

KEMI-TORNION AMMATTIKORKEAKOULU

Kuukausittaisen talousraportoinnin kehittämismahdollisuudet
ulkoistettujen taloushallintopalveluiden tuottajan näkökulmasta

Heikki Pulkkinen

Liiketalouden koulutusohjelman opinnäytetyö

Taloushallinto

Tradenomi

KEMI 2011

SISÄLTÖ

TIIVISTELMÄ

ABSTRAC

1 JOHDANTO	5
1.1 Tausta ja toimeksiantaja	6
1.2 Tutkimuksen tavoite ja rajaus	6
1.3 Tutkimusmenetelmä	7
2 ULKOINEN LASKENTATOIMI	10
2.1 Tuloslaskelmasta johdettu katetuottolaskenta	10
2.1.1 Katetuottolaskennan keskeisimmät tunnusluvut	14
2.1.2 Katetuottolaskelman käyttötarkoitus	16
2.2 Tase	18
2.2.1 Vastaavaa	19
2.2.2 Vastattavaa	21
2.2.3 Tase-eristä laskettavat keskeisimmät tunnusluvut	21
3 SISÄINEN LASKENTATOIMI	26
3.1 Ei -taloudelliset mittarit	26
3.2 Mittareiden vaatimukset	29
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	32
4.1 Haastattelujen valmistelu	33
4.2 Haastattelujen suorittaminen	34
5 TUTKIMUSTULOKSET	35
5.1 Ehdotus mittauksen suorittamisesta	36
5.2 Mittaristoehdotuksen yhteenveto	40
6 POHDINTA	43

LÄHTEET.....44

LIITTEET46

TIIVISTELMÄ

Pulkinen, Heikki 2011. Kuukausittaisen talousraportoinnin kehittämismahdollisuudet ulkoistettujen taloushallintopalveluiden tuottajan näkökulmasta. Opinnäytetyö. Kemi-Tornion Ammattikorkeakoulu. Kaupan ja kulttuurin toimiala. Sivuja 48. Liitteet 1 - 3.

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia kuukausiraportoinnin kehittämismahdollisuuksia ulkoistettujen taloushallintopalveluiden tuottajan näkökulmasta. Tutkimuksessa selvitetään, mitä ovat tutkittavan toimialan kriittiset menestystekijät ja mitkä ovat niiden mittaamismahdollisuudet.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa tarkastellaan ulkoisen laskentatoimen järjestelmien tuottamaa tietoa sekä strategisten menestystekijöiden mittausta. Teoriaosuus rakentuu ulkoisen ja sisäisen laskentatoimen kirjallisuuden varaan. Tutkimusosa on kvalitatiivinen tutkimus, jossa aineisto on kerätty haastattelemalla opinnäytetyön toimeksiantajan henkilöstöä. Tutkimus keskitettiin tarkastelemaan pienten ja keskisuurten kuljetusalan yritysten toimialaa.

Opinnäytetyössä esitetään tulosten perusteella laadittu mittaristoehdotus strategisten menestystekijöiden mittaamiseen pienen tai keskisuuren kuljetusalan yrityksen johdon strategisen päätöksenteon tueksi ja taloustilanteen seuraamiseen.

Tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan todeta, että ulkoisen tuottajan järjestelmistä saadaan varsin kattavaa tietoa yritysten taloudellisesta ja toiminnallisesta tilasta, mutta kriittisten menestystekijöiden mittaaminen ei niiden avulla onnistu.

Asiasanat: laskentatoimi, raportointi, mittaus, ei-taloudelliset mittarit, tuloslaskelma, tase

ABSTRACT

Pulkkinen, Heikki 2011. Developmental potential of monthly reporting from the perspective of outsourced financial administration producer. Bachelor's Thesis. Kemi-Tornio University of Applied Sciences. Business and Culture. 48 pages. 1 - 3 appendices.

The aim of this study is to examine the developmental potential of monthly reporting from the perspective of outsourced financial administration producer. The study also clarifies what are the critical success factors of examined industry branch and what are their measurement opportunities.

In the theory section of the study information generated by the financial administration system and the measurement of strategic success factors are described. The theoretical part is based on literature on financial accounting and management accounting. The empirical part of the study is qualitative research in which the data has been gathered using interviews and discussions with the staff of client. The research is focused on the branch of small and medium sized transport companies.

Based on the obtained results, instruments for measuring strategic success factors have been proposed to support the management of small and medium sized transport companies in strategic decision-making as well as in the monitoring of economical situation.

In conclusion financial accounting systems are able to produce quite comprehensive information on the financial and operational situations of companies but the measurement of the critical success factors can not be done using these systems.

Keywords: accounting, reporting, measuring, non-financial meter, profit and loss account, balance sheet

1 JOHDANTO

Yritysten toimintaympäristöt ovat eläneet voimakasta murroskautta viimeisten vuosikymmenten aikana. Informatiivisen ja tietoteknisen kehityksen myötä yritykset elävät jatkuvasti muuttuvissa toimintaympäristöissä. Tämä kehitys on myös vaikuttanut taloushallintotoimintojen roolien muuttumiseen. (Granlund & Malmi 2003, 14.) Alati muuttuva toimintaympäristö pakottaa yritykset seuraamaan talouden kehitystään jatkuvasti ja löytämään yhä kustannustehokkaampia tapoja toteuttaa omia liiketoimintaprosessejaan. Markkinoilla tarvitaan joustavuutta, kustannustehokkuutta ja yritysten omien strategisten etujen tuntemusta sekä taitoa rakentaa omat liiketoimintaprosessit näiden menestystekijöiden varaan. (Neilimo & Uusi-Rauva 1997, 12.) Aikaisempi ulkoisen laskentatoimen toteava rekisteröintitehtävä on kehittynyt informaation lisääntyessä entistä analyttisempaan suuntaan. Taloushallintoprosessit eivät nykyään ole sidonnaisia aikaan ja paikkaan. Tämän seurauksena taloushallinnon organisointi, toimenkuvat ja laskentatekniikat ovat kehittyneet enemmän strategisen laskenta-ajattelun mukaisiksi. (Granlund & Malmi 2003, 14.)

Perinteisesti tilitoimistojen tuottamat raportit ovat olleet tulos- ja taselaskelmia, jotka raportoidaan kuukausittain. Talenom Oy:n toimitusjohtaja Harri Tahkola on Kauppalehden mukaan todennut, että jopa 70 % tilitoimistojen tuottamista raporteista antaa vanhentuneita tai muuten harhaanjohtavia tietoja, koska kirjanpitoa tehdään maksuperusteisesti eikä jaksotuksia oteta huomioon. Lisäksi raportoinnin huono aikataulutus ja vaikea luettavuus vaikuttavat heikentävästi kuukausiraportoinnin yrittäjille tuottamaan hyötyyn. Tahkolan mukaan kuukausiraporttien katelukemat ja tulos ovat yrittäjille tärkeitä tietoja, joten tilitoimistojen tuottamien virheellisten tietojen perusteella tehdään vääriä päätöksiä, jotka johtavat tuloksen heikkenemiseen ja maksuvaikeuksiin. (Koivikko 2009.)

Taloudellisten raporttien tuottama tieto on keskeinen osa yrityksen johdon strategista päätöksentekoa. Toimintaympäristön kehityksen myötä pelkät tulos- ja tasetiedot eivät enää ole riittäviä. Raportoinnin tulee kuvata kokonaisvaltaisesti yrityksen eri toimintojen taloudelliset ja toiminnalliset tilat. Raportoinnista tulee käydä selväksi historia, eli miten ja miksi on mennyt näin, mikä puolestaan indikoi tulevaa kehityssuuntaa. Raportoinnin perusteella tulee voida päätellä, mikä on ollut ulkoisten ja sisäisten toimintojen vaikutus yrityksen nykyiseen tilanteeseen sekä mikä niiden

vaikutus on tulevaisuudessa. Raportoinnin eri aikaulottuvuudet on huomioitava, koska johtaminen ei ole pelkästään tulevaisuuden johtamista ilman historiaa. (Alhola & Lauslahti 2005, 173.)

Kuten aikaisemmin todettiin, taloushallinnon organisointi, toimenkuvat ja laskentatekniikat sekä yritysten toimintaympäristöt ovat muuttuneet viime aikoina nopeasti. Tämänkaltainen kehitystrendi asettaa haasteita tilitoimistoalalle tilitoimistojen toimintojen ja palvelukokonaisuuksien kehittämiseksi. Tämän opinnäytetyön toimeksianto perustuu tähän kehityskulkuun.

1.1 Tausta ja toimeksiantaja

Opinnäytetyön toimeksiantaja Talenom Oy on vuonna 1972 perustettu talouden hallinnan palvelutalo sekä liiketoiminnan kehittämisen ja yritysneuvonnan aktiivinen kumppani, jonka toiminta-ajatuksena on auttaa asiakkaitaan menestymään. Yhtiö on auktorisoitu tilitoimisto, joka toimii kansallisesti 11 eri paikkakunnalla. Tärkeimmät toimipaikat ovat Helsingissä, Tampereella, Jyväskylässä ja Oulussa. Yhtiö työllistää yli 300 työntekijää ja asiakaskunta muodostuu noin 4400 asiakasyrityksestä eri toimialoilta.

Heikki Pulkkinen työskentelee Talenom Oy:llä käyttöönottokonsulttina. Hänen toimenkuvan yhtenä osa-alueena on raportoinnin ja raportointitarpeiden määrittäminen yhtiön uusille asiakasyrityksille. Se on herättänyt opinnäytetyön tekijän mielenkiinnon tutkia talousraportoinnin kehittämismahdollisuuksia.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja rajaus

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää lakisäateisten kuukausiraportointien kehitysmahdollisuuksia ulkoistettujen taloushallintopalveluiden tuottajan näkökulmasta asiakasyritysten johdon strategisen päätöksenteon tueksi ja talouden seuraamisen apuvälineiksi.

Tutkimuksen teoriaosuus tarkastelee ulkoisen laskentatoimen avulla tuotettavaa raportointia, eli tulos- ja tase-laskelmien sekä niistä johdettujen keskeisimpien talouden

tunnuslukujen tuottamaa tietoa. Talouden tunnuslukujen lisäksi teoriaosassa tarkastellaan yritysten toimintojen mittaamista sisäisen laskentatoimen avulla.

Kuukausiraportoinnin kehittämiseen vaikuttavia tekijöitä tutkitaan seuraavilla tutkimuskysymyksillä:

- Mitkä ovat tutkittavan toimialan kriittiset menestystekijät?
- Miten kuukausiraportointia voidaan kehittää, jotta kriittisiä menestystekijöitä voidaan mitata?

Kriittiset menestystekijät ovat toimialakohtaisia. Siten niiden mittaamista tulee tarkastella toimialakohtaisesti. Siksi tutkimusosuus on kohdistettu pienten ja keskisuurten kuljetusalan yritysten toimialalle. Vaikka tutkimus kohdistetaankin yhdelle toimialalle, ovat mittaamisen perusteet samat toimialasta riippumatta. Näin ollen yhden toimialan tutkiminen viestii siitä, mitkä ovat keskeisimmät kuukausiraportoinnin kehitysmahdollisuudet.

1.3 Tutkimusmenetelmä

Tämä opinnäytetyö toteutetaan kvalitatiivista tutkimusotetta käyttäen. Kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimuksella pyritään tuloksiin ilman määrällisiä keinoja. Kyseisellä tutkimusmenetelmällä ei pyritä yleistämään, vaan tutkittavaan aiheeseen perehdytään syvällisesti. Tarkoituksena on kuvata, ymmärtää ja antaa mielekäs tulkinta tutkittavasta aiheesta. (Kananen 2009, 24.) Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä soveltuu ennen kaikkea yksittäisten tapausten ja erityisten tapausryhmien kartoittamiseen. Kanasen mukaan (2009, 30) kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä soveltuu uusien, aikaisemmin tutkimattomien ilmiöiden tutkimusmenetelmäksi. Tämän opinnäytetyön tutkimusotteeksi on valittu kvalitatiivinen tutkimusote, koska prosessinomainen, syvällisesti aiheeseen perehtyvä tutkimustapa mahdollistaa löytämään uudenlaisia ratkaisuja tutkimusongelmaan.

Jorma Kanasen mukaan (2009, 55) kvalitatiivisessa tutkimuksessa voidaan käyttää samanaikaisesti useampaa tutkimusmenetelmää ja tutkimusmenetelmät vaikuttavat tiedonkeruun lisäksi aineiston tulkinta- ja analyysivaiheeseen. Tämän opinnäytetyön

empiirisen tutkimuksen tulokset on tarkoitus saavuttaa perehtymällä tutkittavaan toimialaan ja toimialalla toimiviin pieniin ja keskisuuriin yrityksiin teemahaastatteluilla, joiden avulla pyritään löytämään po. toimialan keskeiset taloussuunnittelun ja –raportoinnin heikkoudet ja kehityskohdat. Kanasen (2009, 74) mukaan haastattelumenetelmän valintaan vaikuttaa se, kuinka paljon tietoa ja teoriaa tutkittavasta aihealueesta on. Jos tietoa on paljon, voidaan haastattelukysymykset rajata hyvinkin tarkasti. Vastaavasti tiedon ja teorian määrän ollessa pieni, tulee haastattelukysymysten olla avonaisia. Teemahaastattelumenetelmän tarkoituksena on ohjata haastattelut niihin asiayhteyksiin, jotka tutkimusongelman ratkaisemiseksi ovat tärkeitä. Näin tutkimusaineiston määrä pyritään säilyttämään hallittavissa ja siten analysointi keskeisimpien asioiden ympärillä. Haastateltavat ovat opinnäytetyön toimeksiantajan henkilöstöä, jotka toimivat asiakasyritysten oma talouspäälliköinä. Talenom Oy:n oma talouspäälliköt toimivat asiakasyritysten keskustelukumppaneina ja konsultteina talouteen liittyvissä kysymyksissä, joita ovat mm. verosuunnittelu, raportointi, sisäinen laskenta ja hinnoittelu. Oma talouspäälliköillä on tietoa siitä toimialasta ja niistä yrityksistä, joille opinnäytetyön tutkimus on kohdistettu. Tutkimusongelmaan pyritään löytämään vastaus teemahaastatteluilla.

Opinnäytetyössä tutkitaan raportoinnin kehittämismahdollisuuksia selkeästi rajatuille yritystyypeille. Aineiston koko tarkentuu tutkimuksen edetessä, koska kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän aineistokokoa ei voida etukäteen arvioida. Tutkimus etenee prosessina ja tutkimustuloksia analysoidaan jatkuvasti sen karttuessa. Klaus Mäkelän (1990, 52) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen aineisto on riittävä kun aineisto on ns. kylläinen, eli aineiston kerääminen voidaan lopettaa kun uudet tapaukset eivät tuo mitään uutta informaatiota. Tutkimusaineisto käsitellään pienissä erissä, jotta informaation käsittely ja analysointi pysyisivät hallittavissa ja prosessoitavissa. Siten tutkimuksen validiteetti pyritään säilyttämään laadukkaana.

Tämä tutkimus on induktiivinen, ts. tutkimuksessa pyritään etenemään yksittäisestä yleiseen. Reaalimaailmasta johdetut yksittäiset tutkimustulokset pyritään yleistämään toistettavuuden avulla (Kananen 2009, 20). Tässä yhteydessä on huomioitava, että olosuhteet ja ihmiset vaikuttavat tutkimustuloksiin, mikä vaikuttaa tutkimuksen toistettavuuteen (Jäminki 2011).

Tutkimus sisältää aina useita virhemahdollisuuksia tutkimusmenetelmästä riippumatta. Virhemahdollisuuksien tunnistaminen on yksi keskeisimpiä asioita pitää tutkimus objektiivisena, siten objektiivisuus syntyy subjektiivisuuden tunnistamisesta. (Kananen 2009, 121-122.) Tämän opinnäytetyön tekemisessä on tiedostettu subjektiivisuuden mahdollisuus. Objektiivisuuden varmistamiseksi teoreettiseen viitekehykseen on kiinnitetty erityistä huomiota, jotta tutkijan asiantuntemus on riittävä tunnistamaan luotettavuuden uhkatekijät.

2 ULKOINEN LASKENTATOIMI

Yritysten laskentatoimi voidaan jakaa kahteen eri osa-alueeseen, ulkoiseen ja sisäiseen laskentatoimeen. Ulkoisen laskentatoimen lähtökohtana ovat yrityksen kirjanpito ja sen tietojärjestelmät. Kirjanpidon tehtävänä on tuottaa tuloslaskelma, joka tilikauden loputtua päätetään taseeseen. Kirjanpidon päädokumenttina voidaan pitää tilinpäätöstä. (Neilimo & Uusi-Rauva 1997, 12.)

Kaikki kirjanpitovelvolliset ovat lakisääteisesti pakotettuja tekemään tilinpäätöksen jokaiselta tilikaudeltaan. Lisäksi kirjanpitovelvollisten on tehtävä toimintakertomus, pois lukien pienet kirjanpitovelvolliset, mikäli ne eivät ole listautuneet pörssiin. Lainsäädäntö määrää tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen sisällön sekä julkistamisen, lisäksi tilinpäätöksille tulee tehdä tilintarkastus. Näin ollen kenellä tahansa on mahdollisuus saada kirjanpitovelvollisen taloudesta oikeaa ja riittävää tietoa. (Leppiniemi & Leppiniemi 2006, 15.)

Tässä luvussa tarkastellaan tuloslaskelman tuottamaa, lyhyen aikavälin johtamiseen tarkoitettua informaatiota katetuottolaskelman avulla. Lisäksi luvun loppuosassa paneudutaan toiseen kirjanpidon dokumenttiin, taseeseen, joka kuvaa yrityksen tilinpäätöshetken taloudellista asemaa. Tase kertoo pidemmän aikavälin informaatiota, koska se sisältää myös kirjanpitovelvollisen historiatietoja.

2.1 Tuloslaskelmasta johdettu katetuottolaskenta

Keskeisimpiä laskentatoimen tehtäviä on selvittää liiketoiminnan tulos. Kirjanpidon tuotoksena syntyy kuukausittain raportoitava tuloslaskelma. Kirjanpitoasetus määrää tuloslaskelman kaavan. Tämän kirjanpitoasetuksen mukaan kirjanpitovelvollisen, joka harjoittaa liiketoimintaa, on tehtävä tuloslaskelma kululaji- tai toimintakohtaisena. (Leppiniemi & Leppiniemi 2006, 113.) Tässä yhteydessä tarkastellaan kululajikohtaista tuloslaskelmaa, koska opinnäytetyön toimeksiantaja käyttää kyseistä kaavaa.

Tuloslaskelman tuottamaa informaatiota voidaan tarkastella kululajikohtaisesta tuloslaskelmasta johdetun katetuottolaskelman avulla. Katetuottolaskelmasta käytetään myös nimitystä analyttinen tuloslaskelma (Neilimo & Uusi-Rauva 1997, 149).

Katetuottolaskenta perustuu siihen, että yrityksen kustannukset jaetaan muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin. Neilimon ja Uusi-Rauvan (1997, 54) mukaan yritysten toiminta-aste määrittää kustannusten jaon muuttuvien- ja kiinteiden kustannusten ryhmiin. Muuttuvien kustannuksien määrä on suoraan verrannollinen yrityksen toiminta-asteeseen. Toisin sanoen liikevaihdon ollessa nolla, muuttuvat kustannukset ovat nolla. Kiinteät kustannukset puolestaan ovat oletettavasti samansuuruiset riippumatta toiminta-asteesta. Kiinteiden kustannuksien määrä vaihtuu kapasiteetin mukaan. Yksittäisinä konkreettisina esimerkkeinä voidaan mainita muuttuvista kustannuksista suoraan tuotteen valmistamiseen tarvittavat materiaaliostot, vastaavasti kiinteinä kustannuksina toimitilojen vuokrakustannukset. Jos liikevaihto on nolla, ei muuttuvia kustannuksia synny, koska materiaaliostoja ei tarvita. Toimitilavuokran määrään toiminta-aste ei vaikuta, se tulee maksaa vaikka tuotanto ei käynnissä olisikaan.

Kauppa- ja teollisuusministeriön esityksen perusteella laaditun kirjanpitolain mukaan kirjanpidon kululajikohtaisen tuloslaskelman kaava on seuraava:

Liikevaihto

Valmisteverastojen lisäys (+) tai vähennys (-)

Valmistus omaan käyttöön (+)

Liiketoiminnan muut tuotot

Muuttuvat kulut:

Aineet, tarvikkeet ja tavarat:

Ostot tilikauden aikana

Varastojen lisäys (-) tai vähennys (+)

Ulkopuoliset palvelut

Henkilöstökulut

Muut muuttuvat kulut

Myyntikate

Kiinteät kulut:

Henkilöstökulut

Vuokrat

Muut kiinteät kulut

Käyttökate

Poistot käyttöomaisuudesta ja muista pitkävaikutteisista menoista

Liikevoitto (-tappio)

Rahoitustuotot ja -kulut:

Osinkotuotot

Korkotuotot pitkäaikaisista sijoituksista

Muut rahoitustuotot

Korkokulut

Muut rahoituskulut

Poistot sijoituksista

Voitto (Tappio) ennen satunnaiseriä, varauksia ja veroja

Satunnaiset tuotot ja kulut:

Satunnaiset tuotot

Satunnaiset kulut

Voitto (Tappio) ennen varauksia ja veroja

Poistoeron lisäys (-) tai vähennys (+)

Vapaaehtoisten varausten lisäys (-) tai vähennys (+)

Välittömät verot

Tilikauden voitto (tappio)

Kuva 1. Tuloslaskelman kaava (Finlex, 1992)

Kuten edellisestä voidaan havaita, on tuloslaskelmarakenteessa jokaiselle kuluryhmälle omat kirjanpidon tilit. Kaavan yläosassa on esitetty tulot eli liikevaihto, joista menoja lähdetään vähentämään. Liikevaihtoa pidetään yleisimpänä yritystoiminnan laajuuden kuvaajana. Sitä käytetään osatekijänä useiden tunnuslukujen laskennassa, esimerkiksi kulueriä ja investointeja suhteutetaan usein liikevaihdon määrään. Liikevaihdon muutos on yleisesti käytetty liiketoimintaa kuvaava tekijä. Esimerkiksi liikevaihdon nopeaa kasvua pidetään usein onnistumisen merkinä. (Leppiniemi & Leppiniemi 2006, 114 – 115.)

Tuloslaskelmassa kululajit ovat ryhmiteltyinä kiinteisiin ja muuttuviin. Rakenne muodostuu siten, että kuluerät ovat jaoteltuina taloudelliseen etuoikeusjärjestykseen (Leppiniemi & Leppiniemi 2006, 114). Kululajit ovat sitä ylempänä, mitä suurempi vaikutus niillä on liikevaihdon kertymiseen. Esimerkiksi tavara- ja materiaaliostojen määrä on suoraan verrannollinen liikevaihdon määrään. Vastaavasti viimeisenä eränä ennen tilikauden voittoa esitetään poistot, jotka kuvaavat pitkäaikaisten tuotannontekijöiden kulumista.

Katetuottolaskelma käyttää samaa kaavaa ja se voidaan Matti Vilkkumaan (2005, 116) mukaan esittää seuraavasti:

<p>Tuotot</p> <p>- muuttuvat kustannukset</p> <p>= Myyntikate</p> <p>- kiinteät kustannukset</p> <p>TULOS</p>

Kuva 2. Katetuottolaskenta

Kuten edellä on mainittu, kustannukset on jaettu kahteen ryhmään, muuttuviin ja kiinteisiin. Vilkkumaa (2005, 116) on esittänyt seuraavan havainnollistavan kaavion katetuottolaskelman ajattelutavasta:

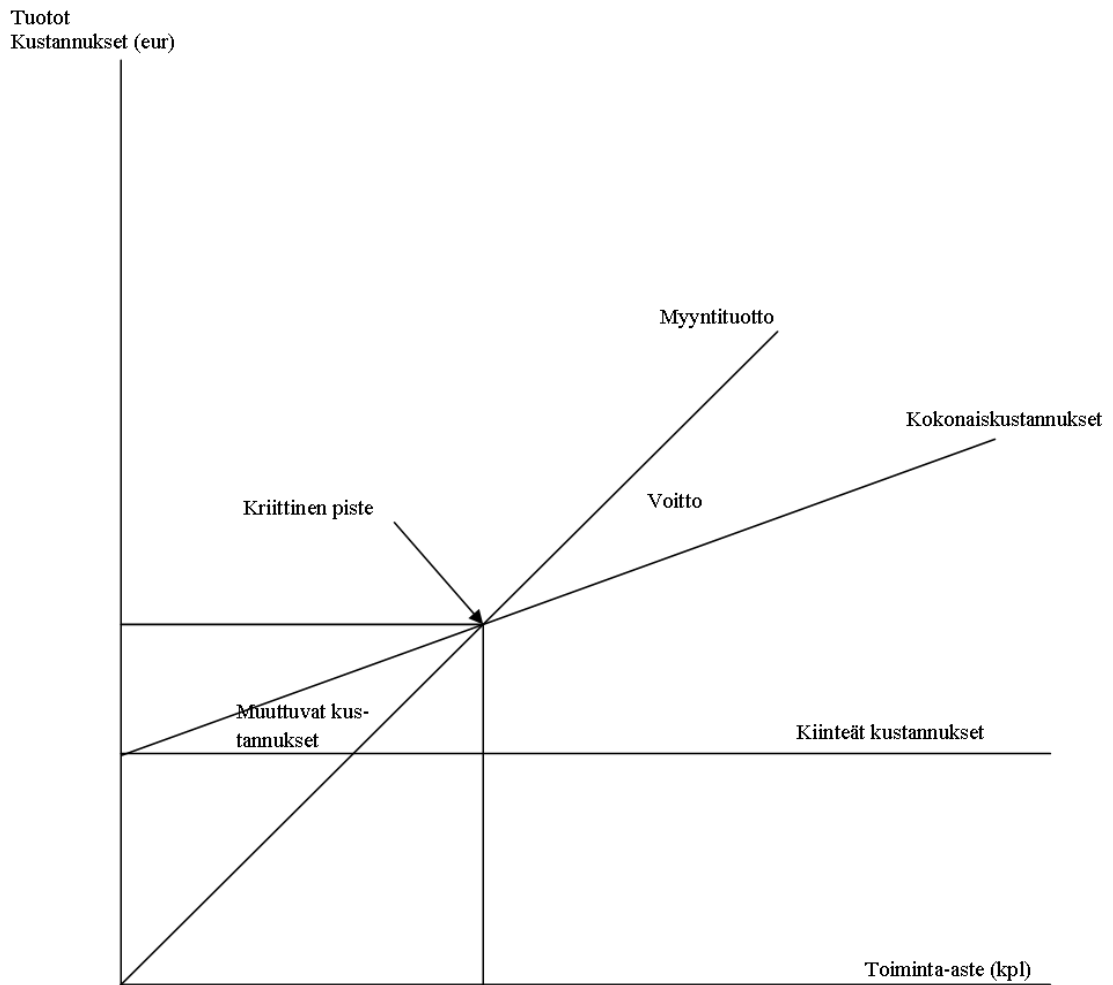
Tuotot	Muuttuvat kustannukset	
	Myyntikate	Kiinteät kustannukset
		Tulos

Kuva 3. Katetuottoajattelu

Kuva 3 havainnollistaa katetuottolaskelman ajatusmallin: ensin myyntituotoista vähennetään muuttuvat kustannukset, josta tulokseksi saadaan myyntikate. Seuraavaksi myyntikatteesta vähennetään kiinteät kustannukset ja jäljelle jää tulos. (Villkumaa 2005, 116 – 117.) Katetuottolaskennassa ajatellaan, että muuttuvat kustannukset kasvavat lineaarisesti toiminta-asteen suhteessa. Kiinteiden kustannuksien ajatellaan olevan vakio. Näin ollen laskentatapa tarkastelee toiminnan kannattavuutta toiminta-asteen vaihdellessa ja kapasiteetin ollessa vakio. Myös myyntituoton ajatellaan olevan vakio. (Neilimo & Uusi-Rauva 1997, 150.)

2.1.1 Katetuottolaskennan keskeisimmät tunnusluvut

Katetuottolaskennan pohjalta voidaan piirtää kannattavuuskuvio. Kannattavuuskuvio osoittaa katetuottolaskennan keskeisimmät käsitteet ja analyysivälineet, eli **katetuottoprosentin, kriittisen pisteen** sekä **varmuusmarginaalin**.



Kuva 4. Kannattavuuskuvio (Neilimo & Uusi-Rauva 1997, 151)

Kuviot ovat usein hyödyllisiä ja niitä käytetään havainnointivälineinä. Kuitenkin analyysit on parempi tehdä laskemalla tunnuslukujen arvot, koska havainnointivälineinä käytettävät kuviot ovat usein liian pelkistäviä. (Neilimo & Uusi-Rauva 1997, 151 – 153.) Seuraavassa on käyty keskeisimpien tunnuslukujen laskeminen ja merkitykset.

Keskeisimmät katetuottolaskennan tunnusluvut ovat seuraavat:

Katetuottoprosentti = $\text{katetuotto} / \text{myyntituotto} \times 100 \%$.

Tunnusluku kertoo, montako prosenttia myyntituotosta jää jäljelle muuttuvien kustannusten jälkeen.

Kriittinen piste = kiinteät kustannukset / katetuotto-% x 100.

Tunnusluku kertoo, paljonko liikevaihtoa tarvitaan nollatuloksen saavuttamiseksi.

Varmuusmarginaali = nykyinen myynti - kriittisen pisteen myynti / nykyinen myynti x 100.

Tunnusluku kertoo, paljonko nykyinen toiminta saa muuttua, ennen kuin ollaan kriittisessä pisteessä.

2.1.2 Katetuottolaskelman käyttötarkoitus

Katetuottolaskenta on yleisesti käytetty yritystoiminnan kannattavuutta tarkasteleva laskentamenetelmä (Neilimo & Uusi-Rauva 1997, 154). Vilkkumaan (2005, 115) mukaan katetuottolaskentaa käytetään yritystason laskennan lisäksi myös pienempien osa-alueiden laskentaan, kuten tulosityksikkökohtaisessa, asiakaskohtaisessa ja eri aikajaksokohtaisessa laskennassa. Neilimo ja Uusi-Rauva (1997, 154) toteavat, että katetuottolaskenta soveltuu ns. herkkyysanalyysin toteuttamiseen. Sitä käytetään esimerkiksi tulossuunnittelun tukena. Herkkyysanalyysin ajatuksena on muuttaa laskennan lähtöoletuksia ja selvittää niiden vaikutus lopputulokseen. Tulos muodostuu neljän eri tekijän vaikutuksesta:

- myyntihinta: jos myyntihinta nousee, kannattavuus paranee
- myyntimäärä: jos myyntimäärä kasvaa, kannattavuus paranee
- muuttuvat yksikkökustannukset: jos muuttuvat yksikkökustannukset alenevat, kannattavuus paranee
- kiinteät kustannukset: jos kiinteät kustannukset alenevat, kannattavuus paranee.

(Neilimo & Uusi-Rauva 1997, 154.)

Edellä mainittujen tekijöiden muutoksia ja niiden vaikutusta kannattavuuteen voidaan analysoida kannattavuus- ja katetuottokuvioiden, sekä niihin liittyvien tunnuslukujen avulla. Herkkyysanalyysin taustalla käytetään yleensä ceteris paribus-olettamaa. Silloin oletetaan, että yhden tekijän muuttuessa muut tekijät pysyvät muuttumattomina. Ceteris

paribus-olettama ei siten käytännössä useinkaan vastaa totuutta. (Neilimo & Uusi-Rauva 1997, 154.)

Kuten edellä mainittiin, Vilkkumaan (2005, 115) mukaan katetuottolaskentaa käytetään myös pienempien asiakokonaisuuksien laskentamenetelmänä. Neilimon ja Uusi-Rauvan (1997, 101) mukaan kustannuspaikka on yrityksen pienin tulosvastuullinen toimintayksikkö. Tulosvastuullisuus edellyttää, että toimintayksikön aiheuttamia kustannuksia ja myyntituottoja seurataan ja rekisteröidään erikseen. Kustannuspaikkakohtainen rekisteröinti voidaan liittää osaksi yrityksen kirjanpitojärjestelmiä. Tiivistäen kustannuspaikkalaskennan voidaan esimerkinomaisesti todeta toimivan seuraavasti: yrityksellä on kahdenlaisia tuotteita, joiden tuotantoyksiköt toimivat tulosvastuullisina kustannuspaikkoina. Niiden suoraan tuottamat kustannukset kohdistetaan kustannuspaikoittain. Lisäksi yrityksellä on yleisiä kustannuksia, jotka muodostuvat mm. hallinnon myynnin ja markkinoinnin kustannuksista sekä vuokratilakustannuksista. Näille muodostetaan yleinen kustannuspaikka, joka vyörytetään tuotannon kustannuspaikoille siinä suhteessa, jossa tuotannon kustannuspaikat yleiskustannuspaikalle kohdistettuja kuluja ovat käyttäneet. Näin ollen yrityksen kaikki kuluerät ovat huomioituina kustannuspaikkojen tuottavuuslaskelmissa. (Neilimo & Uusi-Rauva 1997, 102 – 104.) Kustannuspaikkarakenteissa on kuitenkin huomioitava, että kustannuspaikkajaon ja kustannusten kohdistamisperusteet tulisivat olla oikeellisia. Muussa tapauksessa laskennan tuottama tieto on harhaanjohtavaa. (Neilimo & Uusi-Rauva 1997, 106.)

Edellä mainitusta voidaan havaita, että ulkoisen laskentatoimen avulla tuotettavaa tuloslaskelmaa ja siitä johdettua katetuottolaskelmaa voidaan käyttää monipuolisesti hyväksi yrityksen talouden ja toimintojen ohjauksessa. On kuitenkin huomattava katetuottolaskennan puutteet, joita Neilimon ja Uusi-Rauvan mukaan ovat mm.:

- kustannusten jako muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin on liian pelkistettyä ajattelua
- katetuottolaskennan esittämät tuotto- ja kustannussuorat ovat käytännössä puhtaasti lineaarisia, parhaimmillaan päästään kapeisiin vaihteluväleihin
- katetuottoajattelu ei suoraan huomioi koko yrityksen kustannusrakennetta ja sen muutostarpeita/raja-arvoja

2.2 Tase

Yrityksen taseen tehtävänä on kertoa yrityksen taloudellinen tilanne. Tase kertoo yrityksen varat eli omaisuuden, sekä pääomat. Pääomat ovat jaoteltuina omaan ja vieraaseen pääomaan. (Alhola & Lauslahti 2005, 144.)

Vastaavaa	Vastattavaa
<p>Pysyvät vastaavat</p> <ul style="list-style-type: none"> Aineettomat hyödykkeet Aineelliset hyödykkeet Sijoitukset <p>Vaihtuvat vastaavat</p> <ul style="list-style-type: none"> Vaihto-omaisuus Saamiset Rahoitusarvopaperit Rahat ja pankkisaamiset 	<p>Oma pääoma</p> <ul style="list-style-type: none"> Osakepääoma (tms. peruspääoma) Ylikurssirahasto Arvonkorotusrahasto Käyvän arvon rahasto Vararahasto Muut rahastot <ul style="list-style-type: none"> Sijoitetun vapaan oman pääoman rahasto Yhtiöjärjestyksen mukaiset rahastot Muut rahastot Edellisten tilikausien voitto (tappio) Tilikauden voitto (tappio) <p>Vieras pääoma</p> <ul style="list-style-type: none"> Pitkäaikainen vieras pääoma Lyhytaikainen vieras pääoma

Kuva 5. Lyhennetty tasekaava (Alhola & Lauslahti 2005, 144)

Opinnäytetyön liitteenä on esitetty virallinen tasekaava (liite 1.). Edellä olevassa kuvassa 5 on lyhennetty versio virallisesta tasekaavasta, josta käy ilmi keskeisimmät tase-erät. Tasekaavan omaan pääomaan on tullut Alholan ja Lauslahden julkaiseman kirjan jälkeen muutoksia, jotka ovat oikaistu kuvassa 5 uuden vaatimuksen mukaisesti. Tase on jaettu vastaavaa- ja vastattavaa puoleen. Niiden loppusummat tulee olla samansuuruiset. Taseen loppusumma on yhdessä liikevaihdon kanssa yksi

käytetyimmistä yrityksen koon mittareista. Tuloslaskelmalla laskettava liikevaihto kuvaa yhden tilikauden toiminnan laajuutta, tase puolestaan kertoo myös yrityksen historiasta sisältäen tietoa edellisistä tilikausista. Liikevaihdon määrä ja taseen koko vaihtelevat mm. toimialoittain ja toimintatavoittain. Esimerkiksi palveluyritysten liikevaihto ja taseen loppusumma ovat yleensä pienemmät kuin teollisuusyrityksillä. Useimmiten palveluyritysten liikevaihto koostuu pääasiallisesti laskutettavasta työstä, eikä tuotanto vaadi massiivisia koneita ja kalustoja. Teollisuusyrityksen liikevaihto puolestaan sisältää tavara- ja materiaaliostoja, lisäksi taseen loppusummaa nostavat koneet ja kalusto. Näin ollen vertailu eri toimialojen välillä on yleensä harhaanjohtavaa. (Alhola & Lauslahti 2005, 144.)

2.2.1 Vastaavaa

Taseen varallisuus- eli omaisuuspuolesta käytetään virallista nimitystä vastaavat, joka on jaettu kahteen osaan: **pysyviin** ja **vaihtuviin vastaaviin** (Alhola & Lauslahti 2005, 144).

Pysyvät vastaavat

Pysyviin vastaaviin luetaan se omaisuus, jonka ajatellaan olevan pysyvää omaisuutta ja jonka odotetaan tuottavan tuloa useamman tilikauden ajan. Pysyvät vastaavat jaetaan vielä kolmeen pääryhmään: aineettomiin ja aineellisiin hyödykkeisiin sekä sijoituksiin. (Alhola & Lauslahti 2005, 144–145.)

Aineettomat hyödykkeet ovat immateriaalisia eriä, jollainen voi olla mm. liikearvo (Alhola & Lauslahti 2005, 144–145). Tässä tase-erässä yritysten välillä voi olla eroja, koska kaikki yritykset eivät merkitse eli aktivoi aineettomia hyödykkeitä taseeseen, vaan poistavat ne kerralla yhden tilikauden tuloksesta. Jos aineettomat hyödykkeet aktivoidaan taseeseen, tulee ne poistaa suunnitelman mukaisesti useamman tilikauden aikana.

Aineellisiin hyödykkeisiin kirjataan yrityksen kiinteä omaisuus. Tavallisesti kiinteää pitkäaikaista omaisuutta ovat rakennukset ja rakennelmat, maa-alueet sekä koneet ja kalusto. Aineelliset hyödykkeet poistetaan suunnitelman mukaan useamman tilikauden

aikana, pois lukien kulumattomat käyttöomaisuuserät, joita ovat mm. maa-alueet. (Alhola & Lauslahti 2005, 145.)

Sijoituksiin kirjataan strateginen omaisuus, joita voivat olla esim. tytäryhtiön osakkeet tai muut pitkävaikutteiset omistusosuudet. Tähän omaisuuserään ei sisällytetä lyhytaikaiseen omistukseen hankittuja osakkeita. Sijoituksista ei tehdä poistoja, vaan niiden katsotaan olevan kulumatonta käyttöomaisuutta. (Alhola & Lauslahti 2005, 146.)

Vaihtuvat vastaavat

Lyhytaikaisempiin omistuksiin tarkoitetut hyödykkeet luetaan taseessa vaihtuviin vastaaviin. Vaihtuvat vastaavat jaetaan neljään ryhmään: vaihto-omaisuus, saamiset, rahoitusarvopaperit sekä rahat ja pankkisaamiset. (Alhola & Lauslahti 2005, 146.)

Vaihto-omaisuuteen luetaan lähtökohtaisesti varastot. Niitä ovat yleensä aine- ja tarvikevarastot, tavaravarastot, valmistustoimintaa harjoittavan yrityksen keskeneräiset tuotteet tai valmiit tuotteet. Vaihto-omaisuuden tasearvo selvitetään inventaarin avulla. Varaston arvon määrittämisessä tulee käyttää alimman arvon periaatetta, joita ovat mm. hankintahinta, tilinpäätöshetken jälleenhankintahinta ja myyntihinta. (Alhola & Lauslahti, 147.)

Saamisiin luetaan rahoitusomaisuuden luontoiset omaisuuserät. Ne ovat jaoteltuina kahteen erään, lyhytaikaisiin ja pitkäaikaisiin saamisiin. Rajana näiden kahden erän välillä pidetään yhtä vuotta, eli vuoden sisällä erääntyvää saamista pidetään lyhytaikaisena. Vastaavasti yli vuoden kuluttua erääntyviä saamia pidetään pitkäaikaisina. Saamisiin luetaan mm. myyntisaamiset ja lainasaamiset. (Alhola & Lauslahti 2005, 147.)

Rahoitusarvopapereita ovat esim. osakkeet, joita on tarkoitus käyttää maksuvälineenä. Tähän omaisuuserään voidaan lukea myös osakkeet tai muut arvopaperit, joihin kassavaroja on tilapäisesti sidottu. (Alhola & Lauslahti 2005, 148.)

Rahoilla ja pankkisaamisilla tarkoitetaan kassassa ja pankkitileillä olevia varoja.

2.2.2 Vastattavaa

Taseen vastattavaa puolelle merkitään yrityksen pääomat. Pääomat ovat jaoteltuina **omaan ja vieraaseen pääomaan**. (Alhola & Lauslahti 2005, 148.)

Oma pääoma

Omaan pääomaan luetaan yhtiöön sijoitettu osakepääoma, tai muu vastaava ns. peruspääoma muissa yhtiömuodoissa kuin osakeyhtiössä. Lisäksi oman pääoman eriä ovat erilaiset rahastot, kuten ylikurssirahasto, rahasto aikaisempien tilikausien voitosta tai tappiosta, sekä rahasto tilikauden voitosta tai tappiosta. Osakeyhtiölain mukaan omaan pääomaan tulee merkitä myös pääomalaina, mikäli sitä yrityksellä on. (Alhola & Lauslahti 2005, 148–149.) Kirjan julkaisemisen jälkeen muuttunut kaava eroaa pääosin sillä, että oma pääoma esitetään erikseen jaettuna ja sidottuna omana pääomana.

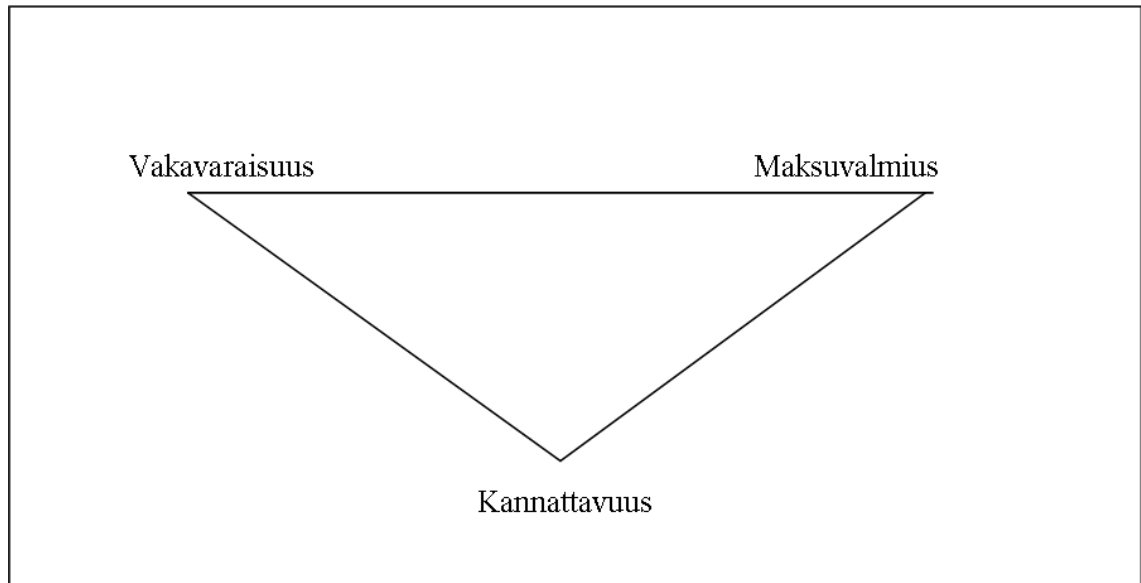
Vieras pääoma

Vieras pääoma jaetaan saamisten tavoin lyhytaikaiseen ja pitkäaikaiseen vieraaseen pääomaan. Lyhytaikaista vierasta pääomaa ovat ne velat, jotka eräänntyvät vuoden sisällä. Pitkäaikaista vierasta pääomaa ovat puolestaan ne velat, jotka eräänntyvät yli vuoden kuluttua. Vierasta pääomaa voivat olla esim. ostovelat, lainat rahoituslaitoksilta ja eläkelainat. (Alhola & Lauslahti 2005, 149.)

2.2.3 Tase-eristä laskettavat keskeisimmät tunnusluvut

Tase-eristä voidaan laskea useita eri tunnuslukuja. Keskeisimmät tunnusluvut voidaan jakaa kolmeen asiakokonaisuuteen: **maksuvalmiuteen**, **vakavaraisuuteen** ja **kannattavuuteen**. Nämä tunnusluvut kuvaavat yrityksen taloudellista suorituskykyä ja ne ovat siksi yrityksen taloudellisen suorituskyvyn perustekijöitä. (Alhola & Lauslahti 2005, 154.) Alla kuvassa 6 esitettävä yrityksen terveyskolmio havainnollistaa näitä asiakokonaisuuksia. Erkki K. Laitisen (1992, 189) mukaan yrityksen terveyskolmio tukee yrityksen taloudellisen menestyksen kannattavuuteen, mutta maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden tulee olla tasapainossa, jotta toiminta voi jatkua. Jos maksuvalmius tai vakavaraisuus heikkenee huomattavasti, saattaa koko yritystoiminta pysähtyä vaikka

kannattavuus olisikin hyvä. Toisaalta, jos kannattavuus on heikko, ei hyvä maksuvalmius tai vakavaraisuus normaalissa markkinataloudessa elävälle yritykselle anna pitkäaikaista toimintamahdollisuutta. (Laitinen 1992, 189.)



Kuva 6. Yrityksen terveyskolmio (Laitinen 1992, 190)

Maksuvalmius

Yrityksen maksuvalmius tarkoittaa sitä, että yrityksellä tulee olla nopeasti likvidoitavia varoja, jotta se voi hoitaa nopeasti erääntyviä velkojansa (Alhola & Lauslahti 2005, 156). Yrityksen tase-erät kertovat yrityksen maksuvalmiudesta. Käytetyimpiä tunnuslukuja ovat Quick ratio ja Current ratio.

Quick ratio = rahoitusomaisuus / lyhytaikainen vieras pääoma.

Quick ratiossa verrataan rahoitusomaisuuden suhdetta lyhytaikaiseen vieraaseen pääomaan. Rahoitusomaisuudella tarkoitetaan rahoja ja pankkisaamisia, lyhytaikaisia myyntisaamisia sekä rahoitusarvopapereita. Lyhytaikaisella vieraalla pääomalla tarkoitetaan nopeasti erääntyviä velkoja. Jarmo Leppiniemen ja Raili Leppiniemen (2006, 246) mukaan yritystutkimusneuvottelukunnan (YTN) suositukset Quick ration ohjearvoiksi ovat:

yli 1 = hyvä

0,5 – 1 = tyydyttävä

alle 0,5 = heikko.

Current ratio = rahoitusomaisuus + vaihto-omaisuus / lyhytaikainen vieras pääoma.

Current ratiolla mitataan hieman pitemmän aikavälin maksuvalmiutta. Siinä verrataan rahoitusomaisuuden ja vaihto-omaisuuden määrää lyhytaikaiseen vieraaseen pääomaan. Mitattaessa maksuvalmiutta Current ratiolla, tulee vaihto-omaisuuden olla nopeasti likvidoitavissa. (Alhola & Lauslahti 2005, 158.) Yritystutkimusneuvottelukunnan suositukset Current ration ohjearvoiksi ovat:

yli 2 = hyvä

1 – 2 = tyydyttävä

alle 1 = heikko

(Leppiniemi & Leppiniemi 2006, 247).

Maksuvalmiuden turvaamiseksi tehdään usein myös kassavirtalaskelmia. Tuloslaskelmalla esitetty voitto kertyy sekä realisoituneista, että jaksotetuista tuloista ja menoista. Tuloslaskelmalla esitetään myös arvojen muutoksia. Toisin sanoen tuloslaskelmalla esitetään useita ei -rahamääräisiä eriä, jonka seurauksena se on varsin abstraktia luettavaa. Kassavirtalaskelma laaditaan maksuperusteisena rahavirtalaskelma, jonka perusrakenne esitetään kuvassa 7. Kassavirtalaskelma voidaan laatia kuluneen tilikauden tuloslaskelman ja taseen, sekä edeltäneen tilikauden taseen perusteella. (Leppiniemi & Leppiniemi 2006, 270.) Mikäli kirjanpito tehdään kuukausittain jaksotettuna, voidaan suhteellisen tarkka kassavirtalaskelma tehdä lyhyemmiltäkin ajanjaksoilta.

Myynnin kassatulot

- juoksevat kassamenot (ostot, henkilöstömenot, muut)

= kassajäämä IA

+ muut kassatulot (liiketoiminnan muut tuotot, satunnaiset tuotot muut)

= kassajäämä IB

- voitonjaon, rahoituksen ja verojen kassamenot (osingot, korot, verot)

= kassajäämä II

- nettoinvestointien kassamenot (tai + nettoinvestointien kassatulot)

= kassajäämä III

- (+) likviditeettireservin muutos (kassa ja pankki, lainasaamiset, arvopaperisijoitukset, muut)

= kassajäämä IV

- (+) Yrityksen sijoitetun pääoman muutos (sijoitetun oman ja vieraan pääoman sijoitukset)

0

Kuva 7. Kassavirtalaskelman perusrakenne (Leppiniemi & Leppiniemi 2006, 272)

Vakavaraisuus

Vakavaraisuus kertoo oman tai vieraan pääoman suhteesta yrityksen koko pääomaan. Siten se kertoo yrityksen pitkän aikavälin kyvystä suoriutua velvoitteistaan. (Alhola & Lauslahti 2005, 161; ks. myös Leppiniemi & Leppiniemi 2006, 253-254.) Vakavaraisuuden tunnuslukuja ovat omavaraisuusaste ja velkaantumisaste. Omavaraisuusaste kertoo, montako prosenttia yrityksen pääomasta on omaa pääomaa. Omavaraisuusasteen vastakohta on velkaantumisaste, joka puolestaan kertoo, paljonko vierasta pääomaa on omaan pääomaan suhteutettuna. Tunnusluvut voidaan laskea seuraavasti:

$$\text{omavaraisuusaste} = \text{oma pääoma} / \text{koko pääoma} * 100$$

$$\text{velkaantumisaste} = \text{korollinen vieras pääoma} / \text{koko pääoma} * 100.$$

Alholan ja Lauslahden (2005, 161) mukaan yritystutkimusneuvottelukunnan suositukset omavaraisuusasteen ohjearvoiksi ovat:

yli 40 % = hyvä

20 – 40 % = tyydyttävä

alle 20 % = heikko.

Kannattavuus

Kuvassa 6 esitettävä yrityksen terveystriangelio tukee kannattavuuden varaan. Kannattavuuden tarkka arvo voidaan lukea tuloslaskelmasta, jossa esitetyistä tuotoista kaikki kulut ovat vähennetyt. Pelkästään tulos ei ole riittävä mittari mittaamaan kannattavuutta, vaan samassa yhteydessä on tarkasteltava tuottojen ja kulujen suhdetta. (Alhola & Lauslahti 2005, 163.) Kannattavuuden tunnuslukuja on useita, joista tässä yhteydessä esitetään yleisimmin käytetyt. Laitisen (1992, 209; ks. myös Alhola & Lauslahti 2005, 169) mukaan yleisimmin käytetty kannattavuuden tunnusluku on sijoitetun pääoman tuottoprosentti, joka voidaan laskea seuraavasti:

$$\text{sijoitetun pääoman tuotto \%} = (\text{nettotulos} + \text{korkokulut}) / \text{sijoitettu pääoma}.$$

Luvussa 2.2.1 esitetty katetuottoprosentti on yksi kannattavuuden tunnusluvuista. Samankaltaisella kaavalla lasketaan myös käyttökate- ja liikevoittoprosenttia. Näissä tunnusluvuissa verrataan käyttökateen tai voiton suhdetta liikevaihtoon. Laskentakaavat voidaan esittää seuraavasti:

$$\text{liikevoitto \%} = \text{liikevoitto} / \text{liikevaihto} * 100$$

$$\text{käyttökate \%} = \text{käyttökate} / \text{liikevaihto} * 100.$$

Käyttökate ei välttämättä voida enää kirjanpitolainsäädännön muututtua lukea suoraan tuloslaskelmalta, mutta siinä tapauksessa se voidaan laskea lisäämällä liikevoittoon poistot. (Alhola & Lauslahti 2005, 164 – 165.)

3 SISÄINEN LASKENTATOIMI

Viime aikojen laskentatoimen kehitys on ollut nopeaa. Talousjohtaminen on aina 1980-luvun loppupuolelle saakka toiminut perinteikkäästi ulkoisen laskentatoimen varassa. Sitten yritysten toimintaympäristöjen muutokset ovat pakottaneet yritykset kehittämään laskentatoimen menetelmiään. Nykyään laskentatoimen kehityksen suunta on painottunut voimakkaasti ulkoisen laskentatoimen sijasta strategiseen johtamisen mukaiseksi. Kehityksen seurauksena perinteisen ulkoisen laskentatoimen rinnalle on tullut uusia menetelmiä, joita kokonaisvaltaisesti kutsutaan sisäiseksi laskentatoimeksi. Tästä käytetään myös muita termejä, joita ovat mm. strateginen laskentatoimi ja johdon laskentatoimi. Keskeisimmät erot ulkoisen ja sisäisen laskentatoimen välillä syntyvät siitä, että sisäinen laskentatoimi sisältää strategisia tekijöitä, joita laskentatekniikkaan on tietoisesti, eksplisiittisesti ja formaalisti otettu mukaan. (Laitinen 1998, 31-37.) Neilimon ja Uusi-Rauvan (1997, 314) mukaan strategian suunnittelu, täytäntöönpano, seuranta sekä analysointi ovat strategisen johtamisen keskeisimpiä tehtäviä ja tähän tarvitaan myös taloushallinnon tietojärjestelmien tukea. Siten sekä sisäinen että ulkoinen laskentatoimi ovat yritykselle tärkeitä ja toisiaan tukevia osa-alueita.

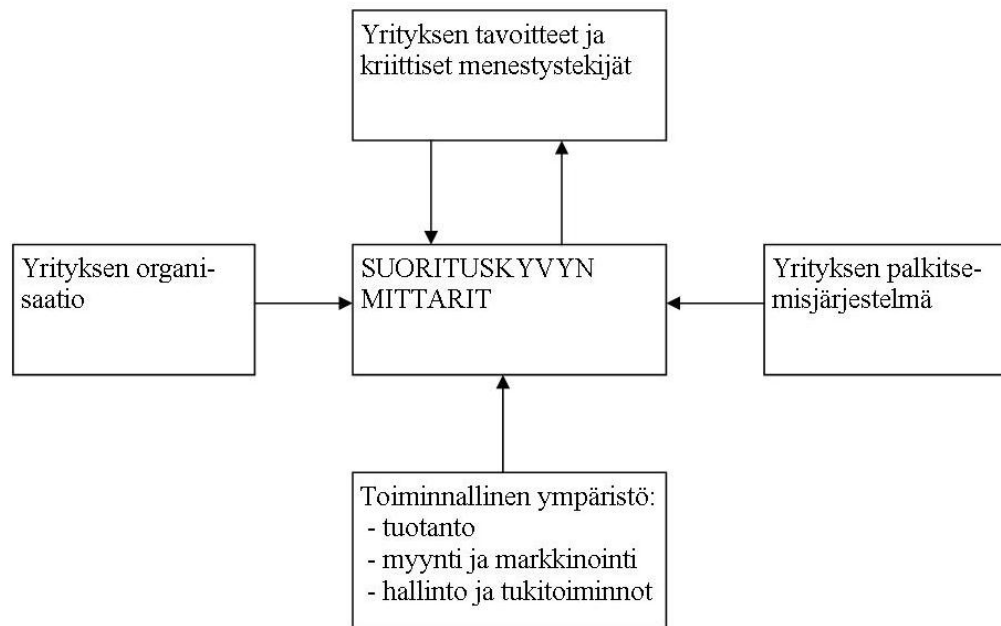
Ulkoisen laskentatoimen tehtävänä on kuvata yrityksen taloudellista asemaa. Sisäisen laskentatoimen tarkoituksena puolestaan on mm. mitata yrityksen kriittisiä menestystekijöitä (Laitinen 1998, 43). Sisäinen laskentatoimi sisältää laaja-alaisesti erilaisia laskentatekniikoita, joita käytetään mm. operatiivisen johtamisen välineinä. Tässä luvussa tarkastellaan varsin periaatteellisella tasolla yrityksen strategista päätöksentekoa tukevia mittareita eri näkökulmista. Näin tehdään, koska opinnäytetyö laaditaan ulkoisotetun laskentatoimen näkökulmasta ja siten sisäiseen laskentatoimeen tarkoitettujen massiivisten tietojärjestelmien hyväksikäyttö ei ole mahdollista. Näin ollen pääpaino on järkevää kohdistaa strategisen päätöksenteon tukemiseen tarkoitettujen mittareiden tutkimiseen.

3.1 Ei -taloudelliset mittarit

Ei -taloudellisilla mittareilla tarkoitetaan mittareita, joiden määreet eivät ole rahamääräisiä, päinvastoin kuin taloudellisten mittareiden määreet. Strategisen suunnittelun kasvaminen on vaikuttanut yrityksiin mittaristoihin. Yleensä rahamääräiset

mittarit eivät pysty kuvaamaan strategisten toimintojen onnistumista. Siten yritysten mittaristoissa tulee olla sekä rahamääräisiä, että ei-rahamääräisiä mittareita, jotta yritykset kykenevät mittaamaan taloustilojaan ja suorituskykyään. (Laitinen 1998, 43-44.)

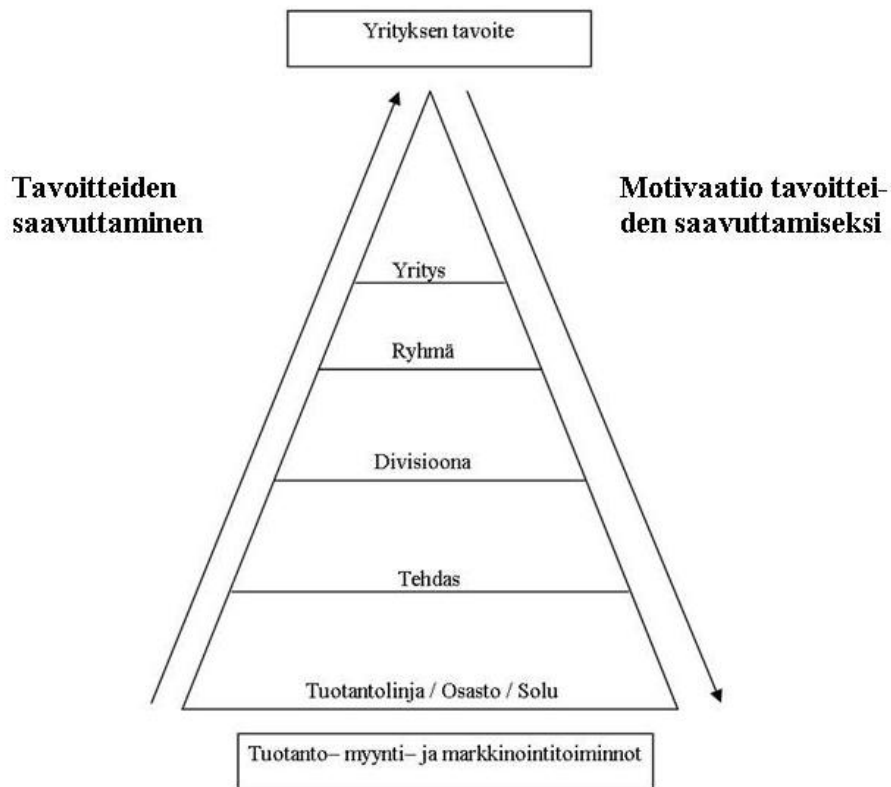
Laitisen (1998, 44) mukaan voidaan todeta, että perinteiset mittarit eivät ole riittäviä kuvaamaan nykyaikaisten yritysten suorituskykyä, joihin vaikuttavat neljä eri tekijää jotka ovat kuvattu kuvassa 8.



Kuva 8. Suorituskyvyn mittaamiseen vaikuttavat tekijät (Laitinen 1998, 44)

Lähtökohtana yrityksen tavoitteiden ja kriittisten menestystekijöiden määrittelyssä on visio. Visio kertoo sen tavoitetilan, jonka yritys haluaa saavuttaa muutaman, esim. viiden seuraavan vuoden kuluessa. Strategia määrittää ne keinot, joilla tavoitetila on tarkoitus saavuttaa. Näin ollen määritetyt tavoitteet ja kriittiset menestystekijät tulee olla tasapainossa visioon ja strategiaan nähden. Tavoitteiden pohjalta määritetyt avaintekijät eli kriittiset menestystekijät, ovat niitä asioita, jotka ovat keskeisimmissä rooleissa tavoitteiden saavuttamiseksi. Kriittisille menestystekijöille tulee kehittää operatiiviset mittarit, jotka kuvaavat toiminnan onnistumista näiden tekijöiden näkökulmasta. (Laitinen 1998, 44 – 45.)

Toinen merkittävä tekijä suorituskykymittareiden määrittämisessä on yrityksen organisaatio. Kuvassa 9 on esitetty mittareiden liittyminen organisaatioon. Kuvasta voidaan havaita, että jokaisella organisaatiotasolla tarvitaan mittareita tavoitteiden saavuttamiseksi. Ylimmällä organisaatiotasolla mittareita tarvitaan muutama ja mitä alemmaksi organisaatiopyramidia mennään, sitä useampi mittari tarvitaan. Yläosan tasoilla mittarit ovat varsin laaja-alaisia, vastaavasti alimmilla tasoilla mittarit mittaavat yksityiskohtaisia operatiivisia asioita. Mittareiden asettaminen kaikille organisaatiotasolle on tärkeää, kuten on myös se, että mittarit ovat tasapainossa kriittisten menestystekijöiden kanssa. Sillä varmistetaan, että tavoitteet ovat samat läpi organisaation. (Laitinen 1998, 45 - 46.)



Kuva 9. Yrityksen organisaation ja suorituskykymittareiden suhde (Laitinen 1998, 49)

Suorituskykyyn vaikuttavina tekijöinä kolmantena seikkana kuvassa 8 mainitaan palkitsemisjärjestelmä. Laitisen (1998, 46) mukaan totuus on se, että palkitsemisjärjestelmät motivoivat ihmiset keskittymään niihin asioihin, jotka vaikuttavat palkkoihin. Siksi on tärkeää, että palkitsemisjärjestelmää käytetään osana suorituskyvyn mittaajajärjestelmää. Tässä yhteydessä on hyvä huomata, että palkkioilla

ei aina tarkoiteta rahamääräisiä palkkioita, ne voivat olla myös urakehitykseen liittyviä tekijöitä. (Laitinen 1998, 46.)

Yrityksen toiminnallinen ympäristö mainitaan kuvassa 7 neljäntenä suorituskykyyn vaikuttavana tekijänä. Toiminnallisella ympäristöllä tarkoitetaan yrityksen tukitoimintoja kuten myynti ja markkinointi, hallinnollisia- ja muita tukitoimintoja. Em. toiminnot ovat usein tärkeitä osa-alueita strategian toteuttamisessa. (Laitinen 1998, 46 – 47.)

3.2 Mittareiden vaatimukset

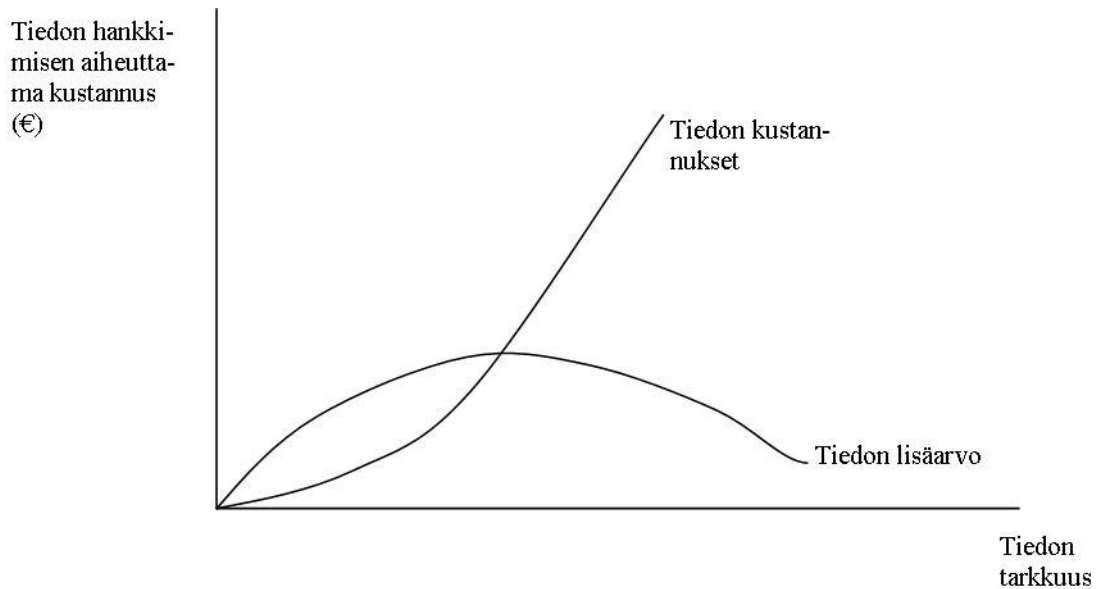
Mittareiden vaatimukset määräytyvät niiden käyttökelpoisuuden mukaisesti. Jotta mittarit olisivat käyttökelpoisia, tulee niiden täyttää seuraavat vaatimukset: **relevanttius, edullisuus, validiteetti, reliabiliteetti ja uskottavuus.** (Laitinen 1998, 120 - 121.)

Relevanttius

Olennaisuus on yksi keskeisimmistä mittarin vaatimuksista. Mitä suurempi vaikutus mittarin tuloksella on päätöksentekoon, sitä relevantimpi mittari on. Jos päätöksenteon kannalta mittarin arvo on toissijaista, ei mittari ole olennainen ja sen olemassaolo voidaan kyseenalaistaa. Toisin sanoen, mittarin relevanttius perustuu sen tuloksen arvoon päätöksenteossa. (Laitinen 1998, 212.)

Edullisuus

Mitattava asia tulee olla edullisesti tuotettavissa, että mittarin tuottama hyöty ei katoa mittarin hankinta-, ylläpito- ja käyttökustannuksiin. Näin ollen mittarin hyötysuhdetta tulee arvioida kriittisesti sekä kustannusten että relevanttiuden kannalta. Tiedon tuottama voitto pienenee mittariin sijoitetun rahamäärän mukaan, siksi optimaalinen panos-tuottosuhde tulisi miettiä tarkkaan. Kuva 10 kuvaa tiedon tarkkuuden ja hankintamenon välistä suhdetta. (Laitinen 1998, 127 – 129.)



Kuva 10. Tiedon tarkkuuden ja hankintamenon välinen suhde (Laitinen 1998, 129)

Validiteetti

Mittarin tuottaman tiedon validiteetti eli oikeellisuus tulee olla riittävän tarkkaa. Toisin sanoen mittarin tulee kuvata täsmälleen tarkoitettua mittauksen kohdetta harhattomasti. Esimerkiksi mitattaessa jonkin suoritteiden kokonaiskustannuksia, tulee kaikki suoritteiden käyttämät kustannuserät ottaa huomioon. Muussa tapauksessa kokonaiskustannuksien arvoksi saadaan liian alhainen luku ja siten tieto on harhaanjohtavaa. (Laitinen 1998, 129 – 130.)

Reliabiliteetti

Reliabiliteetilla eli tiedon tarkkuudella tarkoitetaan sitä, että mittauksen toistettavuus tulee olla hyvä. Suorittaessa sama mittaus useaan kertaan, tulee mittaustulosten jakauma olla riittävän pieni. Reliabiliteetin säilyttäminen voidaan taata määrittämällä mittaussäännöt täsmällisesti. Sama ohje toimii myös kääntäen eli mittaajan tulee olla tarkka, mikäli mittaussäännöt eivät ole täsmällisiä. (Laitinen 1998, 131.) Tässä yhteydessä voidaan todeta, että reliabiliteetin varmistamiseksi mittaussääntöjen tulee olla täsmälliset.

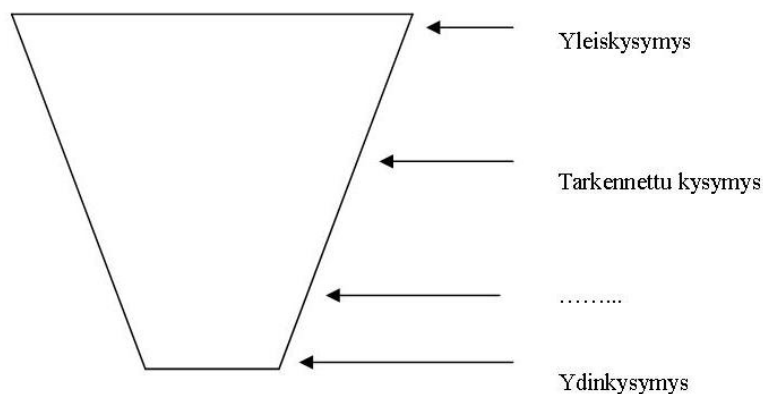
Uskottavuus

Päätöksentekijän tulee voida luottaa mittariin. Muussa tapauksessa mittarin tuottama tieto, riippumatta sen tarkkuudesta ja informaatioarvosta, on toissijaista. Siksi mittarin uskottavuus on keskeinen mittarille asetettava vaatimus. (Laitinen 1998, 132 – 133.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Opinnäytetyön tutkimusotteeksi on valittu kvalitatiivinen tutkimusote. Kanasen mukaan (2008, 24 - 25) kvalitatiivisen tutkimuksen avulla pyritään aiheen syvälliseen ymmärtämiseen, sekä sen avulla pyritään löytämään uusi tapa ymmärtää ilmiötä. Koska tämän tutkimuksen tavoitteena on löytää syitä ilmiön takaa ja se vaatii aihealueen syvällistä ymmärtämistä, on kvalitatiivisen tutkimusotteen käyttö perusteltua.

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen aineisto kerättiin teemahaastatteluilla, jotka litteroitiin haastattelujen jälkeen. Haastatteluissa käytettiin nk. suppilotekniikkaa, joka on esitetty kuvassa 11. Kyseistä tekniikkaa käyttämällä tutkimus etenee seuraavasti: aloitetaan yleiskysymyksellä, jota tarkennetaan vastauksista johdetuilla lisäkysymyksillä tarkoituksena saada vastaus tutkimuskysymyksiin. (Kananen 2008, 76 - 77.)



Kuva 11. Suppilotekniikka (Kananen 2008, 77)

Haastattelumenetelmä helpotti aineiston muokkaamista analysoitavaan muotoon. Aineisto eriteltiin asiakokonaisuuksiin, jotka puolestaan pilkottiin pienempiin alaluokkiin. Alaluokkien väliltä pyrittiin löytämään loogisia yhteyksiä rakenteiden paljastamiseksi. Tämän tarkoituksena on pyrkimys yleistettävyytason nostamiseen. (Kananen 2009, 94 – 95.)

4.1 Haastattelujen valmistelu

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia kuukausiraportoinnin kehittymismahdollisuuksia yrityksen johdon strategisen päätöksenteon tueksi ja talouden seuraamisen apuvälineiksi. Tätä varten tulee selvittää toimialakohtaiset kriittiset menestystekijät ja löytää keinot niiden mittaamiseen. Yrityksen visio ja strategia johdetaan kriittisistä menestystekijöistä. (Laitinen 1998, 64.) Visio ja strategia ohjaavat myös suoritekohtaisten strategiavaihtoehtojen määrittämistä, niiden tulee olla keskenään tasapainossa. Laitisen mukaan (1998, 64 – 67) määritettäessä strategiavaihtoehtoja tulee löytyä vastaus alla esitettyihin kysymyksiin.

- Mikä on yrityksen nykytilanne?
- Mitkä ovat strategiset perusratkaisut?
- Mikä on näillä perusteilla omistajien preferenssit parhaiten tyydyttävä visio?

Teemahaastattelujen rungot ovat esitettyinä opinnäytetyön liitteissä (liite 3). Haastattelurunko on jaettu kahteen näkökulmaan: toimialan nykytilanne ja erityispiirteet, sekä yritysten talous. Kumpaakin näkökulmaa lähestyttiin swot -analyysistä johdetuilla kysymyksillä, joiden tarkoituksena oli kartoittaa nykytilanne. Jälkeenpäin tätä syvennettiin em. suppilotekniikan avulla pyrkimyksenä saada vastaukset strategisille perusratkaisuille ja omistajien preferenssit täyttävälle visiolle. Laitisen mukaan (1998, 66 – 67) swot -analyysi antaa vastaukset seuraaviin kysymyksiin.

- Mitkä ovat yrityksen vahvat puolet, eli tehokkaasti hoidetut toiminnot?
- Mitkä ovat yrityksen heikot puolet eli tehottomasti hoidetut toiminnot?
- Mitä ympäristön muutoksia yritys voi hyödyntää mahdollisuuksina jotka parantavat toimintojen suorituskykyä?
- Mitä ympäristön muutoksia yrityksellä on syytä pelätä uhkina jotka heikentävät toimintojen suorituskykyä suhteessa kilpailijoihin?

Swot -analyysiin perustuva kyselyrunko tarkoitettiin helpottamaan haastattelujen pysyminen oikealla aihealueella ja antavan vastauksia niihin kysymyksiin, joiden avulla tutkimuskysymykset olisivat ratkaistavissa. Alla kuvassa 12 on esitetty Swot -analyysi.

	Muutokset ympäristössä:	
Sisäiset tekijät:	Mahdollisuus	Uhka
Vahvuus	Minkä vahvuuden avulla tämä mahdollisuus voidaan hyödyntää?	Minkä vahvuuden avulla tämä uhka voidaan torjua?
Heikkous	Mikä heikkous estää tämän mahdollisuuden hyödyntämisen?	Mikä heikkous estää tämän uhkan torjumisen?

Kuva 12. Swot –analyysi (Laitinen 1998, 67)

4.2 Haastattelujen suorittaminen

Tutkimuksen empiirinen osa koostuu Talenom Oy:n oma talouspäälliköiden haastatteluista sekä Oulun seudulla toimivan keskisuuren kuljetusalan yrityksen toimitusjohtajan haastattelusta. Haastattelut toteutettiin helmi – maaliskuussa 2011 ja niiden teemat valittiin teoriaosuuden pohjalta. Oma talouspäälliköillä on asiakkaina 5 – 10 kuljetusalan yritystä henkilöä kohden. Näin ollen tutkimusaineistoon voidaan lukea oma talouspäälliköiden näkemys kokonaisuudessaan 30 pienen tai keskisuuren kuljetusalan yrityksestä.

Haastattelujen rungot ovat esitetty liitteissä (liite 3). Ne säilytettiin samana jokaisessa haastattelutilanteessa. Kuten aikaisemmin todettiin, tutkimusaineisto on ns. kylläinen silloin kun haastattelutilanteet alkavat toistamaan itseään, eikä uutta informaatiota enää saada. Tämän tutkimuksen aineisto täyttyi nopeasti, koska neljän oma talouspäällikön haastattelutilanteet antoivat saman informaation. Tulosten varmistamiseksi haastateltiin lisäksi Oulun talousalueella toimivan keskisuuren kuljetusliikkeen toimitusjohtajaa. Tämän haastattelun tarkoituksena oli varmistaa näkökulma, jonka vastaaja toimii eri asemassa muihin haastateltaviin nähden. Koska myös tämän haastattelun tuottama informaatio oli vastaava kuin neljän aikaisemman haastattelun informaatio, lopetettiin aineiston kerääminen.

5 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimusosan haastattelut kuvattiin edellisessä kappaleessa. Tässä kappaleessa haastattelujen tulokset puretaan aihealueittain. Aihealueina haastatteluissa olivat **toimialan erityispiirteet ja nykytilanne sekä talousnäkökulma**. Tiivistettyinä haastattelujen tulokset voidaan esittää seuraavasti:

Toimialan nykytilanne ja erityispiirteet

Kuten tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa todettiin, lähtökohta yrityksen kriittisten menestystekijöiden määrittämisessä on visio ja siitä johdettu strategia. Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että yleistettynä pienet ja keskisuuret kuljetusalan yritykset eivät ole määrittäneet visiota, eikä strategiaa. Niiden toiminta on yleensä suunnitelmatonta ja yrityksiä johdetaan lyhytjänteisesti vallitsevan tilanteen mukaisesti.

Toimialan suuret yritykset hallitsevat markkinoita. Suurten yritysten kilpailukyky nojaa kokonaisvaltaiseen palveluun. Kattava verkosto, logistiikkakeskukset ja kuljetuksien suuri massa tuottavat yhdessä toiminnallista kilpailukykyä pienempiin yrityksiin nähden.

Haastattelujen perusteella pienten ja keskisuurten yritysten kilpailukykyjen voidaan todeta muodostuvan joustavuuden, toimitusvarmuuden ja erikoistumisen tuloksena. Kyseiset kilpailutekijät nousivat esille jokaisessa haastattelutilanteessa.

Logistiikan merkitys on korostunut yritysten kilpailukyknä viime vuosina. JIT (just in time) on nykyisin käytetty menetelmä, jolla tarkoitetaan tavaran toimittamista oikeaan aikaan oikeaan paikkaan. Tämä perustuu yritysten tuotantoprosessien tehostamiseen. Pienten ja keskisuurten kuljetusalan yritysten mahdollisuudet haastattelututkimuksen vastauksien mukaan liittyvät yritysten toimintaprosessien asettamien vaatimusten mukaisesti kuljetusten oikea-aikaisuuden ja joustavuuden onnistumisissa. Eritoten joustavuus koettiin asiaksi, jota kuljetuspalveluiden tilaajat arvostavat ja josta ne ovat valmiita maksamaan.

Tutkimustulosten mukaan uhkatekijät vaikuttavat olevan suurten yritysten kokonaisvaltaisen palvelun muodostamia tekijöitä. Suurempien yritysten massa

vaikuttaa voimakkaasti liiketoimintojen tehostamiseen ja siten tuotannon kustannustehokkuuteen. Tämä asettaa haasteita pienemmille yrityksille säilyttää kilpailukyky ja toiminta kannattavana vallitsevilla markkinoilla.

Talous

Tutkimuksen tuloksena selvisi, että pienet ja keskisuuret yritykset tukevat liiketoiminnan seurannan pääasiassa tilitoimistojen tuottamien raporttien varaan. Kuljetusliiketoiminnan suurimmat kustannuserät koostuvat henkilöstö- kalusto- ja polttoainekustannuksista. Kalustokustannukset ovat yleisesti jaettu kolmeen pääryhmään: kaluston arvo, rengaskustannukset ja huoltokustannukset.

Haastattelututkimuksen mukaan kannattavuuden säilyttäminen koettiin yhdeksi suureksi haasteeksi. Tällä hetkellä toimialan yritysten kannattavuus heilahtelee voimakkaasti. Myös kassan hallinnan todettiin olevan suuri haaste.

Kaikki haastattelutilanteen antoivat hyvin yksiselitteisiä vastauksia kartoitettaessa pienten ja keskisuurten yritysten nykytilaa. Lähes poikkeuksetta strategiset perusvalinnat oli tehty tiedostamatta ja haastattelujen aikana selvisi, että ne olivat markkinatilanteen määrittelemiä.

5.1 Ehdotus mittauksen suorittamisesta

Kuten tutkimustulokset osoittavat, tällä hetkellä yleistettynä pienten ja keskisuurten kuljetusalan yritysten toiminta ei ole rationaalista. Niiden toimintatapaa voidaan kuvata elämäntyyliäiseksi ammatinharjoittamiseksi. Siksi ulkoistetun taloushallinnon rooli voi ottaa suuremman roolin talouden ja liiketoiminnan tehostamisen konsultoinnissa.

Tutkimuksen tuloksena saadut vastaukset toimialan pienten ja keskisuurten yritysten kriittisiin menestystekijöihin olivat joustavuus, toimitusvarmuus ja erikoistuminen. Yritysten onnistumiset näissä osatekijöissä ovat niiden toiminnan jatkuvuuden kannalta olennaisen tärkeää.

Opinnäytetyön teoriaosuus on jaettu kahteen osa-alueeseen, ulkoiseen ja sisäiseen laskentatoimeen. Lisäksi ulkoisen laskentatoimen osa-alue on jaettu kirjanpidon kahden päädokumentin mukaan tuloslaskelmaan ja taseeseen. Tuloslaskelma kuvaa yrityksen kannattavuutta, tase puolestaan kuvaa yrityksen talouden tilaa. Sisäisen laskentatoimen teoriaosuus tarkastelee yrityksen kriittisten menestystekijöiden mittausta ja mittareille asetettavia vaatimuksia. Pienten ja keskisuurten kuljetusalan yleisen tason kriittiset menestystekijät tulevat esille tutkimustuloksissa ja niitä mitataan ehdotetussa mittaristossa teoriaosuudessa esitettyjen vaatimusten mukaisesti. Nämä kolme osa-alueetta yhdessä antavat kokonaiskuvan yritystoiminnan tilasta ja niitä tulee tarkastella yhdessä samanaikaisesti. Sen takia mittariehdotelma sisältää kriittisten menestystekijä – mittareiden lisäksi kannattavuuden ja suorituskyvyn sekä taloudellisen aseman mittareita. Siten ehdotettu mittaristo mittaa kolmea asiakokonaisuutta, joiden merkitykset yritystoiminnan kannalta ovat olennaisimmat.

Teoria- ja tutkimustulosten pohjalta esitetään seuraavaa mittaristomallia, joka sisältää kolme mittaristoa, yhden jokaisesta pääasiakokonaisuudesta.

Ehdotus kannattavuuden ja suorituskyvyn mittaamisesta:

Taulukko 1. Kannattavuus ja suorituskyky

Mittauksen kohde	Mittari	Tunnusluku
Kustannus	Henkilöstökustannukset/km	€
Kustannus	Polttoainekustannukset/km	€
Kustannus	Huoltokustannukset/km	€
Tuotto	Tulos/km	€

Kannattavuuden ja suorituskyvyn mittaristo on teoriaosassa esitetyn tuloslaskelmasta johdettuun katetuottolaskelmaan pohjautuva suoritekohtaisia arvoja mittaava mittaristo. Ehdotuksessa mitataan kannattavuuden arvoja kuvassa 9 esitetyn organisaatiopyramidin alimmalta tasolta. Mitattavat suureet on fokusoitu tutkimustulosten pohjalta keskeisimpiin kyseisen toimialan tunnuslukuihin. Mittareissa on huomioitu toimialan suurimmat kustannuserät, joita mitataan suoritekohtaisesti, kuten seurataan myös tuloksen kertymää. Tunnusluvut kuvaavat kannattavuuden lisäksi yrityksen toimintojen tehokkuutta. Mittareiden tavoitearvojen määrittämisessä voidaan käyttää

katetuottolaskentaa, jota voidaan tarpeen mukaan kohdistaa kustannuspaikoittain. Kustannuspaikkajako muodostuu yritysکوhtaaisesti, esim.:

- kustannuspaikkajako autokohtaisesti, jos autojen lukumäärä on pieni
- kustannuspaikkajako liiketoimintaosa-alueen mukaan, esim. kauko- ja lähiliikenne

Kustannuspaikkaerittelyillä saadaan yksityiskohtaisempaa tietoa eri autojen, tai kuljetusmuotojen kannattavuudesta ja tehokkuudesta. Näin ollen toimintaa voidaan keskittää niille liiketoimintaosa-alueille, jotka ovat tuloksen kertymisen kannalta olennaisia. Myös huonommin tuottavat liiketoimintaosa-alueet tunnistetaan. Kustannuspaikkojen ollessa käytössä on suositeltavaa perustaa oma kustannuspaikka yleis- / hallintokustannuksille, jotka vyörytetään esimerkiksi liikevaihdon suhteessa suoritekustannuspaikoille. Tämä lisää tulosten luotettavuutta. Edellä mainitut tunnusluvut voidaan raportoida ulkoisen laskentatoimen järjestelmistä, mikäli yritykset toimittavat kirjanpitoaineiston mukana kuukausittain ajettujen kilometrien määrän. Tunnusluvut lasketaan tuloslaskelmalta saatujen tietojen perusteella.

Mittaristoehdotus rahojen riittävydestä:

Taulukko 2. Taloudellinen tehokkuus

Mittauksen kohde	Mittari
Maksuvalmius	Quick ratio/current ratio
Rahojen riittävyys	Kassavirtalaskelma
Liiketoiminnan rahoitustarve	Käyttöpääoman määrä ja vaihteluvälit aikajaksoittain
Vakavaraisuus	Omavaraisuusaste

Tässä mittaristossa mitataan tase-eristä laskettavia tunnuslukuja, jotka kuvaavat yrityksen taloudellista asemaa. Kuten teoriaosuuden luvussa 2.23 kerrottiin, yrityksen taloudellisen suorituskyvyn tunnusluvut voidaan jakaa kolmeen asiakokonaisuuteen, maksuvalmiuteen, vakavaraisuuteen ja kannattavuuteen, joita on havainnollistettu kuvassa 6. Tämä mittaristo mittaa terveyskolmion kahta osa-aluetta, maksuvalmiutta ja vakavaraisuutta. Kannattavuutta mitataan edellä esitetyssä suorituskykymittaristossa.

Maksuvalmiutta mitataan teoriaosuudessa esitettyjen tyypillisimpien tunnuslukujen quick ration ja current ration avulla. Koska tutkimustuloksien mukaan kassan hallinta on yksi keskeisimmistä pienten ja keskisuurten kuljetusalan yritysten ongelmista, tuetaan maksuvalmiuden tunnuslukuja lisäksi kassavirtalaskelmalla, joka kuvaa kuukausitasolla yrityksen kassan tilanteen ja muutokset ja käyttöpääoman määrälaskennalla. Käyttöpääoma kertoo yrityksen liiketoiminnan rahoitustarpeen eli juoksevaan toimintaan sitoutuneen pääoman määrän. Sen määrä ja määrän vaihtelu aikajaksoittain on tärkeää tiedostaa, jotta kassaan osataan varata puskuria käyttöpääoman kasvuhetken lähestyessä ja siten maksuvalmius saadaan säilytettyä. Kuten edeltä voidaan havaita, mittaristossa rahojen riittävyyttä mitataan korostetusti, koska kassan hallinta on tutkimuksen kohderyhmän selkeä ongelma.

Lisäksi tässä mittaristossa seurataan kolmatta terveyskolmion osa-aluetta, vakavaraisuutta, mittaamalla omavaraisuusasteetta. Omavaraisuusasteen mittaaminen on perusteltua myös siksi, että pienten ja keskisuurten kuljetusalan yritysten pääasiallinen tulo tuotetaan kuljetuskalustolla ja siten omaisuuden määrä on keskeisessä roolissa kokonaistilanteen seuraamisessa.

Ehdotus kriittisten menestystekijöiden mittaamisesta:

Taulukko 3. Kriittiset menestystekijät

Mittauksen kohde	Mittari	Tunnusluku
Asiakastyytyväisyys	Reklamaatiot	Kpl
Joustavuus	Erikoissuoritteiden määrä	Kpl
Toimitusvarmuus	Myöhästyneiden toimitusten määrä	Kpl
Myynnin kehitys	Liikevaihdon määrä	€

Pienten ja keskisuurten yritysten kriittiset menestystekijät olisi tärkeää mitata, koska avain tuottavaan liiketoimintaan on niiden onnistumisessa. On kuitenkin huomioitava, että kriittiset menestystekijät johdetaan yrityskohtaisesti määritellyistä visioista ja strategioista. Tässä yhteydessä on esitetty mittariehdotelma, joka on johdettu toimialan keskeisimmistä kriittisistä menestystekijöistä ja ehdotelma voi toimia ikään kuin

raakaversiona, jonka tarkoituksena on ohjata keskusteluja yrityskohtaisten kriittisten menestystekijöiden tunnistamiseen ja niiden mittaamistarpeiden määrittämiseen.

Reklamaatioiden määrä kuvaa asiakastytyväisyyttä, erikoissuoritteiden määrä kertoo joustavuudesta ja myöhästyneiden toimitusten määrä toimitusvarmuudesta. Nämä mittarit tasapainottavat toisiaan. Asiakastytyväisyys muuttuu suorassa suhteessa joustavuuden ja toimitusvarmuuden kanssa. Siten arvot indikoivat yrityksen onnistumista kriittisten menestystekijöiden suhteen. Koska pienten ja keskisuurten yritysten toiminnan edellytykset perustuvat juuri esitettyihin kriittisiin menestystekijöihin, voidaan niiden onnistumista mitata myös suoraan liikevaihdon määrän kehityksellä. Mittaristossa esitettyjä asiakastytyväisyyden ja joustavuuden mittauksia ei ole mahdollista suorittaa ulkoisen laskentatoimen järjestelmillä. Ne ovat kuitenkin lisätty mittariehdotukseen antamaan sen näkökulman, joka liikevaihdon kehityksen arvioinnissa tulee huomioida muiden liikevaihdon määrän kehitykseen vaikuttavien tekijöiden lisäksi. Toisin sanoen kriittisten menestystekijöiden tunnistaminen ja niiden merkitysten tiedostaminen voi olla riittävää pienille ja keskisuurille yrityksille.

5.2 Mittaristoehdotuksen yhteenveto

Edellä on esitetty ehdotelma mittaristosta, joka on tarkoitettu yritysjohton päätöksenteon tukemiseen ja yrityksen talouskehityksen seuraamiseen. Mittariston tarkoituksena on kuvata yrityksen strategisten toimintojen tehokkuutta ja tuottavuutta kokonaisvaltaisesti. Se on tarkoituksenmukaisesti suppea ja siten helposti ja nopeasti luettavissa sekä ymmärrettävissä. Laitisen (1998, 279) mukaan mittauksen fokuksella pyritään saamaan aikaan yrityksen toimintojen mittauksesta kohdennettu tieto, jotta se tukee yrityksen johdon strategista päätöksentekoa. Siksi mittaristoon on kerätty kohdennetusti ne tiedot, jotka ovat keskeisimmin yrityksen toimintaa kuvaavia, eli kriittisiä menestystekijöitä. Mittaristolla mitattavat kriittiset menestystekijät ovat määritetyt opinnäytetyön empiirisen osan tutkimuksen mukaan niiksi keskeisiksi tekijöiksi, joilla on suurin vaikutus yritystoiminnan tehokkuuteen ja kannattavuuteen. Mitattavia suureita voidaan tarpeen mukaan syventää tai tukea teoriaosuudessa esitettyjen ulkoisen laskentatoimen tunnuslukujen avulla. Esimerkiksi teoriaosuudessa esitetty katetuottolaskelma on toimiva työkalu mittariston tavoitearvojen määrittämiseen

joko yritystasolla, tai pienempien osa-alueiden, kuten kustannuspaikkakohtaisessa laskennassa. Ns. herkkyysanalyysi on helppokäyttöinen ja edullinen tapa toteuttaa tulossuunnittelua.

Mittariston jakaminen kolmeen osa-alueeseen on perusteltua, kuten teoriaosuudesta voidaan havaita. Jotta mittaristo toimisi toivotulla tavalla, tulee mittareiden olla tasapainossa toisiinsa nähden. Tällä tarkoitetaan sitä, etteivät mittarit ole toisistaan irrallisia mittaamassa ehkä tarkastikin yksittäisiä asioita, vaan mittarit antavat selkeän kokonaiskuvan yrityksen toiminnan tilasta, joka on päätöksenteossa aivan olennaista. (Laitinen 1998, 280.) Mittariston tasapaino on pyritty saavuttamaan siten, että mittaristoa voidaan lukea kokonaisuutena. Jonkin yksittäisen arvon muuttuessa voidaan syy-seuraussuhteita seuraamalla päätellä muutoksen alkuun paneva voima. Yhden mittariston sisällä yksittäiset mittarit ovat tasapainossa keskenään. Lisäksi kolmen mittariston kesken on pyritty säilyttämään tasapaino siten, että mitattavat suureet ovat asiayhteyksissä toisiinsa.

Edellä esitetyn mittaristoehdotuksen määrittämisessä on huomioitu tehokkaan mittariston vaatimukset. Mittareita on sijoitettu organisaation eri tasoille. Tehokkuuden mittarit mittaavat yksityiskohtaista tietoa, vastaavasti kriittisten menestystekijöiden mittarit mittaavat laaja-alaisempia asioita. Siten mittareita on sijoitettu kuvassa 9 esitetyn organisaatiopyramidin ylimmälle ja alimmalle tasolle. Organisaatiopyramidi esittää eri viisi eri tasoa, joista pienten ja keskisuurten yritysten keveiden organisaatorakenteiden takia on havaittavissa vain kaksi. Kolmas taso voidaan havaita, mikäli yrityksessä käytetään kustannuspaikkaerittelyä.

Myös muut mittareille asetettavat vaatimukset on pyritty huomioimaan. Kuten teoriaosuudessa on todettu, mittareiden tulee täyttää seuraavat vaatimukset: relevanttius, edullisuus, validiteetti, reliabiliteetti ja uskottavuus (Laitinen 1998, 46 - 47). Vaatimusten mukaisesti mittaristossa keskitytään niihin asioihin, mitkä ovat yrityksen toiminnan ja tuloksen kannalta relevanteimmat. Mitattavat suureet ovat kriittisten menestystekijöiden mittareita lukuun ottamatta tuotettavissa ulkoisen laskentatoimen menetelmillä. Näin ollen mittaristo on myös edullinen toteuttaa. Lisäksi kirjanpidon järjestelmillä tuotettava mittaus lisää tulosten oikeellisuutta, toistettavuutta ja uskottavuutta. Voidaan siis todeta, että mittaristojen perussuureet valittiin teoriaosuuden

pohjalta ja perussuureiden karsinta lopulliseksi mittaristoksi toteutettiin empiriaosuuden kertoman tiedon mukaan.

Ehdotetussa mittaristossa on pyritty huomioimaan kausaliiteetti, eli jonkin arvon muuttuessa syytä voidaan hakea muiden mittareiden arvosta. Lopuksi tulee kuitenkin todeta, että mittariston tarkkuudessa voi olla puutteita. Ehdotus voidaan nähdä karkeana, kokonaisvaltaisesti kuljetusliiketoimialalle esitettynä raakaversiona, jota voidaan yrityskohtaisten tarpeiden ja jälkeinpäin saavutettujen tulosten perusteella tarkentaa. Myös seuraamalla muita teoriaosuudessa esitettyjä ulkoisen laskentatoimen tunnuslukuja saadaan lisää informaatiota ja tarkennusta kriittisten menestystekijöiden onnistumiseen.

6 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää kuukausiraportoinnin kehittymismahdollisuuksia yrityksen johdon strategisen päätöksenteon tukemiseen ja talouden seuraamiseen ulkoistettujen taloushallintopalveluiden tuottajan näkökulmasta. Tuloksena selvisi, että ulkoisen laskentatoimen avulla saavutetaan varsin kattava tietopaketti yrityksen toiminnallisesta ja taloudellisesta tilasta. Suoritekohtaiset kustannus- ja tuottomittarit antavat varsin keskeistä tietoa toiminnallisesta tehokkuudesta, jota voidaan esimerkiksi kustannuspaikkarakenteen avulla tarkastella eri toiminnoittain ja siten tuottaa entistä yksityiskohtaisempaa tietoa.

Kriittisten menestystekijöiden mittaaminen ei onnistu pelkästään perinteisillä ulkoisen laskentatoimen järjestelmillä. Vastauksena tutkimuskysymykseen voidaan kuitenkin todeta, että kriittisten menestystekijöiden tunnistaminen ja niissä onnistuminen on aivan keskeistä kannattavan yritystoiminnan harjoittamisessa. Siten yksi mahdollinen suuntaus raportoinnin kehitykseen vaikuttaisi olevan ei-taloudellisten mittareiden linkittäminen taloushallintojärjestelmiin. Tämän takia jatkotutkimuskysymykset voidaan esittää seuraavasti.

- Miten ei- taloudellisia arvoja voitaisiin mitata tilitoimistojen taloushallintojärjestelmillä?
- Miten taloushallintojärjestelmiä tulisi tulevaisuudessa kehittää?

Tämän opinnäytetyön perusteella voidaan todeta, että em. kysymykset ovat perusteltuja. Opinnäytetyön teoreettista osuutta voidaan pitää luotettavana, koska se pohjautuu opinnäytetyön vaatimusten mukaisiin lähteisiin, mutta empiirisen osaan tulee suhtautua terveellä kriittisyydellä. Haastattelututkimus on tehty kvalitatiivisen tutkimusotteen vaatimusten mukaisesti, mutta on huomioitava kuten edellä mainitaan, että induktio ja tutkimusmenetelmä asettavat tutkijan tutkimuksen keskiöön, joka saattaa vaikuttaa tutkimustuloksiin.

LÄHTEET

Painetut

- Alhola, Kari & Lauslahti, Sanna 2005. Taloutta johtamista varten. 2. uud. painos. Edita, Helsinki.
- Bonsón, Enrique & Cortijo, Virginia & Flores, Francisco 2009. Financial statement analysis an international approach. University of Huelva.
- Granlund, Markus & Malmi, Teemu 2003. Tietotekniikan mahdollisuudet taloushallinnon kehittämisessä. WSOY, Helsinki.
- Hakala, Juha T. 2004. Opinnäyteopas ammattikorkeakouluille. Gaudeamus, Helsinki
- Jänkälä, Sinikka 2007. Management control systems (MCS) in the small business context. Oulun yliopisto.
- Kamensky, Mika 2006. Strateginen johtaminen. 7. uud. painos. Talentum, Helsinki.
- Kananen, Jorma. 2008. Kvali, Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä
- Laitinen, Erkki K. 1992. Yrityksen talouden mittarit. 2. uud. painos. Weilin & Göös, Jyväskylä.
- Laitinen, Erkki K. 1998. Yritystoiminnan uudet mittarit. Kauppakaari Oyj, Jyväskylä.
- Leppiniemi, Jarmo & Leppiniemi, Raili 2006. Tilinpäätöksen tulkinta. 4. uud. painos. WSOY, Helsinki.
- Mäkelä, Klaus 1990. Kvalitatiivisen aineiston analysointi ja tulkinta. Gaudeamus, Helsinki.
- Neilimo, Kari & Uusi-Rauva, Erkki 1997. Johdon laskentatoimi. Edita, Helsinki.
- Vilkkumaa, Matti 2005. Talouden apuvälineet johdolle. Gummerus, Jyväskylä.

Painamattomat

Jäminki, Seija 2011. Lehtori, Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu. Tornio, 15.3.2011.

Kirjanpitoasetus 1992. Luettu 12.2.2011.

<<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/1992/19921575>>

Koivikko, Kimmo 2009. Tilitoimistojen raportit ovat mitä sattuu. Luettu 5.2.2011.

<<http://www.kauppalehti.fi/5/i/yritykset/yritysuutiset/?oid=2009/04/21142&ext=rss>>

Kirjanpitolautakunta, tuloslaskelmien ja taseiden esitys, 2006. Luettu 23.3.2011.

<<http://ktm.elinar.fi/ktm/fin/kirjanpi.nsf/all/ECD13EA878482B8BC22567DA002D67F2?openDocument>>

Kuula, Arja 2006. KvaliMOTV - Toimintatutkimus. Luettu 5.2.2011.

<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_4.html>

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006. KvaliMOTV - Tutkimuksen luotettavuus ja arviointi. Luettu 24.3.2011.

<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3.html>

T U L O S L A S K E L M A**LIKEVAIHTO**

- Valmiiden ja keskeneräisten tuotteiden varastojen lisäys (+) tai vähennys (-)
- Valmistus omaan käyttöön (+)
- Liiketoiminnan muut tuotot
- Materiaalit ja palvelut
- Aineet, tarvikkeet ja tavarat
- Ostot tilikauden aikana
 - Varastojen lisäys (-) tai vähennys (+)
 - Ulkopuoliset palvelut
- Henkilöstökulut
 - Palkat ja palkkiot
 - Henkilösivukulut
 - Eläkekulut
 - Muut henkilösivukulut
- Poistot ja arvonalentumiset
 - Suunnitelman mukaiset poistot
 - Arvonalentumiset pysyvien vastaavien hyödykkeistä
 - Vaihtuvien vastaavien poikkeukselliset arvonalentumiset
- Liiketoiminnan muut kulut

LIKEVOITTO (-TAPPIO)

- Rahoitustuotot ja -kulut
 - Tuotot osuuksista saman konsernin yrityksissä
 - Tuotot osuuksista omistusyhteisyhteisöissä
 - Tuotot muista pysyvien vastaavien sijoituksista
 - Saman konsernin yrityksiltä
 - Muilta
 - Muut korko- ja rahoitustuotot
 - Saman konsernin yrityksiltä
 - Muilta
 - Arvonalentumiset pysyvien vastaavien sijoituksista
 - Arvonalentumiset vaihtuvien vastaavien rahoitusarvopapereista
 - Korkokulut ja muut rahoituskulut
 - Saman konsernin yrityksille
 - Muille

VOITTO (TAPPIO) ENNEN SATUNNAISIA ERIÄ

- Satunnaiset erät
 - Satunnaiset tuotot
 - Satunnaiset kulut

VOITTO (TAPPIO) ENNEN TILINPÄÄTÖSSIIRTOJA JA VEROJA

- Tilinpäätössiirrot
 - Poistoeron lisäys (-) tai vähennys (+)
 - Vapaaehtoisten varausten lisäys (-) tai vähennys (+)
- Tuloverot
 - Tilikauden verot
 - Laskennalliset verot
- Muut välittömät verot

TILIKAUDEN VOITTO (TAPPIO)

V a s t a a v a a	V a s t a t t a v a a
A PYSYVÄT VASTAAVAT	A OMA PÄÄOMA
I Aineettomat hyödykkeet	I Osake-, osuus- tai muu vastaava pääoma
1. Kehittämismenot	
2. Aineettomat oikeudet	II Ylikurssirahasto
3. Liikearvo	
4. Muut pitkävaikutteiset menot	III Arvonkorotusrahasto
5. Ennakkomaksut	IV Käyvän arvon rahasto
II Aineelliset hyödykkeet	V Muut rahastot
1. Maa- ja vesialueet	1. Vararahasto
2. Rakennukset ja rakennelmat	2. Yhtiöjärjestyksen tai sääntöjen mukaiset rahastot
3. Koneet ja kalusto	3. Muut rahastot
4. Muut aineelliset hyödykkeet	
5. Ennakkomaksut ja keskeneräiset hankinnat	V Edellisten tilikausien voitto (tappio)
III Sijoitukset	VI Tilikauden voitto (tappio)
1. Osuudet saman konsernin yrityksissä	
2. Saamiset saman konsernin yrityksiltä	B TILINPÄÄTÖSSIIRTOJEN KERTYMÄ
3. Osuudet omistusyhteisy yrityksissä	1. Poistoero
4. Saamiset omistusyhteisy yrityksiltä	2. Vapaaehtoiset varaukset
5. Muut osakkeet ja osuudet	
6. Muut saamiset	C PAKOLLISET VARAUKSET
B VAIHTUVAT VASTAAVAT	1. Eläkevaraukset
I Vaihto-omaisuus	2. Verovaraukset
1. Aineet ja tarvikkeet	3. Muut pakolliset varaukset
2. Keskeneräiset tuotteet	
3. Valmiit tuotteet/tavarat	D VIERAS PÄÄOMA
4. Muu vaihto-omaisuus	1. Joukkovelkakirjalainat
5. Ennakkomaksut	2. Vaihtovelkakirjalainat
II Saamiset	3. Lainat rahoituslaitoksilta
1. Myyntisaamiset	4. Eläkelainat
2. Saamiset saman konsernin yrityksiltä	5. Saadut ennakot
3. Saamiset omistusyhteisy yrityksiltä	6. Ostovelat
4. Lainasaamiset	7. Rahoitusvekselit
5. Muut saamiset	8. Velat saman konsernin yrityksille
6. Maksamattomat osakkeet/osuudet	9. Velat omistusyhteisy yrityksille
7. Siirtosaamiset	10. Muut velat
III Rahoitusarvopaperit	11. Siirtovelat
1. Osuudet saman konsernin yrityksissä	
2. Muut osakkeet ja osuudet	
3. Muut arvopaperit	
IV Rahat ja pankkisaamiset	

Haastateltavan tiedot:

- Nimi?
- Asema yrityksessä?
- Kokemus toimialalta?

Toimialan nykytilanne ja erityispiirteet

- Vahvuudet?
- Heikkoudet?
- Mahdollisuudet?
- Uhkat?

Talous näkökulma

- Vahvuudet?
- Heikkoudet?
- Mahdollisuudet?
- Uhkat?