdollistaa järjestelmän täydentämisen joustavasti uusilla teknologioilla. Tällaisessa järjestelmässä saadaan nopeasti käyttöön myös uusimmat tekoälyä ja koneoppimista hyödyntävät sovellukset. Esimerkiksi ostolaskujen tiliöinti onnistuu automaattisesti ja matkalaskujen tiedot voidaan poimia suoraan puhelimella kuvatulta kuitilta. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 34–36.)

Teknologisen kehityksen mahdollistama prosessien automatisointi ja järjestelmien integrointi vähentävät manuaalista työtä ja taloushallinnon kokonaiskustannukset laskevat, kun työvoimaa tarvitaan vähemmän. Mobiilikäyttö on yleistynyt ja ohjelmistoihin saa yhteyden mistä vain, kun ohjelmistoja käytetään nykyään usein verkkoselaimen kautta. Manuaalisen työn tarve vähenee myös, kun loppukäyttäjät voivat hoitaa asian web-pohjaisten itsepalveluportaalien kautta ja tiedot syötetään vain yhteen kertaan. Järjestelmien käytettävyys on parantunut, kun on huomioitu erilaiset käyttäjäryhmät, ja samalla datan hyödynnettävyys paranee. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 40–41.)



KUVIO 2. Talousjärjestelmien digitalisaatio (mukaillen Kaarlejärvi & Salminen 2018, 41)

Reaaliaikainen tieto on sähköisessä liiketoimintaympäristössä toimivalle yritykselle välttämätöntä, jotta se voi toimia tehokkaasti. Kuvio 2 kuvaa nykyaikaisen taloushallintojärjestelmän periaatteita. Järjestelmien integraatio on tärkeää laajentaa yrityksen koko arvoketjuun, mukaan lukien tavarantoimittajat, asiakkaat ja viranomaiset. Laajassa integraatiossa järjestelmään määriteltävien ohjaustietojen suunnittelu on hyvän toteutuksen kannalta tärkeää. Taloushallinnon kannalta keskeisiä toimintoja ovat tilaus-toimitusketju sekä materiaalihallinto, joissa syntyy paljon kirjanpitoon kerättäviä tapahtumia. Toimintojen automatisoinnin myötä kirjanpitäjän työ keskittyy virhetilanteiden selvittämiseen ja tietojen analysointiin. Kokonaisvaltaisissa järjestelmissä voidaan tarvittavia tietoja hakea esimerkiksi porautamalla pääkirjanpidosta yksittäisiin varastotapahtumiin tai tuotannon valmistuskirjauksiin asti. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 42–43.)

4.2 Liiketoimintatiedon hallinta ja analysointi

Tiedolla johtaminen on keskeinen talousjohtamisen menetelmä, jonka mahdollisuudet lisääntyvät jatkuvasti digitalisoitumisen kasvattaessa analysoitavia datamassoja (Pellinen 2017, 15). Taloushallinto saa yrityksen toiminnoista käsiteltäväkseen jatkuvasti yhä enemmän dataa, jota se prosessoi standardeoituun taloudelliseen muotoon. Saapuvan datan kulkua ohjataan ja sen laatua seurataan, jotta siitä saadaan lopulta jalostettua raportointia varten tietoa yrityksen tilanteesta ja suorituksen kehityksestä. Hyvälaatuinen ja ajantasaisesti käytettävissä oleva data on edellytys automaation hyödyntämiselle ja prosessien tehokkaalle toiminnalle. Datan laatua kuvaavat muun muassa virheettömyys, oikeellisuus, oikea-aikaisuus sekä yhdenmukaisuus. Datan laatua tulee pyrkiä parantamaan jo sen syntyapaikassa, koska muutoin sen käsittely ja korjaaminen aiheuttavat ylimääräistä työtä myöhemmissä vaiheissa. Datan laadun parantaminen on jatkuva prosessi. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 68.)

Päätöksentekijöiden pitää löytää isoista tietomassoista (Big Data) yrityksen johtamisen kannalta olennaisin informaatio. Jatkuvasti kasvavien tietomäärien käsittelyyn ja tiedon louhintaan tarvitaan tilastollisia menetelmiä ja ohjelmistoja, joissa voidaan hyödyntää myös tekoälyä ja koneoppimista. Samankaltaisina toistuvat rutiinit on helppo siirtää ohjelmistojen tehtäväksi, mutta koneet eivät vielä selviä itsenäisesti todellisissa toimintaympäristöissä usein tapahtuvista arvaamattomista tilanteista. Koneoppimisen mallit kuitenkin kehittyvät koko ajan ja niiden ennustetarkkuus paranee. Tästä seuraa, että päätöksentekijöiden tulee ymmärtää tietomassojen käsittelyssä ja analysoinnissa käytettävien menetelmien periaatteet, jotta he voivat valvoa ja ottaa vastuun järjestelmien toiminnasta. (Laitinen 2021, 355–357.)

Nykyaikaisessa yrityksessä tehokkaalta ja vastuulliselta johtajalta vaaditaan liiketaloustieteen eri osa-alueiden hallinnan lisäksi tietoteknistä osaamista. Olennaisen informaation löytäminen on jatkuvasti haastavampaa, kun syntyy uusia välineitä ja tuotantomenetelmät muuttuvat ja automatisoituvat. Tulevaisuudessa analyysien ja päätösten laadunvalvonnan merkitys kasvaa, kun arvioidaan ohjelmien antamien ratkaisujen järkevyyttä ja tehokkuutta. Tietotekniikan kehittymisen myötä päätöksenteon rytmi on nopeutunut, jolloin myös valvonnan pitää toimia reaaliaikaisesti. Kun päätöksiä tehdään nopeasti, on tärkeää havaita virheellinen päätös mahdollisimman pian, jottei toiminta ehdi kääntyä väärään suuntaan. Tämän mallin mukaan toimittaessa kuukausittaiset raportit eivät riitä valvontaan, vaan tarvitaan jatkuvasti päivittyvä ennuste, jonka rakentamisessa tekoälyä voidaan hyödyntää. (Laitinen 2021, 356–358.)

4.3 Ohjelmistorobotiikka taloushallinnossa

Ohjelmistorobotiikka (Robotic Process Automation, RPA) soveltuu hyvin taloushallinnon prosessien automatisointiin, koska siellä käsitellään useimmiten jo valmiiksi määrämuotoista ja sähköistä tietoa. Ohjelmistorobotti käyttää eri ohjelmia yleensä saman käyttöliittymän kautta kuin ihmisetkin, joten järjestelmiä ei tarvitse välttämättä muokata robotin käyttöönottamiseksi. Taloushallinnossa robottia voidaan käyttää esimerkiksi siirtämään tietoja järjestelmien välillä, tekemään tarkastuksia tai hakuja sekä käynnistämään ajoja. Parhaiten ohjelmistorobotti sopii prosesseihin, joissa toistuu suuri määrä samantyyppisiä rutiininomaisia tapahtumia. Ihmisten työaikaa puolestaan vapautuu analysointiin ja toimenpiteiden ideointiin. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 52–53.)

Ennen jonkin tehtävän automatisointia on aina syytä kyseenalaistaa koko tehtävän tarpeellisuus ja vasta sitten ryhtyä kehittämään prosessia. Prosessin yhtenäistäminen, standardointi ja dokumentoiminen jo ennen automatisointia nopeuttavat robotin käyttöönottoa sekä pienentävät kustannuksia. Hyvä dokumentointi lisäksi parantaa toimintojen läpinäkyvyyttä. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 55.)

Nykyisin yritysten tietojärjestelmät saattavat rakentua useista erillisjärjestelmistä, jotka tulisi integroida niin, että perustiedot ja tapahtumadata liikkuvat digitaalisesti ja automaattisesti järjestelmien välillä. Perinteisten räätälöityjen rajapintojen lisäksi integraatioissa voidaan hyödyntää ohjelmistorajapintoja (Application Programming Interface, API). Ohjelmistorajapinnat ovat tehokas tapa integroida verkossa toimivia sovelluksia. Ohjelmistorajapintojen avulla voidaan jakaa tietoja ja suorittaa toimintoja eri sovellusten välillä. Myös ohjelmistorobotiikka tarjoaa uusia mahdollisuuksia tietojen siirtämiseen sovelluksien välillä. Nopeasti käyttöönotettavaa robottia on mahdollista hyödyntää kustannustehokkaasti myös väliaikaisiin tiedonsiirtotarpeisiin ja sen avulla pystytään hakemaan tietoa lisäksi suoraan vaikkapa sähköpostista tai verkkosivuilta. Ohjelmistorobotti ei kuitenkaan sovellu käytettäväksi, jos siirrettävät tietomäärät ovat suuria tai ne pitää siirtää nopeasti. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 76–77.)

Tekoälystä ja koneoppimisesta odotetaan tulevan neljännen teollisen vallankumouksen määrittäviä teknologioita. Historiassa höyry oli ensimmäiseen, sähkö toiseen ja mikroprosessori kolmanteen teolliseen vallankumoukseen johtaneita teknologioita. Tekoälystä on puhuttu jo vuosikymmenien ajan, mutta vasta laskentatehon lisääntyminen, tietomäärien kasvaminen sekä koneoppimismallien kehittyminen ovat yhdessä mahdollistaneet suuren kehitysharppauksen. Uuden sukupolven tekoälyn kanssa on kysymys enemmän opettamisesta kuin ohjelmoimisesta. (Skilton & Hovsepian 2018, 293–294.)

4.4 Balanced Scorecard – Tasapainotettu tuloskortti

Eräs yleisimmistä strategisen johtamisen työkaluista on tasapainotettu tuloskortti (Balanced Scorecard, BSC). Tuloskortissa yrityksen suoritusta tarkastellaan tavallisesti asiakkaan, sisäisten prosessien, talouden sekä oppimisen ja kasvun näkökulmasta. Menetelmän kehittivät Kaplan ja Norton yhdessä 12:n amerikkalaisen suuryrityksen kanssa 1990-luvun alussa. Mittariston perustana on yrityksen visio ja strategiset tavoitteet, joiden perusteella ryhdytään johtamaan toiminnan eri näkökulmat huomioon otta-
via tunnuslukuja. Tavoitteiden ja niitä kuvaavien suoritusmittareiden välillä pitää olla todellinen vaiku-
tussuhde, jotta kyseessä on tasapainotettu tuloskortti. (Järvenpää ym. 2015, 335–336.)

Tasapainotettu tuloskortti on laajentunut strategisen johtamisen välineeksi, johon kuuluu strategisten tavoitteiden asettaminen, toimeenpano, seuranta ja kehittäminen. Tuloskorttiin valituille mittareille täytyy asettaa tavoitteet sekä vastuuhenkilöt, jotka laativat toimintasuunnitelman tavoitteiden saavuttamiseksi. Mittareiden avulla voidaan seurata edistymistä, mutta tavoitteen saavuttamiseen vaaditaan toi-
mia ja johtamista. Nykyiset tietojärjestelmät mahdollistavat tuloskortin käytön koko organisaatiossa, koska tietoa voidaan kerätä ja analysoida tehokkaasti eri tasoilla. (Järvenpää ym. 2015, 337–338.)

TAULUKKO 1. Esimerkkejä tuloskortin mittareista (mukaillen Järvenpää ym. 2015, 343)

Talous	Asiakas	Sisäiset prosessit	Oppiminen ja kasvu
- Liikevaihto	- Uusien asiakkaiden osuus	- Prosessien läpimenoaika	- Henkilöstön pysyvyys
- Myyntikate	- Reklamaatioiden lukumäärä	- Pistemäärä laatuarvioinnissa	- Tehtyjen aloit- teiden lukumäärä
- Käyttökate	- Markkinaosuus	- Virheettömien toimitusten osuus	- Työtyytyväisyys
- Kassavirta	- Asiakastytyväisyys		- Sairauspoissaolot
- Oman pääoman tuotto-prosentti			

Tuloskortin mittaristossa on tärkeää, että se sisältää erilaisia mittareita, jotka kuvaavat yrityksen toimintaa monipuolisesti. Tällaisia mittareita ovat esimerkiksi rahamääräiset ja ei-rahamääräiset, lyhyen ja pitkän aikavälin sekä sisäiset ja ulkoiset mittarit. Taulukossa 1 on esimerkkejä mittareista. Hyvältä mittaristolta vaaditaan, että se on johdonmukainen yrityksen tavoitteiden kanssa, realistinen, mitattavissa ja aikajänteeltään sopiva. Tavoitteiden tulee olla saavutettavissa käytössä olevilla resursseilla ja määritellyssä ajassa. Suuryrityksille suositellaan yhteensä 20–25 mittarin käyttöä, kun taas pienyritykselle voi riittää vain muutama selkeä mittari. Keskisuurelle suomalaisyritykselle 8–16 mittaria on sopiva määrä käytettäväksi tasapainotetussa tuloskortissa. (Järvenpää ym. 2015, 339–342.)

5 KOKONAISVALTAINEN KUSTANNUSHALLINTA

Strateginen kustannusjohtaminen perustuu kustannusten hallintaan yrityksen koko arvoketjussa ja siihen kuuluvat muun muassa yritysverkoston kustannusten hallinta, tuotekehityskustannusten johtaminen, asiakaskannattavuuslaskenta sekä kustannustason analysointi suhteessa kilpailijoihin. Kustannusjohtamisen keskiössä on asiakaslähtöisyys ja tavoitteena on suunnitelmallinen kustannusten pienentäminen pitkällä aikavälillä. Toimintolaskenta on arvoketjuajattelussa tärkeä työkalu ja prosessien kehittämisessä täytyy hyödyntää prosessimittareita. Toiminnan jatkuva parantaminen edellyttää sisäisten prosessien jatkuvan kehittämisen lisäksi verkostoitumista muiden yritysten kanssa. Kustannustehokkuutta johdetaan virtaviivaistamalla tehottomia toimintoja ja karsimalla kustannuksia tukitoiminnoista. (Järvenpää ym. 2015, 191.)

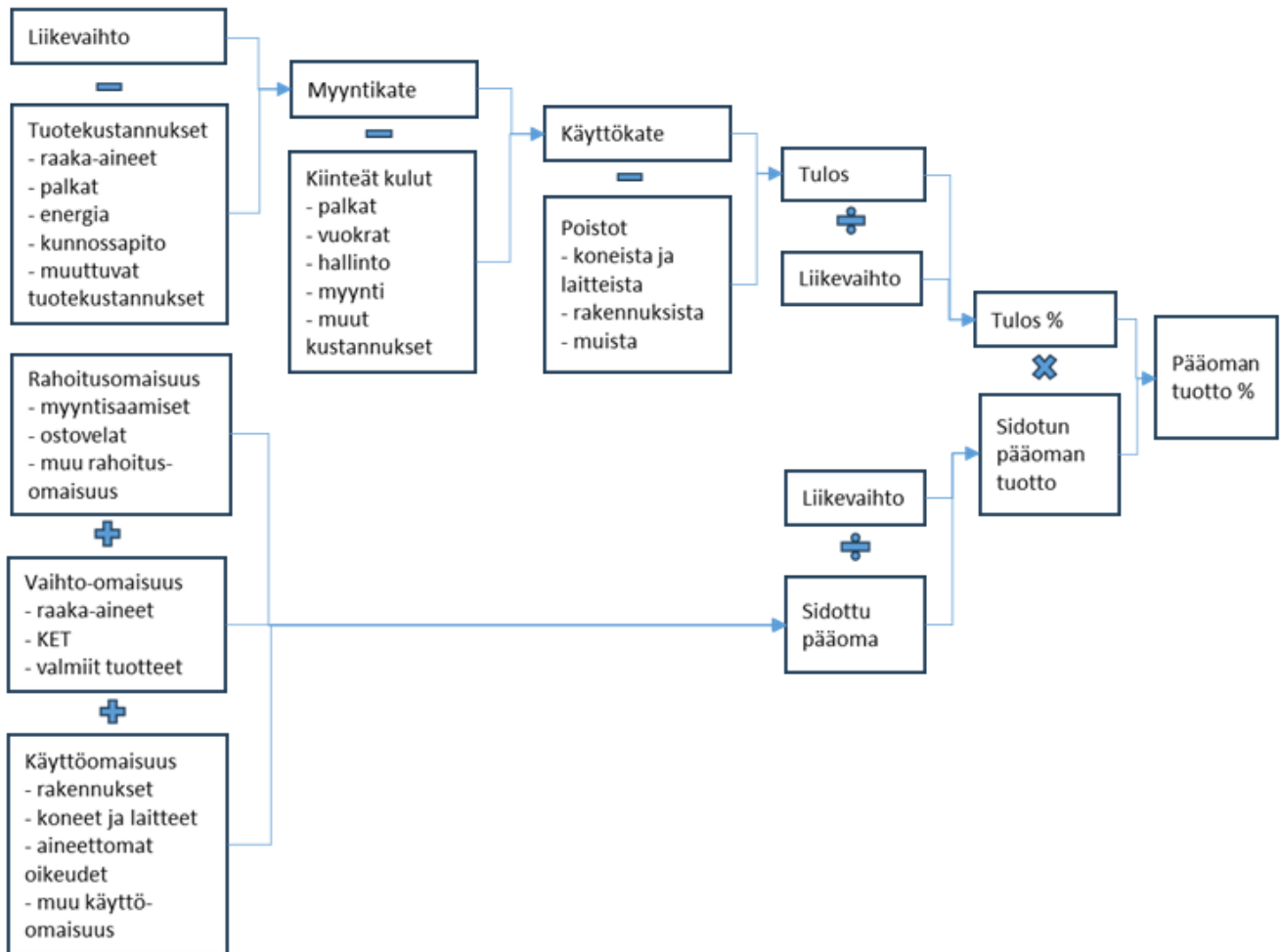
Kokonaisvaltaisen kustannushallinnan tavoitteena on vahvistaa yrityksen kilpailuasemaa hyödyntämällä tavoitekustannuslaskentaa suunnitelmalliseen ja jatkuvaan kustannustehokkuuden parantamiseen. Tavoitekustannuslaskentaa käytetään jo tuotteiden suunnitteluvaiheessa, jolloin määritellään tuotteelle tavoitehintaa sekä valmistuskustannustavoite. Määrittelyssä huomioidaan valmistuskustannusten lisäksi asiakkaan arvostukset ja arvoanalyysin avulla pyritään löytämään sellainen tuoteominaisuuksien yhdistelmä, jonka useimmat asiakkaat kokisivat erinomaisena. Jatkuvan kustannustehokkuuden parantamisen tavoitteena on pienentää yksikkökustannuksia hyödyntämällä tuotannosta kertyvää tietoa ja kokemusta. Yritystenvälisen arvoketjuanalyysin avulla pyritään arvioimaan toimintoja niin, että voidaan karsia asiakkaalle arvoa tuottamattomia toimintoja ja vastaavasti tehostaa arvoa tuottavia toimintoja. (Järvenpää ym. 2015, 209.)

5.1.1 Hankintojen vaikutus kannattavuuteen

Yrityksen ulkopuolelta hankinnan ehdoilla käyttöön saadut resurssit hallitsevat kustannuksia, sillä ostettavat materiaalit ja palvelut voivat teollisuudessa muodostaa jopa yli 80 % kokonaiskustannuksista. Tilinpäätöksessä ostoina näkyvät kuitenkin vain suorat hankinnat, jotka menevät suoraan tuotantoon käytettäväksi tai myytäväksi, kun taas muut ovat epäsuoria hankintoja. Tällaisia ovat esimerkiksi kehityspalvelut ja tietojärjestelmät, joista syntyvät yleiskustannukset kohdistuvat kaikille myytävälle tuotteille. Myös erilaiset vakuutus- ja rahoituspalvelut sekä tilavuokrat ovat epäsuoria hankintoja. Oikeastaan vain välittömät palkkakulut ovat sisäisiä resursseja, joiden käyttö on usein vain murto-osa yrityksen kokonaiskustannuksista. Kokonaisuudessaan hankintojen osuus kokonaiskustannuksista on hallitseva ja niillä on merkittävä vaikutus yrityksen kokonaistehokkuuteen ja sitä kautta kilpailukykyyn. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 21–22.)

Hankinnat vaikuttavat yrityksen kannattavuuteen monella tavalla ja hankintatoimen tehokkaalla johtamisella voidaan vaikuttaa suorien kustannusten lisäksi muun muassa katteisiin, varaston kiertonopeuksiin, sitoutuneeseen pääomaan ja joustavuuteen. Esimerkiksi toimittajien laadun ja toimitusvarmuuden parantuminen voi tehostaa omaa varaston käyttöä. Rahaliikenteen organisointi ja paremmat maksuehdot pienentävät taloushallinnon kustannuksia ja sitoutunutta pääomaa. Pienemmät kustannukset vastaavasti parantavat myyntikatetta. Varaston ylläpidosta syntyy välillisiä kustannuksia (esim. käsittely, tarkastus, suojaus, vanhentuminen), jotka voivat olla pelkästään varastoon sitoutuneen pääoman korkokustannuksiin nähden moninkertaisia. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 25–27.)

Ostovelkojen ja myyntisaamisten maksuaikojen sopeuttaminen ovat olennainen osa kokonaistaloudellista rahoitusomaisuuden hallintaa. Sekä tavara- että rahavirtojen kierron nopeuttaminen parantaa yrityksen kannattavuutta, kun sama sijoitettu pääoma saadaan tuottamaan katetta useammin tietyn ajan sisällä. Koko toimitusketjuun sitoutuneen pääoman hallinta ja vapauttaminen vaatii hyvää hankintaosaamista ja koko liiketoimintamallin hahmottamista uudella tavalla. (Chapman 2017, 206; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 25–27.)



KUVIO 3. DuPont-malli ja yrityksen kannattavuus (mukaiillen Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 31)

Yksi käytetyimmistä kannattavuuden suhteellisista mittareista on yritykseen sitoutuneen kokonaispääoman tuottoaste, joka kuvaa pääomien käytön tehokkuutta ja näyttää, miten yritykseen sijoitetut oma ja vieras pääoma tuottavat. Kuviossa 3 kuvattu DuPont-malli esittää yrityksen kannattavuuteen vaikuttavat tekijät, joihin kaikkiin voidaan vaikuttaa hankintoja tehostamalla. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 31.)

Virallisessa tilinpäätösrakenteessa erilaiset hankinnat jakautuvat moneen paikkaan ja ainoastaan suoraan tuotannossa käytettävät ostot kirjataan kohtaan ”materiaalit ja palvelut”. Tähän liittyy myös varaston arvon muutos, joka erottaa tarkasteltavan aikajakson aikana tehdyt materiaalien ostot ja niiden käytön. Investointihankinnat kirjataan taseeseen ja poistoihin, mutta lisäksi huomattava osa hankinnoista jää piiloon kohtiin ”liiketoiminnan muut kulut” ja ”henkilöstökulut”. Kululajikohtaisen tuloslaskelman mukaan hankinnat voidaan jakaa suoriin hankintoihin, kauppatarvareihin, epäsuoriin hankintoihin ja investointihankintoihin. Suoriin hankintoihin kuuluvat tuotannolliset hankinnat eli yrityksen omassa

tuotannossa käytettävät raaka-aineet, puolivalmisteet ja komponentit, joista jalostetaan myytäviä tuotteita. Sellaisenaan asiakkaille myytävien tuotteiden hankinnat kuuluvat kauppatarvikeisiin, jotka myös kirjataan tuloslaskelmaan ostoihin. Epäsuoriin hankintoihin kuuluvat esimerkiksi tuotannon työkalut ja tarvikkeet, työvaatteet, toimistotarvikkeet sekä energia ja ne kirjataan tuloslaskelmassa useimmiten muihin kustannuksiin. Kululajikohtainen jaottelu saattaa ohjata hankintajohdon huomiota liikaa suoriin hankintoihin ja kauppatarvikeisiin, kun taas muut hankinnat voivat hajautua organisaatiossa ja jäädä vähemmälle huomiolle. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 56–58.)

5.1.2 Kokonaiskustannusajattelu

Usein hankintapäätöksissä painottuu välitön hankintahinta, vaikka pitkän aikavälin kokonaiskustannukset olisivat tärkeämpi valintakriteeri. Tämä johtuu siitä, että muita kuin välittömiä kustannuksia on vaikea laskea eivätkä tietojärjestelmäkään yleensä tue kokonaiskustannusajattelua. Kokonaiskustannusmenetelmä perustuu toimintolaskentaan, jossa kaikille yksittäisille toiminnoille ja työvaiheille lasketaan aika ja kustannukset. Kun lasketaan yhteen kaikki tuotteeseen kohdistuvien toimintojen kustannukset, saadaan selville tuotteen kokonaiskustannukset. Tarkastelemalla kaikkia hankinnasta aiheutuvia suorja ja epäsuoria kustannuksia voidaan arvioida eri kustannuskomponenttien vaikutusta kokonaiskustannuksiin ja vertailla vaihtoehtoisia tuote- tai palveluratkaisuja sekä eri toimittajia. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 152.)

Kokonaiskustannukset voidaan jakaa myös ennen hankintaa syntyviin, hankintaan liittyviin ja hankinnan jälkeen syntyviin kustannuksiin. Kertynyttä tietoa voidaan hyödyntää muun muassa spesifikaatioiden määrittelyssä sekä prosessien kehittämisessä ja laajemmin kokonaiskustannusajattelu edistää vaihtoehtojen vertailun läpinäkyvyyttä. Eniten hyötyä menetelmän käytöstä saadaan tapauksissa, joissa hankinnat ovat taloudellisesti merkittäviä, hankintoihin liittyy paljon epäsuoria kustannuksia tai hankinnat sisältävät paljon suunnittelua tai asiakasräätälöityjä ratkaisuja. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 152–156.)

Kokonaiskustannuslaskenta on vaativaa ja aikaa vievää, mutta se johtaa myös syvällisempään oppimiseen. Kun laskelma on kerran tehty yksityiskohtaisesti, sitä voidaan hyödyntää tulevien laskelmien perustana. Järjestelmällisen arvioinnin avulla voidaan pyrkiä mallintamaan myös toimittajan kustannusrakennetta ja analysoimaan siihen vaikuttavia tekijöitä ja niiden suhteita. Mallintamisen tukena kannattaa lisäksi hyödyntää keskusteluita toimittajan kanssa sekä tehdasvierailuja. Kokonaiskustannuslaskenta

perustuu aina sen hetkisiin saatavilla oleviin arvoihin eikä siten automaattisesti huomioi odottamattomia muutoksia markkinatilanteessa ja kustannustasoissa, joita voivat aiheuttaa esimerkiksi yhteiskunnalliset kriisit tai poliittiset muutokset. Tuotteen elinkaaren aikaisten kustannusten laskenta on haastavaa ja siihen vaikuttavat esimerkiksi laskennassa käytetty korkokanta ja tuotteen oletettu elinikä. Menetelmän käyttö vaatii yritysjohtajan tuen ja paras tulos saavutetaan tekemällä laajaa yhteistyötä läpi koko organisaation. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 159–166.)

Toimintoja ulkoistamalla voidaan vaikuttaa yrityksen kustannusrakenteeseen ja vapauttaa pääomaa. Ulkoistaminen tarkoittaa, että aiemmin yrityksen sisällä tehtyjä toimintoja siirretään palveluntarjoajalle. Esimerkiksi tuotannon ulkoistuksessa myös konekanta siirtyy yleensä palveluntarjoajalle, joka vastaa jatkossa niiden kehittämisestä ja investoinneista käyttöomaisuuteen. Yritys voi myös myydä omistamansa kiinteistön ja jatkaa vuokralaisena. Tavaroiden käsittely ja varastointi sitovat tarpeettomasti resursseja ja niinpä tällaisen hukka-ajan minimointi myös pienentää kokonaiskustannuksia ja sitoutunutta pääomaa. Ulkoistamalla kiinteiden kustannusten osuus kokonaiskustannuksissa pienenee, ja varsinkin laskusuhdanteissa vapautunutta pääomaa voidaan käyttää yrityksen ydintoimintojen kehittämiseen ja yritys voi nopeammin reagoida muutoksiin markkinoilla. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 176, 349; Weele 2014, 175–180.)

Onnistuminen ulkoistuksessa edellyttää tarkkaa laskentaa aiheutuvista kustannuksista ja saavutettavista hyödyistä pidemmällä aikavälillä. Kustannusperusteisen analyysin lisäksi täytyy arvioida myös strategisempia asioita kuten vaihtoehtojen eettisyyttä ja vaikutusta yrityskuvaan. Paras tuottopotentiaali ulkoistuksissa on sellaisilla toiminnoilla, joissa riskit ovat pieniä ja yrityksen oma suorituskyky alhainen muihin palveluntarjoajiin verrattuna. Yrityksen kannattaa keskittyä omiin ydintoimintoihinsa ja ostaa tukipalveluita omien alojensa asiantuntijoilta. Ydintoiminnot ovat sellaisia toimintoja, joita voidaan hyödyntää eri tuotteissa lisäämään loppuasiakkaiden kokemaa arvoa. Lisäksi ydintoimintojen tulee olla vaikeasti kilpailijoiden kopioitavissa. Palveluiden ostaminen vaatii hankintatoimelta aktiivisempaa ja laajempaa osallistumista kuin raaka-aineiden ja materiaalien ostossa perinteisesti korostuneet hinta- ja sopimusneuvottelut tavarantoimittajien kanssa. Palveluhankinnoissa korostuu prosessilähtöisyys ja keskeinen haaste on tiedonkulku ja vuorovaikutus ostajan ja toimittajan välillä. (Heikkilä, Vuori & Laine 2013, 132–137; Weele 2014, 187–191.)

5.1.3 Kustannusten jaottelu

Kustannusten jaottelu on yrityksen sisäisessä laskennassa tapauskohtaista ja se voidaan tehdä eri tavoilla. Yrityksen kokonaiskustannukset voidaan jakaa kiinteisiin ja muuttuviin, välittömiin ja välillisiin sekä erillis- ja yhteiskustannuksiin. Yleisimmin yrityksen sisäisessä laskennassa käytetään jakoa kiinteisiin ja muuttuviin kustannuksiin. (Neilimo & Uusi-Rauva 2017, 55–56.)

Kiinteät kustannukset pysyvät toiminta-asteesta riippumatta samoina, kun taas muuttuvien kustannusten kokonaismäärä riippuu tuotannon määrästä. Kiinteitä kustannuksia ovat tyypillisesti muun muassa toimitilakulut, toimihenkilöiden palkat sekä rahoituksen kustannukset. Tuotannollisessa yrityksessä yleisimmät muuttuvat kustannukset aiheutuvat tuotteiden valmistukseen käytettävistä raaka-aineista ja tarvikkeista, tuotannon palkoista sekä energiasta. Yksikkökustannus tarkoittaa yhden tuotteen aiheuttamaa kustannusta, joka saadaan laskemalla yhteen kiinteät ja muuttuvat yksikkökustannukset. Kokonaisyksikkökustannukset laskevat, kun tuotantomäärä kasvaa, koska silloin kiinteä yksikkökustannus laskee. (Eklund & Kekkonen 2014, 57–59.)

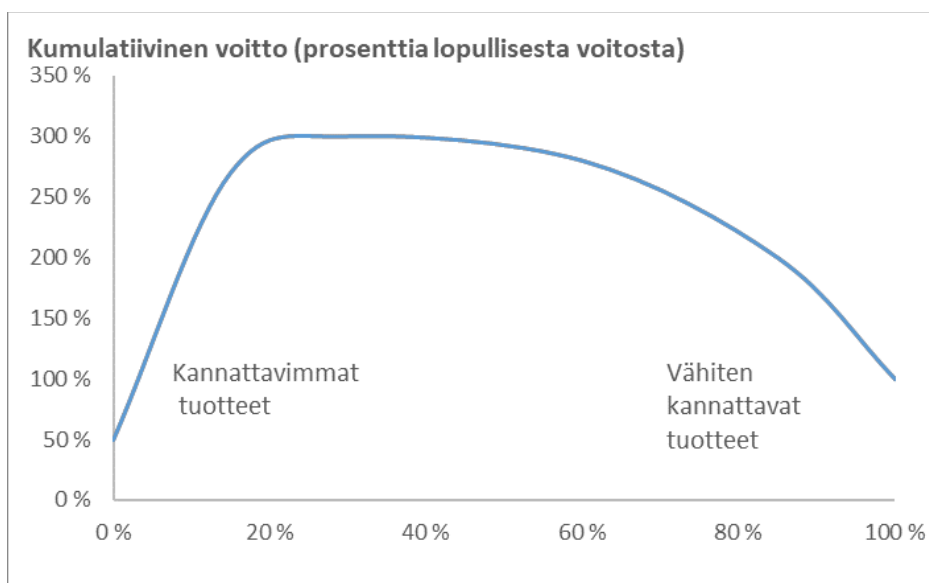
Tuotekohtaisessa kustannuslaskennassa kustannukset voidaan jakaa välittömiin ja välillisiin kustannuksiin. Välittömät kustannukset (esimerkiksi raaka-aineet tai alihankintatyöt) pystytään kohdistamaan suoraan tietyille tuotteille tai tuoteryhmille ja ne ovat yleensä muuttuvia. Välillisiä kustannuksia ovat esimerkiksi johdon, hallinnon ja markkinoinnin kustannukset. Suurin osa välillisistä kustannuksista on kiinteitä ja niiltä puuttuu suora syy-yhteys tiettyyn tuotteeseen. Välillisiä kustannuksia voidaan kutsua myös yleiskustannuksiksi ja niitä pyritään kohdistamaan eri tuotteille aiheuttamisperiaatteen mukaan sovittuja laskentasääntöjä käyttäen. (Eklund & Kekkonen 2014, 60–61.)

Erilliskustannukset ovat sellaisia suoraan johonkin tuotteeseen, projektiin, yksikköön tai tapahtumaan kohdistuvia kustannuksia, jotka jäisivät pois, jos kyseinen tuote ja toiminto lopetettaisiin. Yhteiskustannukset sen sijaan ovat kustannuksia, jotka jäisivät jäljelle lopettamisesta huolimatta. Esimerkiksi hallinnon kustannukset ovat selkeästi yhteiskustannuksia. (Niskavaara 2017, 103–104.)

5.1.4 Tuote- ja asiakaskannattavuuden analysointi

Kustannustehokkuus syntyy laskelmien perusteella tehtävistä toimenpiteistä. Kannattavuutta analysoidaan tuote- ja asiakaskohtaisesti, jotta voidaan selvittää millä tuotteilla tai asiakkailla on suurin vaikutus yrityksen tulokseen. Toimintolaskennan avulla voidaan arvioida tuotekohtaisia kustannuksia, joita hyödynnetään päätettäessä tuotevalikoimasta ja tuotteiden hinnoittelusta. (Järvenpää ym. 2015, 172–182.)

Kuvio 4 esittää yritysten tyypillistä tuotekohtaista kannattavuutta. Useimmiten vain pieni osa tuotteista tuottaa suurimman osan yrityksen voitosta, kun taas osa tuotteista voi olla jopa tappiollisia. Kustannustehokkuuden parantamiseksi laskennassa tulisi painottaa vaihtoehtotarkastelujen, ennakkolaskennan ja simuloinnin merkitystä. Laskentatoimen asiantuntijoilta vaaditaan myös hyvää liiketoimintaosaamista, jotta saadun laskentainformaation perusteella osataan ehdottaa oikeita kehittämistoimenpiteitä. (Neilimo & Uusi-Rauva 2017, 164.)



KUVIO 4. Tuotteiden kumulatiivinen kannattavuus (mukailen Neilimo & Uusi-Rauva 2017, 164)

Toimintolaskennan lähtökohtana on kustannusten kohdistaminen aiheuttamisperiaatteen mukaisesti. Laskentajärjestelmää rakennettaessa selvitetään ensin yrityksen ydintoiminnot ja niiden keskinäiset vaikutukset toimintoanalyysin avulla. Toimintoanalyysin perusteella laaditaan sitten toiminto- ja kustannusluokittelu. Seuraavaksi tehdään kustannusten kohdistaminen kustannusajurien avulla. Ensimmäisen tason kustannusajureita ovat resurssiajurit, joilla resurssit kohdistetaan toiminnoille. Toisen ta-

son kustannusajureita ovat toimintoajurit, joilla toimintojen kustannukset kohdistetaan laskentakoh-teille. Lopulta voidaan laskea tuote- tai asiakaskustannukset, kun on ensin määritelty mitä toimintoja ne kuluttavat. Toimintojen ja kustannusajurien määrittely ovat kriittisiä vaiheita toimintolaskennan oi-keellisuuden kannalta. (Alhola 2008, 41–49; Lysons & Farrington 2012, 577–579.)

Yrityksen toiminnan tehokkuudessa on huomioitava sekä tuottavuus että tuotettu arvo, jotta tuotteet saadaan kaupan. Yksikkökohtaisten kustannusten pienentäminen mahdollistaa kannattavuuden paran-tamisen erityisesti lyhyellä aikavälillä, mutta yrityksen pitemmän aikavälin menestykseen vaikuttaa enemmän asiakkaan kokemus ostamansa tuotteen tai palvelun arvosta. (Sakki 2014, 23.)

6 YRITYKSEN TALOUDELLISEN MENESTYMISEN MITTAAMINEN JA TILINPÄÄTÖS-ANALYYSI

Yrityksen johtamisessa hyödynnetään usein hybridimittaristoa, johon kuuluu sekä tuloslaskelmasta johdettuja rahamääräisiä suoritusmittareita että erilaisia ei-rahamääräisiä mittareita kuten määräsuh-teita kuvaavia tuottavuuden tunnuslukuja. Johdon kuukausiraporteissa käytetään esimerkiksi seuraavia mittareita: liikevaihto, käyttökate, työn tuottavuus, toimitusvarmuus, sairauspäivät sekä myyntien-nuste. Mittarit tulee valita niin, että ne ohjaavat toimintaa strategisten tavoitteiden mukaisesti eivätkä ole keskenään ristiriidassa. Suoritusmittareiden määrittelyssä voi hyödyntää myös Lean-johtamista, joka korostaa kaikkien työntekijöiden osallistamista jatkuvaan parantamiseen ja hukan välttämiseen. Mittareiden määrä olisi hyvä pitää pienenä, jotta johto pystyy keskittymään mittaustulosten analysoin-tiin. (Pellinen 2017, 103–104.)

Laatu, aika, kustannukset ja joustavuus ovat keskeisiä suoriutumisalueita valmistavan teollisuuden yri-tyksissä. Nämä alueet pitää kuitenkin määritellä tarkemmin yrityskohtaisesti. Laadulla tarkoitetaan esi-merkiksi tuoteominaisuuksia, kestävyyttä ja koettua laatua. Ajalla tarkoitetaan esimerkiksi tuotannon läpimenoaikaa ja toimitusvarmuutta. Kustannuksilla tarkoitetaan esimerkiksi tuotantokustannuksia, myyntihintaa ja jalostusarvoa. Joustavuudella tarkoitetaan esimerkiksi uusia tuotteita, toimituskykyä ja tuotevalikoimaa. (Pellinen 2017, 104.)

Jotta organisaation toimintaa voidaan ohjata ja kehittää, tarvitaan tietoa toiminnan vaikutuksista ja tu-loksista. Pitää olla myös tavoite eli vertailukohta, johon mitattua tulosta verrataan. Vertailukohtana voidaan käyttää esimerkiksi oman organisaation suoritusta aiempina ajanjaksoina, muiden samalla alalla toimivien tuloksia tai itse etukäteen asetettuja tavoitteita. Jatkuva mittaus ja määrämuotoinen mittaustulosten raportointi ovat oleellinen osa tavoitejohtamista. Mittauskohteiden valinnassa on syytä huomata, että samalla kun niillä voidaan suunnata ihmisten huomiota haluttuihin asioihin, voivat muut kohteet jäädä ilman seurantaa. Esimerkiksi tuloslaskelma korostaa liikkeenjohdolle tuottojen maksi-mointia ja kustannusten minimointia. Huonona puolena on, ettei tuloslaskenta huomioi toimintaan si-toutuneita pääomakustannuksia, joten se voi kannustaa prosessien kehittämisen sijaan investoimaan käyttöomaisuuteen. (Pellinen 2017, 37–47, 58.)

Sopivien mittauskohteiden löytäminen on haastavaa, koska kaikkia tärkeitä tekijöitä ei voi mitata suoraan. Tällöin pitää tunnistaa eri tekijöiden välisiä vaikutussuhteita, jotta voidaan varmistua mittausten tarkoituksenmukaisuudesta ja luotettavuudesta. Esimerkiksi usein on tarpeen käyttää sekä määrällistä että laadullista tietoa toistensa täydentäjinä. Erilaisten mahdollisten mittareiden määrä on hyvin suuri, mutta kaikkein yleisimpiä ovat laskentatoimen rahamääräiset mittarit, esimerkiksi liikevaihto, käyttökate ja liikevoitto. Rahamääräisten mittareiden käyttöä puoltavat niiden helppous ja luotettavuus. Lisäksi ne ovat suhteellisen objektiivisia ja standardoituja. (Pellinen 2017, 45–46.)

Raportointikokonaisuus täytyy määritellä yrityskohtaisesti niin, että saadaan riittävän monipuolinen kuva yrityksen taloudellisesta tilanteesta ja sen kehityksestä. Raportointikokonaisuuteen tulisi sisältyä aina kolme pääkohtaa: kannattavuuden, maksuvalmiuden ja strategisen suorituskyvyn kehityksen seuranta. Kannattavuutta seurataan tulosraportoinnin avulla ja maksuvalmiutta erilaisilla rahavirtalaskelmilla. Strategisen suorituskyvyn seuraamisessa voidaan hyödyntää ei-rahamääräisiä mittareita. Jatkuvan ja säännöllisen rutiiniraportoinnin lisäksi voidaan tarvittaessa käyttää niin kutsuttua ad hoc -raportointia, jos tarvitaan laskentainformaatiota esimerkiksi tiettyä projektia varten. (Järvenpää ym. 2015, 307–308.)

Suoritusmittariston suunnittelussa lähtökohtana ovat yrityksen pitkän aikavälin tavoitteet ja eri organisaatiotasolla voidaan käyttää erilaisia mittareita. Ylemmillä tasoilla korostuvat taloudelliset tavoitteet ja rahamääräiset mittarit, kun taas alemmilla tasoilla vaaditaan konkreettista ja välitöntä palautetta onnistumisista, jolloin ei-rahamääräiset mittarit voivat olla soveltuvampia. Mittariston tulee kuitenkin toimia kokonaisuutena niin, että erilaiset mittarit reagoivat samansuuntaisesti. Suoritusmittariston pitää myös kehittyä yrityksen muutosten mukaisesti, jos strategiaa tai toimintatapoja muutetaan. (Järvenpää ym. 2015, 310–315.)

6.1 Tilinpäätösanalyysi

Tilinpäätösanalyysi on tärkeä työkalu yritykselle, joka haluaa ymmärtää omaa taloudellista tilannettaan ja kehittää sitä. Tilinpäätöstiedot tarjoavat tietoa yrityksen toiminnan kannattavuudesta, pääomien käytön tehokkuudesta ja rahoituksellisesta tilanteesta. Tilinpäätöstietojen avulla voidaan arvioida yrityksen kannattavuutta ja maksuvalmiutta ennen uusien investointien tekemistä. Yritys voi käyttää tilinpäätösanalyysia myös arvioidakseen, mitkä ovat sen keskeiset taloudelliset riskit. Tilinpäätöstiedoista laskettavien tunnuslukujen avulla voidaan tehdä vertailua esimerkiksi yrityksen eri yksiköiden tai toimialan muiden yritysten kesken sekä hakea trendejä aikasarjavertailusta. Erikokoisten tulosityksiköiden tai yritysten vertailu absoluuttisilla rahamääräisillä mittareilla on kuitenkin hankalaa. Siksi usein käytetäänkin suhteellisia mittareita, joissa esimerkiksi euromääräiset kannattavuusluvut suhteutetaan kokonaismyyntiin tai sijoitettuun pääomaan. Vertailukelpoisuuden varmistamiseksi tilinpäätöstietoja pitää tarvittaessa ensin oikaista poistamalla laskelmasta kertaluonteisia ja harkinnanvaraisia eriä. (Järvenpää ym. 2015, 65–66, 316.)

Yrityksen taloudellisen suorituksen kannalta kolme merkittävintä näkökulmaa ovat kannattavuus, maksuvalmius ja vakavaraisuus. Pääomien käytön tehokkuutta voidaan arvioida seuraamalla esimerkiksi pääomien sitoutumista myyntisaamisiin, varastoihin sekä keskeneräiseen tuotantoon (KET). Maksuvalmiuden kehittymistä voidaan seurata rahavirtalaskelmilla, joissa maksutapahtumat jaetaan liiketoiminnan rahavirtoihin, investointien rahavirtoihin sekä rahoituksen rahavirtoihin. Liiketoiminnan rahavirta kuvaa myös toiminnan kannattavuutta, mutta se ei kuitenkaan ota huomioon maksujen ajallista kohdistumista myyntiin tai resurssien käyttöaikaan. Siksi yrityksen kannattavuutta täytyy seurata tuloslaskennan avulla. (Järvenpää ym. 2015, 65–66, 305–306.)

Tilinpäätöstietojen avulla myös yrityksen ulkopuoliset sidosryhmät saavat tietoa yrityksen toteutuneesta taloudellisesta suoriutumisesta ja voivat arvioida tulevaa suoriutumista. Tilinpäätösanalyysin menetelmillä esimerkiksi sijoittajat voivat arvioida yrityksen kannattavuutta ja luottoriskiä sekä tehdä vertailua toisiin yrityksiin ja asetettuihin tuottotavoitteisiin. Yritykseen sijoitetun pääoman tuotto on tärkeä mittari, jonka avulla voidaan vertailla vaihtoehtoisia sijoituskohteita. Tavarantoimittajat antavat yleensä maksuaikaa yrityksen ostoille ja siksi heitä kiinnostaa erityisesti yrityksen lyhyen aikavälin maksuvalmius. (Kallunki 2022, 11–14.)

6.1.1 Kannattavuus

Kannattavuus on yrityksen toiminnan perusta ja lakisääteinen tavoite, joten siksi pitkän aikavälin kannattavuuden hallinta on yksi tärkeimmistä yrityksen johdon tehtävistä. Kannattavuus mittaa tuottojen ja kustannusten erotusta ja siinä korostuukin siksi kustannuslaskennan oikeellisuus. Useimmin käytetyjä kannattavuutta kuvaavia mittareita ovat myyntikate, käyttökate ja liikevoitto. Absoluuttisen kannattavuuden tunnusluvut muodostuvat vähentämällä liikevaihdosta erilaisia kulueriä. Esimerkiksi myyntikate saadaan vähentämällä liikevaihdosta muuttuvat kustannukset. Myyntikatetta käytetään usein yrityksen sisäisessä laskennassa, mutta sitä ei pysty laskemaan tilinpäätöstiedoista, koska niissä ei yleensä eritellä muuttuvia kustannuksia. Suhteellisissa kannattavuusmittareissa yrityksen tulosta verrataan tuloslaskelman muihin eriin kuten liikevaihtoon. (Järvenpää ym. 2015, 65–66, 317–318.)

Myyntikatteesta nähdään nopeasti tuotteiden, tilausten tai asiakkaiden kannattavuuksia ja sitä käytetään yrityksen sisäiseen ohjaukseen. Myyntikate on sitä korkeampi, mitä isommat ovat yrityksen kiinteät toimintakustannukset tai pääomakustannukset. Myyntikatetasot ovat toimialakohtaisia ja yrityksen talousjohdon tuleekin seurata erityisesti katetasoissa tapahtuvia suhteellisia muutoksia. Muutosten syyt täytyy analysoida tarkkaan, jotta voidaan tehdä sopivia toimintaa ohjaavia toimenpiteitä. (Neilimo & Uusi-Rauva 2017, 276.)

Käyttökate saadaan vähentämällä liikevaihdosta sekä muuttuvat että kiinteät toimintakustannukset. Käyttökate täytyy riittää yrityksen lainojen lyhennyksiin, investointeihin ja voitonjakoon. Omalle yritykselle riittävän käyttökate tavoitteen asettaminen ja tunteminen onkin yrityksen talousohjauksen tärkeimpiä tehtäviä. Käyttökateprosentti on työvaltaisilla teollisuusyrityksillä tyypillisesti 8–15 %. Pääomavaltaisilla yrityksillä taso on korkeampi, noin 20–30 %, koska niillä suuri osa kustannuksista muodostuu investointien poistoista sekä lainojen korkokustannuksista, jotka käyttökateen osuudella pitää pystyä kattamaan. (Neilimo & Uusi-Rauva 2017, 276.)

Liikevoittoprosentti ja käyttökateprosentti lasketaan seuraavilla kaavoilla (Leppiniemi & Kykkänen 2023, 160):

$$\text{Liikevoitto (\%)} = \frac{\text{Liikevoitto}}{\text{Liikevaihto}} \times 100 \% \quad (1)$$

$$\text{Käyttökate (\%)} = \frac{\text{Liikevoitto} + \text{Poistot ja arvonalentumiset}}{\text{Liikevaihto}} \times 100 \% \quad (2)$$

Jalostusarvo on eräs yleisimmin käytetyistä tunnusluvusta teollisuudessa. Sillä mitataan yrityksen tuottamaa lisäarvoa, joka on saatu aikaan henkilöstön osaamisen ja omistajien sijoittaman pääoman avulla. Jalostusarvo voidaan laskea tilinpäätöstiedoista kuvion 5 mukaisesti. (Sakki 2014, 25.)

$$\begin{array}{l}
 + \text{liiketulos (liikevoitto/ -tappio)} \\
 + \text{poistot} \\
 \hline
 = \text{käyttökate} \\
 + \text{palkkakustannukset} \\
 \hline
 = \text{jalostusarvo}
 \end{array}$$

KUVIO 5. Jalostusarvon laskenta (mukaillen Sakki 2014, 25)

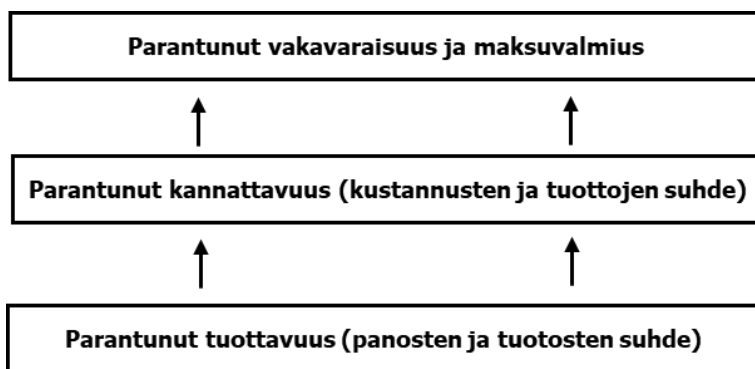
Lisäksi voidaan tarkastella jalostusarvon jakautumista henkilöstökuluihin, poistoihin ja liiketulokseen sekä niiden keskinäisiä suhteita. Usein henkilöstökulujen osuus on suurin ja poistojen määrä riippuu tehdyistä pitkävaikutteisista investoinneista. Liikevoitosta yritys maksaa vielä muun muassa lakisääteiset verot sekä luottotajille lainojen korot. Jäljelle jäävä voitto-osuus voidaan käyttää yrityksen toiminnan kehittämiseen sekä mahdolliseen osingonjakoon omistajille. Jalostusarvon suhteellinen osuus liikevaihdosta vaihtelee yrityksittäin ja tärkeintä onkin osata hyödyntää käytettävissä olevat resurssit mahdollisimman tehokkaasti. Pelkästään suhteellisen jalostusarvon kasvattamisen sijaan olennaista on tuntea lisäarvon tuottamiseen vaikuttavat tekijät ja nähdä oma yritys osana laajempaa toimitusketjua, missä asiakasarvo muodostuu. (Sakki 2014, 25–26.)

Omistajanäkökulmasta tärkeä tunnusluku on oman pääoman tuotto prosentti (ROE, Return On Equity), joka kuvaa, miten yritys on onnistunut kerryttämään voittoa omistajien yritykseen sijoittamalle pääomalle. Yrityksen tuottaman voiton täytyy kompensoida sitä riskiä, mikä liittyy kyseiseen yritykseen sijoitetun pääoman menettämiseen. Oman pääoman tuottoa voidaan verrata pääoman kustannukseen, joka vastaa omistajien tuottovaatimusta. Tuottovaatimus on sitä suurempi, mitä suuremmat ovat yrityksen liiketoimintaan liittyvät riskit. (Liimatainen & Lähteenmaa 2019, 214, 219–220.)

Oman pääoman tuotto prosentti lasketaan seuraavalla kaavalla (Leppiniemi & Kykkänen 2023, 161):

$$\text{Oman pääoman tuotto (\%)} = \frac{\text{Liikevoitto}}{\text{Oma pääoma keskimäärin tilikaudella}} \times 100 \% \quad (3)$$

Pääoman kustannuksen seuraaminen ja johtaminen kuuluu osana yrityksen talousohjaukseen. Rahoitusteoriasta löytyy tieteellisesti perusteltuja malleja, joiden avulla oman pääoman tuottovaatimus voidaan määritellä. Tyypillisesti laskelmissa pyritään huomioimaan ainakin yrityksen kokoon, toimialaan ja yrityksen liiketoimintaan liittyvät erityiset riskit. Pääoman kustannuksen tulee ohjata yrityksen toimintaa niin, että pääomia ohjataan ainoastaan investointeihin, joiden tuotto ylittää pääoman kustannukset määritellyllä aikavälillä. Oman pääoman kustannus on aina suurempi kuin vieraan pääoman kustannus, koska yrityksen omistajilla on suurempi riski sijoittamansa pääoman menettämiseen kuin velkojilla. (Liimatainen & Lähtenmaa 2019, 220–223.)



KUVIO 6. Tuottavuuden ja talouden näkökulmien suhde (mukaiillen Järvenpää ym. 2015, 67)

Kuvio 6 esittää tuottavuuden vaikutusta yrityksen kannattavuuteen ja edelleen vakavaraisuuteen ja maksuvalmiuteen. Parantunut tuottavuus johtaa usein parantuneeseen kannattavuuteen. Kannattavuuden parantuminen puolestaan voi johtaa vakavaraisuuden ja maksuvalmiuden paranemiseen. Tuottavuus kuvaa yrityksen sisäisen toiminnan tehokkuutta. Tuottavuuden mittareilla arvioidaan, kuinka tehokkaasti yrityksen tuotantopanosta (esim. työvoimaa) käytetään tuotannon aikaansaamiseksi. Erityisesti tuotteita valmistavassa yrityksessä tuottavuuden seuranta ja parantaminen on tärkeä seurannan kohde. Mittareissa voidaan esimerkiksi suhteuttaa tuotannon määrää tai jalostusarvoa työntekijöiden määrään, palkkasummiin tai raaka-aineostoihin. (Järvenpää ym. 2015, 67.)

6.1.2 Maksuvalmius

Maksuvalmius on yrityksen lyhyemmän aikavälin tavoite, joka varmistaa, että yritys suoriutuu ajallaan kaikista maksuista. Yritykselle syntyy maksuvelvoitteita muun muassa palkoista, raaka-aineista ja tarvikkeista, alihankintapalveluista sekä rahoituksen korkokuluista. Tavallisesti tuotteiden valmistuksesta aiheutuvia kuluja täytyy maksaa kassasta jo ennen kuin niiden myynnistä saadaan tuloja. Käyttöpääoma kuvaa yrityksen toimintaan tarvittavan pääoman määrää, joka syntyy negatiivisten ja positiivisten kassavirtojen välisestä viiveestä. (Suomala ym. 2011, 44.)

Käyttöpääoma lasketaan seuraavalla kaavalla (Suomala ym. 2011, 44):

$$\text{Käyttöpääoma} = \text{Myyntisaamiset} + \text{Vaihto-omaisuus} - \text{Ostovelat} \quad (4)$$

Vaihto-omaisuuteen kuuluvat sekä varastot että keskeneräinen tuotanto. Vaihto-omaisuuteen sitoutuneen pääoman määrää voidaan pienentää, jos onnistutaan lyhentämään tuotannon läpimenoaikaa tai parantamaan varastojen kiertonopeutta. Varaston kiertonopeus paranee, jos pienennetään varaston osuutta myynnistä, mutta samalla täytyy varmistaa, ettei toimitusvarmuus heikkene. Tarvittavan käyttöpääoman määrä pienenee myös, jos pystytään neuvottelemaan asiakkaiden myyntisaamisille lyhyemmät ja vastaavasti toimittajien ostovelaille pidemmät maksuajat. Jos ostovelolla pystyttäisiin rahoittamaan myyntisaamiset ja vaihto-omaisuus kokonaan, ei yritys tarvitsisi lainkaan pääomaa operatiiviseen toimintaan. Harvoin käytännössä päästään tällaiseen tilanteeseen ja käyttöpääoman realistinen tavoitetaso riippuukin paljon yrityksen toimialasta ja liiketoimintamallista. (Suomala ym. 2011, 44–45.)

Tavallisimmat maksuvalmiuden mittarit ovat current ratio ja quick ratio, joissa verrataan helposti rahaksi muutettavan omaisuuden määrää suhteessa lyhytaikaiseen vieraaseen pääomaan. Quick ratio huomioi rahoitusomaisuuden ja current ratio ottaa lisäksi huomioon yrityksen vaihto-omaisuuden. (Järvenpää ym. 2015, 320.)

Maksuvalmiuden tunnusluvut lasketaan seuraavilla kaavoilla (Järvenpää ym. 2015, 320–321):

$$\text{Quick ratio} = \frac{\text{Kassavarat} + \text{Myyntisaamiset}}{\text{Lyhytaikaiset velat}} \quad (5)$$

$$\text{Current ratio} = \frac{\text{Vaihto-omaisuus} + \text{Rahoitusomaisuus}}{\text{Lyhytaikaiset velat}} \quad (6)$$

Quick ration tavoitearvon tulisi olla vähintään yksi, mikä tarkoittaa, että rahoitusomaisuus riittää kokonaan kattamaan yrityksen lyhytaikaiset velat. Alle 0,5 quick ration arvona merkitsee heikkoa maksuvalmiutta. Current ration tavoitearvo on vähintään kaksi ja alle yhden arvo merkitsee heikkoa maksuvalmiutta. Tunnuslukujen arvot riippuvat myös yrityksen toimialasta. Valmistavan teollisuuden yrityksillä current ration arvo voi olla korkea, koska valmistuksen varastot ja keskeneräinen tuotanto sitovat tyypillisesti paljon pääomaa. (Ikäheimo ym. 2019, 114; Järvenpää ym. 2015, 321.)

6.1.3 Vakavaraisuus

Vakavaraisuuden mittareilla kuvataan yrityksen rahoitusrakennetta ja vertaillaan oman ja vieraan pääoman suhdetta. Omaa pääomaa kertyy yrityksen tuloksesta ja omistajien sijoituksista. Vierasta pääomaa on puolestaan ulkopuolisilta sijoittajilta kerätty korollinen velka. Lainarahalla saadaan vipuvaiikutusta oman pääoman tuottoon. Kuitenkin vakavarainen yritys, jolla on vain vähän korollista vierasta pääomaa, kestää paremmin suhdannevaihteluita. Yrityksen velkaantumista arvioitaessa täytyy huomioida kokonaisuus ja selvittää, miksi yritys on velkaantunut. (Suomala ym. 2011, 46–48.)

Yleisimmin käytettyjä vakavaraisuuden tunnuslukuja ovat omavaraisuusaste, velkaantumisaste sekä vieraan pääoman takaisinmaksuaika. Yli 40 %:n omavaraisuusastetta pidetään yleisesti hyvänä ja alle 20 %:n on heikko. Yrityksen pääomarakenteeseen liittyviä tavoitteita asetettaessa huomioitavia näkökulmia ovat esimerkiksi pääoman tuotto, pääoman kustannus ja velanmaksukyky. (Järvenpää ym. 2015, 321–322.)

Yrityksen omavaraisuusaste lasketaan seuraavalla kaavalla (Suomala ym. 2011, 47):

$$\text{Omavaraisuusaste (\%)} = \frac{\text{Oma pääoma}}{\text{Taseen loppusumma}} \times 100 \% \quad (7)$$

6.2 Tuloserojen analysointi

Yrityksen toiminnasta saatava palautetieto on useimmiten järjestetty kuukausiraporttien avulla, jotka jaetaan liiketoiminnan vastuualueiden taloudesta vastaaville henkilöille analysoitavaksi. Raporteissa verrataan kuluneen kuukauden tai vuoden toteutunutta suoritusta valittuun tavoitteeseen. Saatua palautetta täytyy analysoida ja etsiä syitä budjettieroille, jotta voidaan havaita mahdollisia ongelmia ja tehdä tarvittavia muutoksia toimintaan. Palauteprosessin avulla toteutetaan jatkuvaa toiminnan tuloksellisuuden arviointia. Toteutuneiden tulosten analysoinnissa on syytä käyttää harkintaa, jotta käytetty aika kohdistuu kokonaisuuden kannalta olennaisiin seikkoihin. (Pellinen 2017, 91.)

Tuloslaskelmaa verrataan tavoitteeseen tuloserittäin, esimerkiksi myynti, materiaalit, palkat ja hallintokulut. Muodostuneet erot ilmoitetaan sekä rahamääräisinä että prosenttiosuuksina. Tulosraportteja kannattaa analysoida vaiheittain niin, että edetään yritystasolta vastuualueisiin. Lopuksi arvioidaan onnistumista suhteessa tavoiteltuun strategiaan. Yritystason analyysistä saadaan hyvä yleiskuva, mutta tarkempaa erittelyä tarvitaan, jotta voidaan erottaa toisistaan johdetun toiminnan sekä olosuhdetekijöiden vaikutukset. (Pellinen 2017, 91.)

Yrityksen ulkoista tehokkuutta arvioidaan tarkastelemalla myynnin hinta- ja määrätekiäjiä. Lisäksi täytyy huomioida markkinaosuuden ja kokonaismarkkinan kehittyminen. Yrityksen sisäistä tehokkuutta puolestaan arvioidaan analysoimalla tuotantotekijöiden hinta- ja määräeroja sekä eroja tuotannon yleiskustannuksissa. Jotta tuotannon yleiskustannuksia voidaan tarkemmin analysoida, pitää ne olla jaoteltuna kiinteisiin ja muuttuviin kustannuksiin. (Pellinen 2017, 92, 99.)

Liiketoiminnan vastuualueiden johtajien tulisi analysoida raportteja yhdessä taloushallinnon asiantuntijoiden kanssa, jotta merkittävälle budjettipoikkeamille löydetään selitys ja voidaan tehdä oikeita toimenpide-ehdotuksia. Sisäisen raportoinnin täytyy antaa yritysjohdolle palautetta siitä, tekevätkö vastuualueiden työntekijät oikeita asioita ja tekevätkö he niitä myös tehokkaasti. Suoritusmittareiden käyttö ja tulosten vertailu tavoitteisiin ja aiempiin suorituksiin on yksinkertainen tapa arvioida tehokkuutta. (Järvenpää ym. 2015, 310–311.) Useimmiten yrityksissä käytetään useita mittareita rinnakkain, jotta saadaan aikaan haluttua pitkäjänteistä strategian kehittämistä. Pelkkien tulosmittareiden käyttäminen voi johtaa lyhytnäköiseen osaoptimointiin. (Pellinen 2017, 59–61.)

7 TUNNUSLUKUJEN ANALYSOINTI YRITYSKOHTAISESTI

Tutkimuksessa arvioitiin neljän tuotannollisen konserniyrityksen (M-Filter Oy, PL-Filter Oy, Filterpak Oy ja Filter Partner Oy) taloudellista suoriutumista vuosien 2018–2022 tilinpäätöstietojen perusteella. Tilinpäätösanalyysin tunnusluvut laskettiin Finadeck-ohjelman avulla. Tilinpäätösanalyysin tulokset on esitetty työn lopussa liitteenä ja ne on toimeksiantajan pyynnöstä salattu.

8 YHTEENVETO JA POHDINTA

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin teollisuuskonsernin suorituskyvyn mittaamista ja analysointia johdon näkökulmasta. Tutkimuksen kohteena oli erilaisia suodattimia valmistava M-Filter Group ja tavoitteena oli kehittää yrityksen taloudellisen suorituskyvyn mittaamista ja analysointia. Tutkimus pyrki vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

- Miten yrityksen suorituskykyä voidaan mitata ja analysoida?
- Mitkä ovat yrityksen taloudellisen suorituskyvyn keskeiset tunnusluvut?
- Miten tunnuslukuja voidaan käyttää yrityksen talouden tilan arvioimiseen?

8.1 Yrityksen suorituskyvyn mittaaminen tunnuslukujen avulla

Yrityksen suorituskykyä voidaan mitata ja analysoida tilikausittain, mutta useimmiten seuranta tehdään kuukausiraporttien avulla. Kehittyneiden tietojärjestelmien avulla taloushallinnon prosesseja pystytään automatisoimaan ja voidaan päästä reaaliaikaiseen raportointiin. On tärkeää kiinnittää huomiota eri järjestelmien tuottaman datan laatuun, jotta automaatiota voidaan hyödyntää.

Yrityksen taloudellisen suorituskyvyn keskeiset tunnusluvut mittaavat kannattavuutta, maksuvalmiutta ja vakavaraisuutta. Kannattavuus on yrityksen toiminnan perusta, jota seurataan tuloraportoinnin avulla. Kannattavuus mittaa tuottojen ja kustannusten erotusta ja yleisimmin käytetään tuloslaskelmasta johdettavia euromääräisiä mittareita, kuten liikevaihto, käyttökate ja liikevoitto. Jalostusarvo on myös eräs valmistavassa teollisuudessa yleisesti käytetty tunnusluku. Sillä mitataan resurssien käytön tehokkuutta ja yrityksen tuottamaa lisäarvoa, joka on saatu aikaan henkilöstön osaamisen ja omistajien sijoittaman pääoman avulla. Pääomien käytön tehokkuutta voidaan arvioida seuraamalla myyntisaamia, ostovelkoja, varastojen arvoja sekä keskeneräistä tuotantoa.

Maksuvalmius kuvaa yrityksen kykyä suoriutua ajallaan kaikista maksuista ja sen kehittymistä voidaan seurata rahavirtalaskelmilla, joissa huomioidaan kassavarat, myyntisaamiset ja ostovelat. Maksuvalmiuden arvioinnissa voidaan hyödyntää myös kiertonopeuslukuja, koska esimerkiksi varastonkierto-

peus vaikuttaa tarvittavan rahoitusomaisuuden määrään. Vakavaraisuuden mittareilla kuvataan yrityksen rahoitusrakennetta ja vertaillaan oman ja vieraan pääoman suhdetta. Yleisimmin käytettyjä vakavaraisuuden tunnuslukuja ovat omavaraisuusaste ja velkaantumisaste.

Tunnuslukuja voidaan käyttää yrityksen talouden tilan arvioimiseen muun muassa soveltamalla tasapainotettua tuloskorttia. Menetelmä on strategisen johtamisen työkalu, jossa huomioidaan toiminnan eri näkökulmat ja sitä voidaan käyttää koko organisaatiossa. Tasapainotetun tuloskortin yhteydessä korostuu strategisten tavoitteiden asettaminen, vastuiden määrittely, tunnuslukujen seuranta ja tulosten avulla toiminnan kehittäminen.

8.2 Jatkokehitysideoita

Tietojen keräämisessä ja käsittelyssä voitaisiin hyödyntää ohjelmistorobotiikkaa ja data-analytiikkaa. Ohjelmistorobotin avulla datan kerääminen eri järjestelmistä olisi nopeampaa ja luotettavampaa kuin manuaalinen raporttien koostaminen. Konserninlaajuinen keskitetty seuranta voidaan rakentaa esimerkiksi Power BI -alustalle tehtävän mittariston avulla. Vertailukelpoisen tiedon saamiseksi tulisi eri yritysten perustietoja ensin yhtenäistää, esimerkiksi toimittaja- ja asiakasrekistereiden sekä tuoteryhmien osalta. Tarkempaa tietoa tuotannon tehokkuuksista saadaan vasta sitten, kun toiminnanohjausjärjestelmien tuotantomoduuli on saatu käyttöön kaikilla tehtailla. Tämän jälkeen on mahdollista analysoida tarkemmin tuote- ja asiakaskohtaisia kannattavuuksia. Kun toiminnanohjausjärjestelmät saadaan laajemmin käyttöön, voidaan myös paremmin seurata tehtaiden kapasiteetin käyttöasteita ja ohjata tuotteiden valmistusta sinne, missä on tuotantokapasiteettia vapaana. Eri tuotteiden ja asiakkaiden kannattavuuden arvioinnissa voidaan hyödyntää toimintolaskentaa.

Ostotoimintaa ja varastonkiertoa voidaan tehostaa muuan muassa hyödyntämällä asiakkailta saatavia myyntiennusteita niin tuotannon kuin ostojen suunnittelussa. Konsernitasolla kannattaa keskittää ostoja ja hajauttaa ajallisesti raaka-aineiden toimitukset eri tehtaille siten, että varmuusvarastoja voidaan pienentää. Tehostamalla toiminnanohjausjärjestelmien käyttöä oston ja varastonhallinnassa voidaan myös parantaa saldotietojen luotettavuutta sekä vähentää manuaalisen inventoinnin tarvetta ja sitä kautta mahdollistaa varmuusvarastojen tason alentaminen. Varastojen kiertonopeuden parantaminen ja varastotasojen alentaminen pienentäisivät rahoitusomaisuuden määrää ja siten parantaisivat pääoman käytön tehokkuutta. Valituille tunnusluvuille täytyy määrittellä täsmälliset, mitattavat ja realistiset tavoitteet, joiden tulee olla saavutettavissa käytettävissä olevilla resursseilla ja määritellyssä ajassa.

8.3 Työn tavoitteiden saavuttaminen ja arviointi

Opinnäytetyön tekeminen opetti minulle paljon yrityksen suorituskyvyn mittaamisesta ja analysoinnista sekä ISO 9001 -laatustandardin yrityksen johtamiselle asettamista vaatimuksista. Opin myös käyttämään tilinpäätöksen tunnuslukuja yrityksen talouden tilan arviointiin. Lisäksi opinnäytetyön tekeminen edellytti erityistä huolellisuutta ja systemaattisuutta. Työn kirjallinen tuotos on mielestäni selkeä ja helppolukuinen, vaikka joiltain osin sisältöä olisi voinut vielä tiivistää sekä käyttää enemmän visuaalisia kuvaajia. Työn sisällöt ovat perusteltuja ja johdonmukaisia. Työn menetelmät olivat asianmukaiset ja luotettavat. Tutkimusaineistona käytettiin alan kirjallisuutta, standardeja sekä yritysten tilinpäätöstietoja. Tilinpäätösanalyysin yhteydessä tunnuslukujen laskennassa käytettiin Finadeck-ohjelmistoa.

Yhteenvetona voidaan todeta, että opinnäytetyö oli onnistunut. Työn tavoitteet saavutettiin ja työ antaa hyödyllisiä tietoja yrityksen suorituskyvyn mittaamisesta ja analysoinnista. Yrityksen tavoitteiden mukaisesti valittujen tunnuslukujen avulla voidaan seurata yrityksen suorituskykyä ja tehdä tarvittavia toimenpiteitä toiminnan parantamiseksi. Opinnäytetyön tuloksia voidaan soveltaa myös muihin yrityksiin, jotka haluavat parantaa taloudellista johtamistaan.

LÄHTEET

- Alhola, K. 2008. *Toimintolaskenta: Perusteet ja käytäntö*. 4., uudistettu painos. Helsinki: WSOYpro.
- Chapman, S. 2017. *Introduction to materials management*. 8., uudistettu painos. Harlow: Pearson Education.
- Eklund, I. & Kekkonen, H. 2014. *Kannattavuuslaskenta ja hinnoittelu*. Helsinki: Sanoma Pro.
- Heikkilä, J., Vuori, M. & Laine, J. 2013. *Purchasing business services*. Helsinki: Teknologianfo Teknova.
- Honkamäki, T. & Reponen, M. 2022. *Konsernitilinpäätöksen laadinta*. Helsinki: Alma Talent.
- Ikäheimo, S., Malmi, T. & Walden, R. 2019. *Yrityksen laskentatoimi*. 8., uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent.
- Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2018. *Hankintojen johtaminen – Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan*. 5., tarkistettu painos. Helsinki: Tietosanoma.
- Jacobs, F. & Chase, R. 2017. *Operations and supply chain management: the core*. 4., uudistettu painos. New York: McGraw-Hill Education.
- Järvenpää, M., Lämsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2015. *Talousohjaus ja kustannuslaskenta*. 2., uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro.
- Kaarlejärvi, S. & Salminen, T. 2018. *Älykäs taloushallinto – Automaation aika*. Helsinki: Alma Talent.
- Kallunki, J-P. 2022. *Tilinpäätösanalyysi*. 2., uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent.
- Kunnossapidon vuosikirja 2019*. 2019. Helsinki: Promaint ry.
- Laitinen, E. 2021. *Laskentatoimen analyysiä ja analytiikkaa*. Vaasa: Vaasan Yritysinformaatio Oy.
- Liimatainen, A. & Lähteenmaa, L. 2019. *Kasvuun yritysostolla: Onnistu yrityskaupassa*. Helsinki: Alma Talent.
- Leppiniemi, J. & Kykkänen, T. 2023. *Kirjanpito, tilinpäätös ja tilinpäätöksen tulkinta*. 12., uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent.
- Lysons, K. & Farrington, B. 2012. *Purchasing and supply chain management*. 8., uudistettu painos. Harlow: Pearson Education.
- M-Filter. 2022. *M-Filter Group presentation 9_2022*. Yrityksen sisäinen raportti.
- Neilimo, K. & Uusi-Rauva E. 2017. *Johdon Laskentatoimi*. 13., uudistettu painos. Helsinki: Edita.
- Nieminen, S. 2016. *Hyvä hankinta – Parempi bisnes*. Helsinki: Talentum Pro.

- Niskavaara, E. 2017. *Yritystaloutta esimiehille*. 3., uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent.
- Pellinen, J. 2017. *Talousjohtaminen*. Helsinki: Alma Talent.
- Ratsula, N. 2016. *Yrityksen sisäinen valvonta*. 2., uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing.
- Sakki, J. 2014. *Tilaus-toimitusketjun hallinta: Digitalisoitumisen haasteet*. 8., uudistettu painos. Vantaa: Jouni Sakki.
- SFS-EN ISO 9001:2015. *Laadunhallintajärjestelmät. Vaatimukset*. 2015. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto SFS ry.
- Skilton, M. & Hovsepian, F. 2018. *The 4th industrial revolution: Responding to the impact of artificial intelligence on business*. Cham: Palgrave Macmillan.
- Suomala, P., Manninen, O. & Lyly-Yrjänäinen, J. 2011. *Laskentatoimi johtamisen tukena*. Helsinki: Edita.
- Tikka, J. 2016. *Logistiikan perusteet*. Helsinki: Books on Demand.
- Weele, A. 2014. *Purchasing & Supply chain management: Analysis, strategy, planning and practice*. 6., uudistettu painos. Andover: Cengage Learning.
- Virkkala, M. 2023. Henkilökohtainen tiedonanto, keskustelu. 12.4.2023.

LIITE SALAINEN