



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

TALOUDEN KANNATTAVUUDEN, VAKA- RAISUUDEN JA MAKSUVALMIUDEN VAIKU- TUKSIA YRITYKSEN JOHTAMISESSA

Jesse Vuorio

Opinnäytetyö
Maaliskuu 2016
Liiketalouden koulutusohjelma
Taloushallinto



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Taloushallinto

VUORIO JESSE:

Talouden kannattavuuden, vakavaraisuuden ja maksuvalmiuden vaikutuksia yrityksen johtamisessa

Opinnäytetyö 91 sivua
Maaliskuu 2016

Tämän opinnäytetyön aiheena oli yrityksen talouden ja toiminnan kannattavuuden, vakavaraisuuden ja maksuvalmiuden vaikutukset yrityksen johtamisessa. Opinnäytetyön pää tavoitteena oli kehittää esimiesten tietoutta ja ymmärrystä yrityksen johdon toiminnasta talouden johtamisessa. Lisäksi alatavoitteena oli parantaa erityisesti liiketaloutta opiskelemattomien esimiesten valmiuksia talouden johtamiseen ja ohjaukseen. Tavoitteilla pyrittiin parantamaan yrityksen esimiesten ymmärrystä johdon toiminnasta ja päätöksistä. Opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda konkreettinen apuväline esimiehille yrityksen talouden ja toiminnan kannattavuuden, vakavaraisuuden ja maksuvalmiuden tunnusluvuista. Apuväline on opas, jossa käsitellään tunnuslukujen seuraamista, laskemista ja niihin vaikuttamista. Tunnuslukukokoelma on opas perustuen opinnäytetyön tekijän valintaan. Rajauksena opinnäytetyössä oli se, että kyseessä ei ole Balanced Scorecard -mittaristo, jossa huomioitaisiin esimerkiksi yrityksen mittareita, vaan yrityksen talouden numeraalisten tunnuslukujen tarkistelu.

Opinnäytetyö perustui laajaan lähdeosmäärään, jossa näkökulmina ovat olleet sekä sisäinen että ulkoinen laskentatoimi, ja tämä näkyi käsitteiden käytössä. Opinnäytetyön alkuosassa käsiteltiin kannattavuutta, vakavaraisuutta ja maksuvalmiutta sekä perehdyttiin kyseisiin aiheisiin. Loppuosan kysymys-vastaus-rakenteessa nostettiin esille ongelma, johon haluttiin ratkaisu. Ratkaisusta johdettiin opinnäytetyön tavoitteen ja tarkoituksen mukainen tunnuslukukokoelma, joka toimii oppaana yrityksen esimiehille. Ratkaisussa käsiteltiin aihetta eri teemojen kautta, jotta oppaaseen saatiin tarpeeksi kattava tietopohja ja käsiteltiin tarpeeksi laajasti yrityksen johtamista talouden tunnuslukujen näkökulmasta. Teemoja olivat: talousjohtaminen ja -ohjaus, johtaminen, liiketoimintamalli ja -strategia, ongelmien ennaltaehkäisy ja aineeton pääoma. Kokoelmassa käsiteltiin myös toimialakohtaisesti tunnuslukuihin vaikuttamista sekä käydään läpi talouden kannattavuuden, vakavaraisuuden ja maksuvalmiuden tarkastelun ja analysoinnin aikajännettä aina 1970-luvulta lähtien.

Asiasanat: kannattavuus, vakavaraisuus, maksuvalmius, tunnusluvut, yrityksen johtaminen, talousjohtaminen, -ohjaus

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration
Financial Management

VUORIO JESSE:

The Effects of Profitability, Financial Solidity and Liquidity on Business Management

Bachelor's thesis 91 pages
March 2016

This thesis dealt with profitability, financial solidity and liquidity in business management. The main aim of the thesis was to develop the superiors' knowledge and understanding of the managerial operation of the company in financial management. An additional aim was to improve the skills of the superiors to attend to the financial management and control. The improvement was especially targeted at the superiors who had not studied business management before. The objective of these aims was to enhance the superiors' understanding of the operations and decisions of the management of the company. The purpose of this thesis was to provide the superiors with a concrete tool of the key ratios of profitability, financial solidity and liquidity. This tool is a guidebook that handles the monitoring and calculating of the ratios as well as affecting them. The guidebook is kind of a ratio collection. The thesis does not cover the balanced scorecard but is about the key figures in the economy of the company.

This thesis was based on a great number of reference books handling both managerial and financial accounting. The concepts used in the thesis varied because of the angles of the reference books. The beginning of the thesis discussed the theories of profitability, financial solidity and liquidity. The latter part was based on the question-answer structure emphasizing the problem to be solved. The analysis of the question-answer section resulted in the ratio collection i.e. the guidebook for the superiors, which was the purported outcome of the thesis. The analysis was accomplished through several themes concerning the formation of the ratio collection. The themes were financial management, financial control, business model and strategy, the prevention of problems and knowledge assets. The analysis also covered the characteristics of profitability, financial solidity and liquidity in different fields of business and how these characteristics can be affected. The history of this kind of analysis was also dealt with in the thesis.

Key words: profitability, financial solidity, liquidity, characteristics, management, financial management, financial control

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Aiheen valinta	6
1.2	Tavoite, tarkoitus ja rajausta	7
1.3	Voiton tuottaminen	8
2	KANNATTAVUUS	11
2.1	Kannattavuusajattelu ja kustannuslaskenta.....	11
2.2	Investoinnit, hinnoittelu, toimintolaskenta	14
2.3	Tunnusluvut	16
3	VAKAVARAISUUS.....	18
3.1	Pääomarakenteen vaikutus liiketoimintaan.....	18
3.2	Vieraan pääoman vaikutus liiketoimintaan.....	21
3.3	Tunnusluvut	22
4	MAKSUVALMIUS	24
4.1	Maksuvalmiuden merkitys.....	24
4.2	Rahavirtalaskelmat.....	27
4.3	Tunnusluvut	28
5	ESIMERKKIYRITYKSET	30
5.1	Esittely ja määrittely	30
5.2	Menestystekijöiden määrittely	31
5.3	Menestystekijöiden erot	34
6	KYSYMYS	36
6.1	Esittely ja määrittely	36
6.2	Pohjustus.....	37
6.3	Esimerkkiyrityksillä havainnointi	39
7	VASTAUS.....	40
7.1	Teemakohtaiset vastaukset	40
7.1.1	Talousjohtaminen ja -ohjaus	40
7.1.2	Yrityksen johtaminen	44
7.1.3	Liiketoimintamalli ja -strategia	46
7.1.4	Ongelmien ennaltaehkäisy	48
7.1.5	Aineeton pääoma.....	49
7.1.6	Teemojen yhteenveto	50
7.2	Menestystekijät ja tunnusluvut	50
7.2.1	Kannattavuus.....	51
7.2.2	Vakavaraisuus	52
7.2.3	Maksuvalmius	53

7.3	Esimerkkiyrityksillä havainnointi	55
7.3.1	Tunnuslukujen parantaminen	55
7.3.2	Tunnuslukujen kehittäminen	63
8	TUNNUSLUKUOPAS	68
8.1	Kannattavuus	68
8.2	Vakavaraisuus	73
8.3	Maksuvalmius	77
8.4	Toimialoille soveltaminen (toimialakohtaiset muutokset)	81
8.5	Tarkastelu ennen ja nyt	84
	POHDINTA	87
	LÄHTEET	90

1 JOHDANTO

1.1 Aiheen valinta

Valitsin opinnäytetyön aiheeksi yrityksen kannattavuuden, vakavaraisuuden ja maksuvalmiuden tunnuslukuihin perehtymisen pohjautuen omiin kokemuksiin työelämässä sekä kiinnostuksen kohteisiini. Olen törmännyt työkokemusteni aikana tapaukseen, jossa huonossa tilanteessa oleva yritys on parantanut huomattavasti omaa taloudellista tilannetta periaatteessa yhden kesän aikana sekä olen nähnyt, kuinka yrityksen taloudellinen tilanne heikkenee ratkaisevasti lyhyessä ajassa. Olen myös seurannut erilaisista lähtökohdista tulevien, eri toimialojen sekä erikokoisten yritysten toimintaa taloudellisesta mielestä. Riippumatta yrityksen ominaisuuksista olen havainnut, että liiketoiminnassa merkitsevintä on tuottaa jonkinlaista voittoa yritykselle.

Minua on pitkään kiinnostanut syy-seuraus-suhteet yrityksen voiton laskulle, kasvulle sekä kehitykselle. Erityisesti minua kiinnostavat faktat yrityksen tappiokierteen taustalla. Eli miksi joku yritys ei pärjää taloudellisesti, kun toisaalla vastaavanlainen yritys tekee samanlaisella liiketoiminnalla hyvää tulosta vuosittain. Kiinnostusteni ydinkysymys on, onko jokin liiketoiminta jo ennen sen aloittamista kannattamatonta vai tuleeeko siitä kannattamatonta huonon johdon vai epäkelvon tuotannon kautta.

Yhdistettyäni aiemmissa työsuhteissani saamat kokemukset sekä omat mielenkiinnon kohteet havaitsin, että niiden taustoissa on paljon yhtäläisyyksiä. Tästä syystä opinnäytetyöni aiheeksi muotoutui esimiehille suunnattu opas yrityksen kannattavuuden, vakavaraisuuden sekä maksuvalmiuden tunnusluvuista.

1.2 Tavoite, tarkoitus ja rajaus

Opinnäytetyön aiheena on yrityksen kannattavuus, vakavaraisuus sekä maksuvalmius. Ajatuksena on syventyä näiden terveen talouden analyysin kulmakivien tunnuslukuihin muodostaen niistä eräänlaisen oppaan erityisesti yrityksen esimiesportaille. Opinnäytetyön päätavoitteena on kehittää esimiesten tietoutta ja ymmärrystä yrityksen johdon toiminnasta talouden johtamisessa. Sen ohella alatavoitteena on parantaa erityisesti liiketaloutta opiskelemattomien esimiesten valmiuksia talouden johtamiseen ja ohjaukseen. Tavoitteilla pyritään parantamaan yrityksen esimiesten ymmärrystä johdon toiminnasta ja päätöksistä. Tässä hyödynnetään terveen talouden analyysin näkökulmien, kannattavuuden, vakavaraisuuden ja maksuvalmiuden tunnuslukujen tarkastelua. Tunnuslukujen tarkastelun ideana on saada eritasoiset esimiehet ymmärtämään näiden kolmen talouden kulmakiven vaikutusta päivittäisessä työelämässä ja yrityksen johtamisessa.

Opinnäytetyön tarkoituksena on perehtyä yrityksen talouden ja toiminnan kannattavuuden, vakavaraisuuden sekä maksuvalmiuden tunnuslukuihin sillä tasolla, että selviää, miten niitä voi seurata, laskea ja kehittää yrityksen haluamaan suuntaan. Tunnuslukuista muodostetaan opas, jonka tarkoituksena on myös tarjota konkreettinen apuväline yrityksen hierarkian eri tasojen esimiehille kannattavuuden, vakavaraisuuden sekä maksuvalmiuden tunnuslukuista.

Oppaan ideana on tuoda esille yrityksen talouden kannattavuuden, vakavaraisuuden ja maksuvalmiuden tunnuslukujen kokonaisvaltaista ymmärtämistä. Rajauksena on, että kyseissä opinnäytetyössä ei yritetä muodostaa yritykselle mittaristoa. Opinnäytetyössä ei keskitytä yrityksen tuotannon laadullisiin tai tehokkuuden mittareihin, vaan ainoastaan taloudellisiin tunnuslukuihin. Rajauksen tarkoituksena on välttää aiheesta rönsyilyä sekä selkiyttää ongelman ratkaisua lukijalle. Talouden tunnuslukuista keskitytään vain keskeisiin, kuten esimerkiksi tase-, kassavirta- ja tuloslaskelmapohjaisiin. Tunnuslukujen määrittelyssä käytetään hyväksi tilinpäätösanalyysin periaatteita.

Opinnäytetyön lähdeteoksissa näkökulmana on ollut joko sisäinen tai ulkoinen laskenta-toimi, mikä vaikuttaa käsitteiden käyttöön.

1.3 Voiton tuottaminen

Riippumatta toimialasta, yhtiömuodosta tai rahoitusrakenteesta loppujen lopuksi liiketoiminnassa on kyse voiton tuottamisesta. Voitto voi olla joko henkistä tai fyysistä. Henkellä voitolla tarkoitetaan esimerkiksi koulutusta, tietotaitoa tai kokemuksia. (Roos, Fernström, Piponius & Rastas 2006, 12–17.) Hyväntekeväisyyttä tekevät yhteisöt usein ovat voittoa tavoittelemattomia organisaatioita, mutta silti nekin tuottavat voittoa toiminnallaan. Kyseinen voitto ilmenee hyväntekeväisyydessä hyödynnettävinä varoina tai henkisenä voittona. Henkinen voitto tunnetaan myös aineettomana tai inhimillisenä pääomana yrityksissä. (Woiceshyn 2013, 174–176.)

Taloudellisen tuoton ja lisäarvon tuottaminen on kuitenkin yleisempi muoto liiketoiminnassa (Yritysten lukumäärä kaupparekisterissä, 2015). Kaikista yhtiömuodoista ainoastaan osakeyhtiöllä on laissa määritelty voiton tuottamiselle tavoitteet. Osakeyhtiön tulee tuottaa voittoa ja lisäarvoa osakkailleen, ellei yhtiöjärjestyksessä asiasta ole toisin sovittu. (Osakeyhtiölaki 21.7.2006/624, 2015). On kyseessä yksityinen elinkeinonharjoittaja, avoin yhtiö, kommandiittiyhtiö tai osuuskunta kaikkien näidenkin tavoite viime kädessä on tuottaa voittoa taloudellisesti tietyn ajanjakso päätteeksi liiketoimintaan sijoittaneille. Osuuskunnassa voiton tuotto ilmenee jäsenten välisten kaupankäynnin ja siitä saamien etuuksien muodossa. (Villa, Ossa & Saarnilehto 2007, 131–138.) Erityisesti yksityisen elinkeinonharjoittajan tilanteessa, jossa hän on mahdollisesti sijoittanut kaikki omat rahansa kiinni yritykseen ja siitä riippuu hänen rahansaanti päivittäiseen elämiseen. Jatkuva tappiokierre vaikuttaa välittömästi suoraan yksityisyrittäjän elämään. Tästä syystä ainoastaan henkinen voitto ei riitä, vaan yrittäjän on saatava myös taloudellista hyötyä liiketoiminnastaan. (Villa, Ossa & Saarnilehto 2007, 21–23.)

Liiketoiminnassa taloudellisen tuloksen tekeminen on siis erityisasemassa, kun mitataan menestyneitä yrityksiä. Voitollisia vuosia on tultava, jotta liiketoimintaa voi kehittää ja tehdä investointeja tulevaisuuteen. Suurten pörssilistattujen osakeyhtiöiden voitot eivät siis mene yksistään johtajien palkkioihin tai osinkoina osakkeiden omistajien tileille, vaan vapaata omaa pääomaa käytetään hyödyksi yrityksen liiketoiminnan kehittämiseen. Tällä tavoin turvataan yrityksen toiminnan jatkuvuus ja työntekijöiden elannon saanti työpaikoistaan. (Villa, Ossa & Saarnilehto 2007, 87–88.) Taloudellisesti positiivista tulosta tekevä yritys tuo siis etuja niin johtoportaalle, osakkeenomistajille kuin työntekijöille unohtamatta asiakkaita ja alihankkijoita. Suuren yrityksen heikko menestys heijastuu täten

kaikkiin sen sidosryhmiin enemmän tai vähemmän negatiivisesti. (Laakso & Lipsanen 2009, 44–49.)

Eli on siis erityisen tärkeää, että yritys tuottaa taloudellista voittoa huolimatta sen yhtiömuodosta. On varmaan sanomattakin selvää, että kaikki yritykset tavoittelevatkin juuri vahvaa taloudellista asemaa, eikä kukaan halua tehdä tappiota menettäen omia varojaan. Tästä herääkin kysymys: miten voittoa voi tuottaa? Yksinkertainen ohje on saada yritykseen enemmän rahaa kuin viedä sitä, eli myy enemmän kuin ostat. Tämän jälkeen pitäisi pureutua oikeaoppisiin myyntitaitoihin, markkinointiin ja yrityksen ulkoiseen imagoon sekä maineeseen. Nyt keskitytään kuitenkin enemmän siihen toiseen ohjeeseen, eli varmistaa, että tuotteidesi hinnoittelu vastaa kustannusrakenteen ja katteen muodostamaa kokonaisuutta sillä tasolla, että kaikki kustannukset tulee katetuksi, mutta myös yrityksen pankkitilille jää vähän ylimääräistä palkkiota jokaisesta myydystä tuotteesta. Tehdäkseen voittoa yrityksen pitää olla siis kannattava. (Niskavaara 2010, 14–17.)

Taloudellisesti tuottava liiketoiminta hyödyntää kaikkia sen sidosryhmiä. Toiset sidosryhmät tuovat rahaa yritykseen ja toisiin yritys maksaa rahaa. Jotta yritys pystyy kattamaan kaikki sen taloudelliset velvoitteet, maksut, on sen oltava vakavarainen. Vakavaraisuudella tarkoitetaan tilaa, jossa yritys pystyy selviytymään kaikista sen taloudellisista velvoitteista pitkällä aikavälillä. Taloudellisen tilan kestävyyttä mitataan yleensä pitkäaikaisten velkojen suhteella pitkäaikaisiin saamisiin. Ideana on selvittää yrityksen pääomarakenteen kestävyyttä pitkässä juoksussa. (Niskavaara 2010, 14–18.)

Lyhyen aikavälin velvoitteista selviäminen edellyttää yrityksen maksuvalmiutta. Eli yksinkertaisuudessaan yrityksellä on oltava kassassa tai pankkitilillä koko ajan sen verran rahaa, että sillä summalla voidaan maksaa esimerkiksi palkkoja, alihankkijoiden laskuja tai omia kululaskuja. Maksuvalmius ilmenee selvimmin yrityksen kassavirtalaskelmista. On mahdollista, että yrityksellä on sitoutumistensa takia vaikeuksia selviytyä lyhytaikaisista veloista, vaikka pitkäaikaisten velkojen hoito on hyvässä kunnossa. (Niskavaara 2010, 14–17.)

Voiton tekeminen edellyttää yritykseltä kolmen asian hallintaa. Yrityksen toiminnan on oltava kannattavalla tasolla, yrityksen itsensä on oltava vakavarainen yksikkö sekä sen lyhytaikaisten maksujen maksuvalmius pitää olla hyvä. Näiden kolmen osa-alueen hal-

linnalla on hyvinkin todennäköistä, että yritys tuottaa taloudellista lisäarvoa omalle toiminnalleen. Täytyy kuitenkin muistaa, että markkinoiden voimia ei voi itse hallita, vaan ne ovat itsenäisiä. Yrityksen kannattavuuden, vakavaraisuuden ja maksuvalmiuden hallinnan ohella on huomioitava yrityksen tuloslaskelmien, taseen sekä kassavirtalaskelmien hallintaa ja ennustettavuutta. (Niskavaara 2010, 9-11.)

2 KANNATTAVUUS

2.1 Kannattavuusajattelu ja kustannuslaskenta

Yksinkertaisesti ilmaistuna kannattavuus tarkoittaa yrityksen tuotannon tuottojen ja kustannusten suhdetta, joka näkyy tilikauden lopussa liiketoiminnan joko voittona tai tappiona. Kannattavuus tunnetaan parhaiten tuloksellisuuden käsitteenä. Jokaiselle liiketoimintaa harjoittavalle yhteisölle tai yritykselle talouden kannattavuus on äärimmäisen tärkeä näkökulma tarkasteltaessa toiminnan jatkuvuutta. Tavoitellessaan liiketoiminnalleen voittoa, eli positiivista tulosta tilikaudelle, on kannattavuuden laskeminen, seuraaminen, analysointi ja raportointi erityisen merkittävässä asemassa. Ilman tehokasta ja selkeäkielellistä seurantajärjestelmää liiketoiminnan kannattavuutta on vaikea analysoida. (Niska-vaara 2010, 59.)

Yrityksen liiketoiminnan tuloksellisuuden kannattavuuden laskemista, seurantaan, analysointia ja raportointia voidaan sanoa kannattavuusajatteluksi. Kannattavuusajattelu pohjautuu liiketoiminnan tehokkaaseen harjoittamiseen samalla tuottaen tulosta ja lisäarvoa kaikille sidosryhmille. Yrityksen liiketoiminnan tuloksellisuutta voidaan seurata tarkastelemalla tuotannon tuottojen ja kustannusten suhdetta. Tästä syystä kannattavuusajattelun ohelle on kehittynyt kustannuslaskennan käsite. Kustannuslaskennalla tarkoitetaan taloudellisen yhteisön tai yrityksen tietyn liiketoiminnan yksikön tuotannon kustannusten selvittämistä ja laskemista. Tällä laskennalla on oltava jokin tavoite, jotta sitä voi harjoittaa. Kustannuslaskennan perustana ja tavoitteena voi toimia esimerkiksi yritystoiminnan perustamiseen pohjautuva laskenta, hinnoitteluun pohjautuva laskenta tai varaston arvon ja kustannusten selvittämiseen pohjautuva laskenta. Yritystoimintaa perustettaessa on selvitettävä, minkälaisilla resursseilla toiminta on kannattavaa, ja mitkä ovat minimi- ja maksimirajat toiminnot kustannuksille. Tuotteiden hinnoittelu perustuu siihen, että tuotteen valmistamisesta koituvat kustannukset, niin muuttuvat kuin kiinteät, tulee maksetuksi ja siihen päälle lasketaan vielä yrityksen johdon tavoittelema kate. Tähän tarvitaan kustannuslaskentaa. Tilikauden loppuun mennessä ei välttämättä yritys aio myydä kaikkia valmistamia tuotteita, vaan jättää osan varastoon. Varaston arvon kehitys ja varastoinnin kustannuksen vaikuttavat yrityksen taseeseen sekä tulokseen. Tästä syystä niiden selvittämiseen hyödynnetään kustannuslaskentaa. (Pellinen 2006, 67–76.)

Kustannuslaskentaa voidaan hyödyntää myös yrityksen sisäisten liiketoiminnan yksiköiden vertailussa. Tämä edellyttää koko liiketoiminnan kustannusten selvittämistä ja niiden kohdistamista oikeille yksiköille. Yleisesti ottaen muuttuvien kustannusten kohdistaminen oikein on yksinkertaisempaa kuin kiinteiden kustannusten. Valmiin tuotteen hinnoittelussa huomioidaan molemmat kustannuslajit, mutta muuttuvia kustannuksia ei tarvitse jakaa liiketoimintayksiköiden kesken, koska ne syntyvät suoraan tuotteen valmistuksesta. Kiinteät kustannukset yleensä kohdistetaan koko yritykselle, josta ne jaetaan liiketoimintayksiköille tarkkaan laskettujen kertoimien avulla. Kustannuslaskennan avulla kaikki kiinteät kustannukset voidaan jakaa liiketoiminnan yksiköille oikeissa suhteissa laskettujen kertoimien perusteella. (Pellinen 2006, 106–109.)

Kustannuslaskennan perusteiden pohjalta voi sanoa, että tarve kannattavuuden seurantaan syntyy tiedon tarpeesta. Yrityksen johto tarvitsee tietoja pystyäkseen johtamaan liiketoimintaa kannattavalla tasolla. Näin kustannuslaskennan ja kannattavuusajattelun periaatteet nivoutuvat yhteen yrityksen johtamisen tarpeissa. Tästä yksinkertaisena esimerkkinä on katetuoton laskeminen tuotteen hinnoittelussa. Jotta yrityksen liiketoiminnan olisi kannattavaa, on sen saatava myymistä tuotteistaan voittoa itselle. Eli myymänsä tuotteen hinnalla, on pystyttävä kattamaan sille kohdistettavat kustannukset sekä kate, jonka yrityksen johto sille on määrittänyt. Pystyäkseen määrittämään sopivan katteen tuotteelle on johdon tiedettävä tuotteen markkina-asema, kysynnän määrä sekä mahdollisten kilpailijoiden tuotteiden hinnat. Hinnoittelun ongelma on, että se tuo yrityksen sidosryhmille erisuuntaisia hyötyjä. Asiakkaat haluavat halpoja hintoja, mutta korkeat hinnat taas hyödyttävät enemmän yrityksen toiminnan rahoittajia. Alihankkijatkin hyötyvät korkeimmista hinnoista siinä mielessä, että silloin he saavat itse hyvän hinnan toimittamistaan tuotteista. (Pellinen 2006, 206–215.)

Kannattavuutta seurataan lähes kaikessa yrityksen liiketoiminnan projekteissa. Tuotteiden hinnoittelun lisäksi investointien suunnittelussa, uusien tuotteiden kehityksessä sekä laadullisten määrityksien hallinnoimisessa käytetään kannattavuuden mittaamiseen perustuvia laskelmia. Yrityksen suunnitellessa esimerkiksi laajentamista tai uuden valmistuslaitteiston hankintaa on kyse investoinnista. Ennen virallista ostopäätöstä on äärimmäisen tärkeää käydä läpi eri investointivaihtoehdot, joita yrityksellä on, ja valita niistä paras, eli kannattavin. Investoinnin kannattavuudessa merkittäviä tekijöitä ovat investoinnin tuottojen nettonykyarvo, sisäinen korkokanta, sijoitetun pääoman tuotto sekä takaisinmaksuaika. Investointi on kannattava, kun se tuottaa enemmän kuin siihen sitoutuu

pääomaa. Tuotekehityksessä ja laadullisten määrityksiensä hallinnoimisessa kannattavuus ilmenee niiden perusteella syntyvien tuotteiden myötä. Ei ole kannattavaa suunnitella yhtä tuotetta pitkään, jos sille ei ole markkinoita. Ei ole myöskään kannattavaa kehittää jo valmiin tuotteen laadullisia ominaisuuksia, jos sen kustannukset kasvavat silloin liian suuriksi tai hinta ylittää halutun rajan. Kannattavuus ohjaa johdon päätöksiä yrityksen liiketoiminnan tuloksellisuuden nimissä. (Ikäheimo, Laitinen, Laitinen & Puttonen 2011, 124–132.)

Yrityksen liiketoiminnan jatkumisen kannalta kannattavuuden seurannalla on iso merkitys. Jos yritys ei seuraa tuotteidensa kannattavuutta tai se ei aseta sopivia tavoitteita ja katteita toiminnalleen, yrityksen tulevaisuus näyttää tällöin heikolta. Jatkuva tappion tekeminen heikentää taloudellista tilannetta, koska vieraan pääoman määrän kasvaessa yrityksen taseessa, johtaa kasvaviin rahoitus- ja korkokustannuksiin, jotka pienentävät entisestään tilikauden tulosta. Kannattavuuden seuraamisen ohella sen analysointi on merkitsevää. Pitää pystyä lukemaan tilannetta näkemällä, onko kannattavaa myydä jotain tuotetta pienemmällä katteella, kun toisella tuotteella voidaan kattaa sen kustannuksista osa. Kannattavuutta pitää pystyä hallitsemaan, jotta siitä ei ole haittaa millekään yrityksen sidosryhmälle, eikä tietenkään itse yrityksen liiketoiminnalle. (Niskavaara 2010, 59–60.)

Yrityksen liiketoiminnan kolmesta tärkeästä talouden raportista, kassavirtalaskelma, tase ja tuloslaskelma, viimeinen on kannattavuuden seuraamiseen sopiva raportti. Tilikauden tuloslaskelmasta selviää kulujen suhteen myyntiin sekä tuloksen positiivisuus tai negatiivisuus. Tuloslaskelman alin rivi paljastaa paljon yrityksen liiketoiminnan kannattavuudesta. Tulevien tilikausien toimintaa suunnitellessa luodaan budjetteja, eli tuloslaskelmaennusteita, joihin arvioidaan tulevan vuoden liikevaihto sekä kulut. Esimerkiksi henkilöstön lisäykset tai vähennykset voidaan ennustaa budjetin avulla. Tuloslaskelma on siis eräänlainen kannattavuuden mittari. (Lehtonen 2007, 187–210.)

Jos yrityksen johto kokee, että toiminnan kannattavuus on heikentynyt tai sitä pitäisi parantaa, jotta yritys pystyisi paremmin selviytymään tulevaisuuden haasteista, kannattaa panostaa menestystekijöihin. Yrityksen strategiaan perustuvat menestystekijät ovat tärkeässä roolissa, kun halutaan tavoittaa pitkäaikaiset suunnitelmat. Tästä syystä näihin tekijöihin panostaminen tuo pitkässä juoksussa yritykselle kannattavuutta. Tuotannon skaalauksen hyödyntäminen auttaa myös paremman kannattavuuden saavuttamisessa. Skaalauksella tarkoitetaan esimerkiksi jonkin tietyn tuotteen valmistuksessa saatavasta hyödystä,

kun valmistetaan suuria määriä. Yleensä tämä edellyttää vahvaa asemaa markkinoilla, ellei jopa markkinajohtajan asemaa. Parantaakseen kannattavuutta yrityksen johdon on hyvä panostaa tehokkuuteen. Tehokkuus pienentää kustannuksia ja kasvattaa täten mahdollista voittoa. Tällöin toteutuu kannattavan liiketoiminnan perusajatus, eli tuottaa enemmän rahaa kuin käyttää sitä kustannuksiin. (Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen 2012, 73–90.)

2.2 Investoinnit, hinnoittelu, toimintolaskenta

Käytännön työelämässä kannattavuuden käsite ilmenee esimerkiksi investointilaskelmissa, hinnoittelussa sekä toimintolaskelmissa, eli kustannusten kohdistamiseen tarkoitettussa laskennassa. Kaikissa näissä kolmessa esimerkissä kannattavuus ilmenee eri tavoin: investointilaskelmassa selvitetään kannattavinta vaihtoehtoa, hinnoittelussa sopivaa ja kannattavaa hintaa sekä toimintolaskelmassa määritetään tuotteille kustannukset pohjautuen käytettäviin toimintoihin, jotta yksittäisen tuotteen kokonaiskustannukset voidaan määrittää ja täten nähdä sen kannattavuus verrattuna hintaan. Eli kannattavuus on yrityksen toiminnalle merkittävä talouden kulmakivi ja sitä esiintyy monissa eri prosesseissa jopa ilman, että sitä erityisesti selvitetään. (Ikäheimo, Laitinen, Laitinen & Puttonen 2011, 81–87, 117–132.)

Investointilaskelmassa siis selvitetään vaihtoehtoja se kaikista kannattavin, jolla yritys saa parhaimman tuoton investointiin sitoutuneille pääomille. Kannattavuutta määrittelevät neljä tekijää: investoinnista saatavien nettotuottojen nykyarvo, sisäinen korkokanta, sijoitetun pääoman tuotto sekä takaisinmaksuaika. Investointilaskelmassa selvitetään yksittäisen investointivaihtoehdon kannattavuutta vähentämällä siihen sitoutuneet pääomat ja hankintameno saaduista tuotoista. Diskonttaamalla vuosittaiset nettotuotot investointivuoteen saadaan selville investoinnin nettotuottojen nykyarvo. Sisäinen korkokanta sekä sijoitetun pääoman tuotto saadaan selvittämällä, millä koron arvolla investoinnit tuotot ovat yhtä suuret kuin siihen sitoutuvat pääomat sekä hankintameno. Sijoitetun pääoman tuoton on oltava suurempi kuin sisäinen korkokanta, jotta investoinnin tuotto-odotus vastaa yrityksen johdon haluamaa tuottoa. Takaisinmaksuaika saadaan selville laskemalla yhteen vuosittaiset tuotot ja verrataan niitä investoinnin hankintameno. Investoinnin takaisinmaksuaika on se aika, joka kuluu, kunnes investoinnin tuotot ovat yhtä suuret hankintamenon kanssa. Neljän edellä mainitun tunnusluvun perusteella yrityksen johto pystyy selvittämään itselleen kannattavimman investointivaihtoehdon. Investoinnin

ideana on kehittää ja uudistaa yrityksen toimintaa sekä tuotantoa, mutta sen on myös tarkoitus tuoda lisää myyntituloja. Tästä syystä kannattavuus on merkittävä asia investointia suunnitellessa. (Ikäheimo, Laitinen, Laitinen & Puttonen 2011, 124–132.)

Tehokkaan hinnoittelun perustana on löytää oikea hinta tuotteelle, jotta se kattaisi kaikki siihen koituvat kustannukset sekä tuottaisi voittoa katteen avulla yritykselle. Tuotteen valmistuksen on oltava kannattavaa. Tuotteen hinnoittelun kannattavuuden varmistamiseksi on kehitelty kalkyyleja, eli laskentakaavoja, jotka määrittävät, kuinka paljon tuotannon kustannuksista kohdistetaan yksittäiseen tuotteeseen. On olemassa minimi-, keskimääräis- ja normaalikalkyyli. Minimikalkyyliä tuotteelle on kohdistettu vain muuttuvat kustannukset. Keskimääräiskalkyyliä huomioidaan tuotannon sekä muuttuvat että kiinteät kustannukset, jotka jaetaan tasan kaikille tuotetuille tuotteille. Normaalikalkyylin periaatteena on kohdistaa muuttuvat kustannukset tuotetuille tuotteille ja kiinteät kustannukset normaalin kapasiteetin mukaisille tuotemäärälle. Kalkyylien ohella hinnoittelussa on omakustannusarvoja, jotka sisältävät kalkyylien arvojen lisäksi koko yrityksen kiinteiden kustannusten osuudet kohdistettuna tuotetuille tuotteille. Kalkyylien ja omakustannusarvioiden perusteella yritys pystyy valikoimaan sopivan katteen tuotteilleen ja pitämään yrityksen toiminnan kannattavana. (Pellinen 2006, 118–122.)

Minimikalkyyli voidaan laskea jakamalla muuttuvat kustannukset toteutuneella valmistettujen tuotteiden määrällä. Keskimääräiskalkyyli saadaan jakamalla muuttuvien ja kiinteiden kustannusten summa toteutuneella valmistettujen tuotteiden määrällä. Normaalikalkyyliä yhdistetään kaksi jakolaskua. Ensiksi jaetaan muuttuvat kustannukset toteutuneella valmistettujen tuotteiden määrällä, eli minimikalkyyli ja siihen lasketaan yhteen kiinteät kustannukset jaettuna normaalilla valmistettujen tuotteiden määrällä. Normaali tuotemäärä voi olla pitkän ajan toteutuneiden valmistusmäärien keskiarvo tai budjetoitu valmistusmäärä. Vaihtoehtoisesti normaalina valmistusmääränä voidaan käyttää myös täyskapasiteettia, jos se on mahdollinen valmistettavaksi. (Alhola & Lauslahti 2005, 25–29.)

Kustannusarvolaskennassa jaetaan kalkyylien tapaan kolmeen laskentakaavaan: minimi-valmistusarvo, valmistusarvo ja omakustannusarvo. Minimikustannusarvo on tuotteen valmistukseen kuluvien muuttuvien kustannusten arvo, joka on kohdistettu yksittäiselle valmistetulle tuotteelle. Valmistusarvossa minimikustannusarvoon lisätään kiinteät kustannukset. Omakustannusarvossa lisätään vielä valmistusarvon päälle myynnin ja hallinnon

kustannukset kohdistettuna yksittäiselle valmistetulle tuotteelle. (Alhola & Lauslahti 2005, 29–31.)

1980-luvun lopulla kehitelty toimintolaskenta mullisti kustannuslaskennan perusteet. Toimintolaskennassa ajatuksena on kohdistaa yrityksen yleiskustannukset tuotteille niiden aiheuttamisperusteiden periaatteella. Tällainen laskenta mahdollistaa tarkemmat laskelmat tuotteiden kustannuksille. Toimintolaskennan periaatteita on laajennettu myös projektikohtaiseen laskentaan. Tämä mullistava taloushallinnon keino on hyödyllinen juuri esimerkiksi projektitöiden hinnoittelussa, jossa on vaikea kattaa kaikkia todellisia kustannuksia. Toimintolaskennan ongelmana on sen kuormittavuus sekä työläys. (Lehtonen 2007, 112–118.)

2.3 Tunnusluvut

Kannattavuutta mitataan useilla erilaisilla tunnusluvuilla. Suurin osa niistä on tuloslaskelmapohjaisia, eli niiden arvot lasketaan tilikausittain tuloslaskelman perusteella. Yleisesti ottaen kannattavuutta lasketaan katteiden avulla, koska ne ilmentävät tulojen ja menojen suhdetta. Niiden lisäksi on kuitenkin myös pääoman tuottoon perustuvia tunnuslukuja, jotka pohjautuvat sekä tuloslaskelmaan että taseeseen. (Leppiniemi & Leppiniemi 2006, 217–222).

Erilaiset katteet ovat yksinkertaisimpia kannattavuuden tunnuslukuja. Katteiden tarkoitus on ilmentää laskettavan asian tulojen ja menojen suhdetta sekä niiden erotuksen suhdetta tuloihin. Yleisimpiä katetunnuslukuja ovat myynti- sekä käyttökate. Niiden lisäksi yrityksen tilikauden tuloslaskelmasta voidaan laskea erilaisia tuloksen tunnuslukuja, kuten liike- tai nettotulosprosentti. Myyntikate ilmentää yrityksen myyntitulojen ja tuotannon muuttuvien kustannusten välistä suhdetta. Se saadaan vähentämällä kustannukset tuotoista ja myyntikateprosentti saadaan jakamalla kyseinen erotus tuotoilla. Käyttökate on hieman pidemmälle viety tunnusluku kuin myyntikate, sillä käyttökateessa huomioidaan myös kiinteät kustannukset. Käyttökate ilmentää myös yrityksen tulosta ennen poistoja, rahoituseriä sekä veroja. Se lasketaan samoin kuin myyntikate. Molemmille katteille on vaikea antaa yleispäteviä rajoja, joiden perusteella niitä voisi vertailla yleiseen tasoon. Katteet ylipäänsä ovat hyvin yritys- ja toimialakohtaisia sekä niihin vaikuttaa paljon esi-

merkiksi investointien määrä sekä varaston arvoon kohdistuvat muutokset. Ne ovat kuitenkin yrityksen sisäiselle laskennalle tärkeitä tunnuslukuja. (Leppiniemi & Leppiniemi 2006, 201–202, 205–206.)

Tilikauden päätteeksi tuloslaskelmasta tarkastetaan katteiden lisäksi myös erilaisia tulokseen liittyviä tunnuslukuja. Näistä yleisimpiä ovat liike- ja nettotulosprosentit. Lisäksi tuloslaskelmasta voidaan johtaa vielä esimerkiksi rahoitus- ja kokonaistulosprosentit. Liiketulosprosentti saadaan selville lisäämällä tilikauden liikevaihtoon muut liiketoiminnan tuotot ja vähentämällä summasta toimintakustannukset sekä poistot ja arvonalennukset ja jakamalla näin saatu liiketulos liikevaihdolla. Tämä tunnusluku on hyvä vertailun väline saman toimialan yritysten taloutta analysoitaessa, sillä se ei ota huomioon rahoituskustannuksia, joten vertailtaessa tätä lukua velaton ja velkainen yritys ovat samalla viivalla. Nettotulosprosentti on toinen yleisesti yrityksen talouden analyysissä käytetty tuloksen tunnusluku. Se ilmaisee yrityksen varsinaisen toiminnan tuloksen ja sitä voidaan myös pitää yrityksen omistajille jaettavien voittojen jakopäätösten perusteena. Nettotulosprosentti saadaan lisäämällä tilikauden liiketulokseen rahoituserät ja verot. Huomioitavaa on, että rahoituserät ja verot tarvittaessa saatetaan myös vähentää liiketuloksesta. Jakamalla saatu arvo liikevaihdolla tulee yrityksen tilikauden nettotulosprosentti. (Leppiniemi & Leppiniemi 2006, 218–225.)

Kannattavuutta voidaan mitata tuloslaskelman perusteella myös taseesta. Tasepohjaiset kannattavuuden tunnusluvut ovat pääasiallisesti tuottoprosentteja, joita erityisesti rahoittavat sidosryhmät seuraavat. Ensimmäinen kyseinen tunnusluku on oman pääoman tuotto, eli return on equity (ROE). Se saadaan jakamalla nettotulos oman pääoman keskimääräisellä arvolla. ROE-tunnusluku kertoo yrityksen kyvystä tuottaa voittoa yrityksen omistajien tai osakkaiden sijoittamalle pääomalle. Toinen vastaava tunnusluku on sijoitetun pääoman tuotto, eli return on investment (ROI). Kyseinen tunnusluku selviää lisäämällä nettotulokseen koko tilikauden rahoituskustannukset sekä verot ja tämän jälkeen jakamalla kyseisen summan sijoitetun pääoman keskimääräisellä arvolla. ROI-tunnusluku voidaan pitää yhtenä tärkeimmistä tilinpäätöksen tunnusluvuista, sillä se kertoo, kuinka paljon yritys pystyy tuottamaan voittoa sen toimintaan sijoitetulle pääomalle. ROE- ja ROI-tunnuslukujen lisäksi on kokonaispääoman sekä sidotun pääoman tuotoille tunnuslukuja. (Leppiniemi & Leppiniemi 2006, 225–232.)

3 VAKAVARAISUUS

3.1 Pääomarakenteen vaikutus liiketoimintaan

Ainoastaan kannattava liiketoiminta ei pelasta yritystä, vaan sen taustalla pitää olla onnistuneesti suunniteltu rahoitusrakenne. Taloudellisten voimavarojen hyödyntäminen parhaalla mahdollisella tavalla luo yrityksen tulevaisuudelle vakaata pohjaa. Kun yrityksen talous on vakaalla pohjalla, puhutaan yrityksen olevan vakavarainen. Vakavaraisuus tarkoittaa, että yritys pystyy selviytymään sillä olevista taloudellisista velvoitteista pitkässä juoksussa. Esimerkiksi lainojen takaisinmaksut pystytään hoitamaan ilman uuden lainan ottoa tai maksut hoidetaan ajoissa, eikä se heikennä suuresti yrityksen päivittäistä toimintaa. Vakavarainen yritys on niin sisään- kuin ulospäin mieluinen yhteisö ja kumppani. (Karikorpi 2012, 111–114.)

Yrityksen talouden ja toiminnan vakavaraisuutta seurataan yleisesti ottaen pitkällä aikavälillä, yleensä seurantajakso on yhden tilikauden mittainen. Vakavaraisuutta ei mitata lyhyellä aikavälillä, koska on mahdollista, että yritys tekee päivittäisessä toiminnassaan hieman tappiota, mutta on silti vakavarainen. Tällainen tilanne voi olla esimerkiksi silloin, jos yrityksen taloudellista tilannetta yritetään helpottaa saamalla myyntiä normaalia pienemmällä katteella tai jopa pienellä tappiolla. (Laakso & Lipsanen 2009, 138–144.) Vastaavasti operatiivisella tasolla todella hyvää tulosta tekevä yritys ei aina välttämättä ole vakavarainen. Tämä voi johtua siitä, että isojen voittojen tekeminen edellyttää suuria vieraan pääoman panostuksia ja tällöin myös takaisinmaksuerät ovat normaalia suurempia. Vakavaraisuuden mittaaminen pitkällä aikavälillä on siis yrityksen toiminnan kannalta tehokkain tapa seurata talouden ja liiketoiminnan kehitystä. (Karikorpi 2012, 114–115.)

Vakavaraisuudella mitataan siis yrityksen selviytymiskykyä pitkän ajanjakson taloudellisista velvoitteista. Vakavaraisuudella on myös muita merkityksiä yrityksen taloudessa ja toiminnassa. Sitä voidaan pitää eräänlaisena talouden puskurina. Tappion tekeminen päivittäisessä liiketoiminnassa pienentää oman pääoman osuutta yrityksen toiminnassa. Vahvasti vakavarainen yritys kestää kyllä tämän väliaikaisen tilanteen, koska sen talous on järjestetty siten, ettei sille koidu toiminnalle liian suuria menoja mahdollisista lyhyen

ajan toiminnan paikkauksista esimerkiksi velkarahalla. Vakavarainen yritys saa myös vierasta pääomaa heikommassa taloudellisessa tilanteessa olevaa matalammalla korolla, joten rahoitus- ja korkokustannusten määräkin pienempi tällöin. Yrityksen talouden ja liiketoiminnan tukipuskurina soliditeetti, eli vakavaraisuus, voi olla tavoittelemisen arvoisen lähtökohta koko yrityksen toiminnalle. Viime kädessä merkitsee enemmän, pystyykö hoitamaan pitkän ajan taloudellisia velvoitteita kuin lyhyen ajan. Esimerkiksi palkkojen maksuongelmaa voi paikata vieraalla pääomalla tai saamalla sijoittajilta lisää panostuksia, vain jos yrityksen toiminta koetaan vakavaraiseksi. (Niskavaara 2010, 83–84.)

Yksinkertaisimmillaan yrityksen talouden vakavaraisuutta seurataan tarkastelemalla oman pääoman sekä vieraan pääoman välistä suhdetta, eli omavaraisuusastetta. Mitä velkaisempi yritys on, sitä heikompi on sen vakavaraisuus, ja mitä omavaraisempi on yritys, sitä pienempi määrä lainaa sillä on. Omavaraisuusaste selvitetään laskemalla oman pääoman osuus yrityksen toimintaan sitoutuneista varoista, jotka saadaan vähentämällä saadut ennakkomaksut taseen loppusummasta. Selkeitä ja yksinkertaisia rajoja on vaikea vetää vakavaraisuuden laskemiseen, koska on kuitenkin viime kädessä hyvinkin toimialakohtaista, kuinka paljon vierasta pääomaa yritys tarvitsee liiketoimintaansa. Esimerkiksi investointien rahoittaminen vieraalla pääomalla vääristää omavaraisuusastetta suhteessa liiketoiminnan vakavaraisuuteen. (Niskavaara 2010, 85–87.) Yritystutkimusneuvottelukunta, eli YTN, on yhteisö, joka toimii lähellä työelämää ja se on yritystutkijoille väylä päästä keskustelemaan eri liiketoiminnan aiheista. YTN:n tarkoituksena on edistää, kehittää, ylläpitää ja yhtenäistää suomalaista yritystutkimustoimintaa. Yritystutkimusneuvottelukunta on antanut yritysten vakavaraisuudelle ohjearvoja. Yhteisön mukaan omavaraisuusasteen ollessa yli 40 % sitä voi pitää hyvänä, se on tyydyttävä ollessa 20 % - 40 % ja se on heikko, kun se on alle 20 %. Näihin kuitenkin lukuihin tulee kuitenkin suhtauttaa toimialakohtaiset muutokset ja välttämättömyydet. (Yritystutkimusneuvottelukunta, 2015).

Omavaraisuusasteen ollessa heikko tai yrityksen johdon halutessa parantaa yrityksen oman pääoman suhdetta toimintaan sitoutuneisiin varoihin kehittämiskeinoja on kolmenlaisia. On todettu, että omavaraisuusaste ilmentää yrityksen tappionsietokykyä sekä kykyä selviytyä taloudellisista velvoitteista pitkällä aikavälillä. Täten kehittämiskeinot käsittelevät mitattavia asioita. Ensimmäinen keino parantaa omavaraisuusastetta on lisätä oman pääoman osuutta tekemällä enemmän voittoa myynneistä. Tämä edellyttää asiakkaiden tuntemista ja heidän sitouttamista mahdollisesti korkeahintaisempiin kauppoihin.

Toinen tapa on kasvattaa omaa pääomaa omistajien tai osakkeenomistajien avulla. Tällöin omistavan sidosryhmän on tehtävä lisäpanostuksia yrityksen toimintaan. Kolmas kehittämiskeino on yksinkertaisesti vähentää vieraan pääoman määrää. Lainojen takaisinmaksaminen sekä uusien ottamisen välttäminen kuitenkin edellyttää koko yrityksen toiminnan tehokkuutta, operatiivista kannattavuutta. (Kallunki, Lantto & Salhström 2008, 142–153.)

Yrityksen vakavaraisuuden kannalta ei kuitenkaan välttämättä ole edullista, että yrityksellä on joko paljon omaa pääomaa tai paljon velkaa, vaikka se olisikin esimerkiksi investointeja varten. Liiallisen korkea oman pääoman määrä voi olla yritykselle positiivinen ongelma. Oma pääoma on yritykseen sijoitettua pääomaa, jonka sinne on sijoittanut omistajat ja mahdolliset osakkeenomistajat. Koska kyseessä on sijoitettua rahaa, on sillä myös omat riskinsä, jotka ovat omistajien juridisen aseman takia korkeammat kuin lainarahoituksessa, on sen tuotto-odotus täten suurempi kuin vieraalla pääomalla. Eli yritys maksaa korkeampaa korkoa omalle pääomalleen kuin lainarahalle. Liiallinen oman pääoman määrä voi myös heijastaa yrityksen tulevaisuuden näkymistä. Olleessa omaa pääomaa huomattavasti yritys ei ole hyödyntänyt sitä toiminnan kehittämiseen, eikä esimerkiksi investointeihin. Vastaavasti jos yrityksellä on paljon lainarahoituksella hankittua pääomaa, tämä johtaa kasvaviin rahoitus- ja korkokustannuksiin sekä vakavaraisuuden ongelmiin. Yritys ei välttämättä selviä pitkäaikaisista taloudellisista velvoitteista. Toisaalta suuri vieraan pääoman määrä voi myös kertoa sidosryhmille, että johdolla ei ole luottoa yrityksen toimintaan ja siksi omaa pääomaa ei ole panostettu paljoa. (Niskavaara 2010, 84.)

Yrityksen talouden ja toiminnan kannattavuutta voidaan laskea ja seurata tilikausittaisista tuloslaskelmista. Vastaavasti vakavaraisuutta voidaan tarkastella taseesta. Tase kuvaa yrityksen taloudellista tilannetta tietyllä hetkellä, joka yleensä on joko tilikauden päätöspäivä tai esimerkiksi vuosineljänneksen viimeinen päivä. Taseesta ilmenee, mitä yritys omistaa ja miten se on rahoitettu. Puhuttaessa vakavaraisuudesta sekä omasta ja vieraasta pääomasta huomio keskittyy taseen oikealle puolelle, eli vastattavaa puolelle. Taseen vastattavaa puolesta selviää yrityksen toiminnan rahoituksen rakenne. Esimerkiksi omavaraisuusastetta laskettaessa selvitetään oman pääoman osuus suhteessa toimintaan sitoutuneisiin varoihin. (Lehtonen 2007, 167–183.)

Tase on siis läpileikkaus yrityksen toimintaan ja talouteen tietyllä hetkellä. Sen ideana on näyttää, mistä on tullut rahaa ja minne se on käytetty. Useille sidosryhmille, kuten rahoituksenantajat ja omistajat tai osakkeidenomistaja, taseen merkitys on suuri tehdessään yrityksen talouteen liittyviä päätöksiä. Esimerkiksi lainanantotilanteessa rahoittaja selvittää, millaisia vakuuksia yritys pystyy antamaan vastineeksi lainarahoituksesta. Talouden vakavaraisuus itsessään on vaikuttava tekijä lainanannossa. Osakkeiden omistajille ja mahdollisille uusille osakkaille on tärkeää nähdä, millä tavalla yrityksessä hyödynnetään toimintaan sijoitetut varat, oman pääoman tuottoaste on myös merkitsevää sijoittamispäätöksessä. Vakavarainen yritys houkuttelee erilaisia rahoittajia paremmin kuin heikommassa taloudellisessa tilanteessa oleva. (Lehtonen 2007, 148–186.)

3.2 Vieraan pääoman vaikutus liiketoimintaan

Yrityksen operatiivisessa toiminnassa vakavaraisuutta on itsessään vaikeaa havaita, koska se käsittelee pitkä ajan tähtäimen tavoitteita, eikä sillä ole tarkoituksena vaikuttavaa päivittäiseen työhön. Kuitenkin vakavaraisuudella on suuri merkitys yrityksen tulevaisuuden talousnäkyymiin sekä tarvittaessa jopa lyhytaikaisten ongelmien ratkaisuun. Yrityksen talouden ja toiminnan vakavaraisuus on yksi tärkeimmistä ehdoista etenkin rahoituksen näkökulmasta. Esimerkiksi pankkilaitoksille, jotka tarjoavat yrityksille lainaa, talouden vakavaraisuus on merkittävä tekijä päätöksessä, koska pankkienkin tarkoituksena on saada omat rahansa takaisin sekä tehdä pientä tuottoa lainoituksella. (Niskavaara 2010, 39–40.).

Yksi vakavaraisuuden mittareista on omavaraisuusaste, joka mittaa yrityksen oman pääoman osuutta koko toimintaan sitoutuneista varoista. Yrityksen halutessa laajentaa toimintaansa tai vaihtoehtoisesti osakeyhtiön halutessa kasvattaa oman pääoman osuutta se voi hakea lisäpanostuksia omistajilta. Osakeyhtiön kohdalla tämä tarkoittaisi osakeantia osakkeiden omistajille. Sijoittajille on merkitsevää tietää, kuinka suuren riskin ottaa lähtiessä tukemaan tietyn yrityksen toimintaa, sillä he haluavat sijoittamilleen pääomille oikeankokoisen tuoton, joka on sidottu heidän ottamaansa riskiin. Sijoittajat tällöin tarkastelevat yrityksen omavaraisuusastetta sekä sijoitetun pääoman tuottoastetta. Sijoitetun pääoman aste kertoo siis, kuinka paljon yrityksen toimintaan sijoitettu pääoma saa tuottoa tilikaudessa. Tämä tunnusluku on hyvä mittari sille, kuinka paljon uudet osakkaat haluavat esimerkiksi osinkotuloja yrityksen toiminnasta. (Kallunki, Lantto & Sahlström 2008, 147–151.)

Vaikka vakavaraisuus on pääasiallisesti pitkäaikaisten taloudellisten velvoitteiden suoriutumiskykyä heijastava talouden kulmakivi, voi sillä myös olla vaikutuksia lyhyen ajanjakson taloudellisiin velvoitteisiin. Hetkellinen toiminnan kannattamattomuus pienentää taseesta oman pääoman osuutta. Vakavarainen yritys, jolla on omavaraisuusaste omalle toimialalleen hyvä, pystyy selviytymään ilman suurempia ongelmia hetkellisistä kannattavuushäiriöistä. Mahdollinen lyhytaikaisen lainanotto on myös helpompaa, jos yrityksen talous ja toiminta ovat vakavaraisella pohjalla. (Niskavaara 2010, 84.)

3.3 Tunnusluvut

Pääasiallisesti vakavaraisuuden mittaamiseen ja analysointiin tarvittavat tunnusluvut perustuvat yrityksen oman ja vieraan pääoman väliseen suhteeseen. Yleisimmät vakavaraisuuden tunnusluvut ovat omavaraisuusaste sekä nettovelkaantumisaste. Näiden lisäksi on olemassa myös tunnuslukuja, joilla seurataan yrityksen kykyä suoriutua velkojen maksusta käyttökatteella. Koska investoinnit vaikuttavat yritykseen sidotun pääoman määrää ja erityisesti investoiminen edellyttää lainarahoitusta, on kehitelty niiden rahoitukseen perustuvia tunnuslukuja selventämään vieraan pääoman määrää. (Vilkkumaa 2010, 50–51.)

Omavaraisuusaste lienee olevan yksi tärkeimmistä tunnusluvuista yrityksen talouden analysoinnissa. Se ilmentää yrityksen oman pääoma osuutta yrityksen toimintaan sidotusta pääomasta. Eli mitä suurempi on omavaraisuusaste, sitä vähemmän yrityksellä on lainarahoitusta. Omavaraisuusaste lasketaan jakamalla taseen omapääoma taseen loppusummalla, josta on vähennetty jo saadut ennakkomaksut. Toinen oman ja vieraan pääoman suhdetta selventävä tunnusluku on nettovelkaantumisaste. Se ilmentää yrityksen velkaantumista. Nettovelkaantumisaste saadaan selville jakamalla korollisten velkojen ja likvidien rahavarojen erotus taseen omalla pääomalla. Jos tunnusluvussa huomioidaan myös likvidit rahavarat, eli niitä ei vähennetä korollisista veloista, puhutaan tällöin velkaantumisasteesta. (Leppiniemi & Leppiniemi 2006, 257–261.)

Yrityksen talouden vakavaraisuutta voidaan mitata myös käyttökatteeseen pohjautuvilla tunnusluvuilla. Tällaisia analyysin apuvälineitä ovat muun muassa nettorahoituskustannusten sekä korollisten velkojen suhde käyttökatteeseen. Ne molemmat saadaan jakamalla laskettava luku käyttökatteella. Nettorahoituskustannusten suhde käyttökatteeseen kertoo, kuinka suuri osuus yrityksen käyttökatteesta kuluu lainarahoittajille juoksevina

rahoituskustannuksina. Korollisen velan suhde käyttökatteeseen taasen kertoo yrityksen lainojen maksunopeuden olettaen, että käyttökate käytettäisiin kokonaan lainojen maksumiin. (Investoinnin omarahoitusprosentti, 2015.)

Taseen pitkäaikaisen vieraan pääoman määrää saattaa kasvattaa investointien suorittaminen. Tästä syystä sille on kehitelty omia tunnuslukuja, joiden avulla voidaan selvittää syitä suurelle lainamäärälle. Yksi näistä tunnusluvuista on investointien omarahoitusprosentti. Se ilmentää sitä, kuinka suuri osuus yrityksen investoinneista sekä kasvuun ja kehittämiseen sitoutuneista pääomista on rahoitettu yrityksen omalla pääomalla joko tulorahoituksella tai sitten omistajien lisäpanostuksilla. Yrityksen olisi hyvä investointia suunnitella varautua kustantamaan investoinnin kustannuksista ainakin osan itse omalla pääomalla, koska liiallinen laina saattaa syödä tuottomahdollisuuksia rahoituskustannusten ja korkojen myötä. (Investoinnin omarahoitusprosentti, 2015.)

4 MAKSUVALMIUS

4.1 Maksuvalmiuden merkitys

Kannattavuuden ja vakavaraisuuden ohella kolmas terveen talouden analyysin kulmakivi on maksuvalmius. Maksuvalmiudella, eli likviditeetillä, tarkoitetaan yrityksen kykyä suorittaa taloudellisista velvoitteista lyhyellä aikavälillä. Erona vakavaraisuuteen maksuvalmius voi olla negatiivinen jonkin aikaa ilman, että siitä on suuria vaikutuksia yrityksen toiminnan jatkuvuuteen. (Karikorpi 2012, 122.). Toki liian pitkällisestä tappiollisuudesta on aina haittaa yrityksen taloudelle. Esimerkiksi yrityksen talouden pelastuskäännöksessä hetkellisesti maksuvalmius voi olla negatiivista, koska tällöin myynnin tarve on kova ja ideana on saada rahaa yritykseen sisään mahdollisimman paljon. Maksuvalmius luo pohjaa tilikausittaisen tuloslaskelman voittoon tai tappioon. (Laakso & Lipsanen 2009, 141–144.)

Kannattavuuden ohella maksuvalmius mahdollistaa yrityksen toiminnan jatkuvuuden. Hyvä maksuvalmius tekee yrityksen toiminnan jatkumisen mahdolliseksi ongelmitta. Tällöin ei synny ongelmia, koska yritys, jonka maksuvalmius on hyvällä tasolla, selviää kaikista maksuvelvoitteistaan ajallaan. Turhia lisäkustannuksia ei tule, eikä myöskään tarvitse tehdä yhteistyötä perintätoimistojen kanssa maksamattomien laskujen takia. Yrityksen talouden maksuvalmius ilmenee kahdella eri tavalla. Sitä voidaan tarkastella tietyn ajanjakson aikana kertyneiden myynti- ja rahoitustulojen summana verrattuna samaisen ajanjakson menoihin. Maksuvalmiutta voi tarkastella myös hetkellisenä taloudellisenä tilana. Tällöin hyödynnetään tasepohjaisia tunnuslukuja, joiden avulla analysoidaan talouden maksuvalmiuden tasoa. (Niskavaara 2010, 89–91.)

Taloudellisista näkökulmista maksuvalmiudella on paljon samankaltaisia ominaisuuksia kuin kannattavuudella. Samoin kuin kannattavuutta, maksuvalmiutta analysoidessa käsitellään yrityksen toiminnan tuottoja sekä kustannuksia. Kannattavuuden kohdalla tarkastellaan, tuottavatko yrityksen liiketoiminnot tarpeeksi rahaa kattaakseen tuotannosta koi-
tuvat kustannukset. Maksuvalmiutta tarkastellessa käsitellään tulojen ja menojen suhdetta siten, että riittävätkö tulot kattamaan menot ja onko varoja maksaa kaikki tarpeelliset laskut. Tästä syystä maksuvalmiutta pääsääntöisesti analysoidaan lyhyelle ajanjaksolle,

koska yleensä myyntituotot ja ostomenot jakautuvat useille lyhyille ajanjaksoille maksuehtojen takia. Ostotilausta tehdessä yrityksen tilillä tai kassassa voi olla tarpeeksi rahaa kattaakseen koko tilauksen kustannukset, mutta esimerkiksi asiakkaiden laiminlyödessä maksuvelvoitteitaan, voi maksuvalmius heiketä seuraavilla ajanjaksoilla. Kannattava operatiivinen toiminta luo puitteet hyvälle likviditeettitasolle. (Mäkinen 2012, 28–33.)

Maksuvalmius on siis läheisesti sidottuna kannattavuuteen, varsinkin puhuttaessa päivittäisen liiketoiminnan rahavirroista. Molemmat kulmakivet käsittelevät tulojen ja menojen suhdetta vain hieman eri näkökulmista. Vakavaraisuudella ja maksuvalmiudella on myös yhtäläisyyksiä ja samoja lainalaisuuksia. Ne molemmat ovat osa yrityksen toiminnan jatkuvuuden käsitteitä, sillä yrityksen talouden on oltava maksuvalmis ja vakavarainen, jotta yritys pärjää sekä lyhyt- että pitkäaikaisista maksuvelvoitteista. Toisena merkittävänä yhdistävänä tekijänä maksuvalmiudella ja vakavaraisuudella on se, että haettaessa lisärahoitusta esimerkiksi investointeja varten nämä kaksi talouden kulmakiveä tarjoavat rahoittajien päätöksiä tukevia tunnuslukuja, joiden perusteella lopullinen rahoituspäätös syntyy. Yrityksen talouden ja toiminnan maksuvalmius ja vakavaraisuus voivat kuitenkin olla väliaikaisesti erimerkkisiä, mutta maksuvalmius ja kannattavuus ovat lähes aina samamerkkisiä. Eli jos kannattavuus on negatiivinen, tällöin myös hyvin todennäköisesti maksuvalmius on negatiivista. Vakavaraisuutta ja maksuvalmiutta yhdistää myös se, että molempien tarkasteluun voidaan käyttää taseesta johdettavia tunnuslukuja. Näistä kahdesta terveen talouden analyysin kulmakivestä vakavaraisuutta mitataan ja seurataan puhtaasti taseen tunnusluvuista, ja maksuvalmiutta voidaan tarkastella samanlaisilla tunnusluvuilla, kun sitä seurataan hetkellisenä ajanjaksona sekä taloudellisena tilana. Yhdistävänä tekijänä terveen talouden analyysin kulmakivissä toimii siis maksuvalmius. Se yhdistää kannattavuutta sekä vakavaraisuutta ja täten ne kolme kulmakiveä muodostavat toimivan kokonaisuuden yrityksen talouden kokonaisvaltaiseen läpivalaisuun. (Karikorpi 2012, 122–123.)

Kuten aiemmin jo todettiin, maksuvalmius voi olla väliaikaisesti negatiivinen, esimerkiksi yrityksen talouden käänösprojektin aikana saadakseen lisää myyntiä. Tästä syystä yrityksen maksuvalmiutta on hankala määrittää täysin varmaksi ilman täysin varmoja tietoja. Jos kesken tilikauden tehdään erilaisia laskelmia, joissa seurataan lyhyen ajanjakson tulojen ja menojen suhdetta, perustuvat tiedot pääasiallisesti ennusteisiin. Tämä johtaa siihen, että kesken tilikauden tehdyt laskelmat eivät välttämättä kerro täysin varmaa to-

tuutta yrityksen maksuvalmiudesta. Käytännössä kaikki kesken tilikauden tehdyt taloudelliset laskelmat yrityksen tilanteesta ovat tavalla tai toisella ennusteisiin perustuvia. Maksuvalmiuden kohdalla laskelmien ennustaminen korostuu, koska kyseinen näkökulma perustuu lyhyen ajan taloudellisten velvoitteiden suorittamiseen. Lähimmäksi varmintä maksuvalmiuden tasoa päästään tilikauden päätteeksi julkaistun taseen tunnusluvuilla. Nämä tunnusluvut perustuvat vahvistettuun tietoon ja niiden todenperäisyys on siis täysin varmaa. Ongelmana tässä on se, että tällöin maksuvalmius tiedetään vain hetkelliselle ajanjaksolle, tässä tilikauden päätös, varmaksi. Yrityksen taloudelle ja liiketoiminnalle tehokkaampaa ja hyödyllisempää on käyttää ennusteisiin perustuvaa maksuvalmiuden analysointia, koska sillä tavoin yritys pystyy varautumaan tulevaan, eikä johdon odottaa aina tilikauden loppuun tietääkseen, pystyykö se maksamaan laskuja ajallaan. (Leppiniemi & Leppiniemi 2006, 238–244.)

Vuonna 2007 alkaneesta maailmanlaajuisesta finanssikriisistä, jonka syynä oli korkeariskisten asuntolainojen myöntäminen lähes maksukyvyttömille ja luottokelvottomille ihmisille Yhdysvalloissa, johtunut taloudellinen alamäki ja myöhemmin lama on vienyt yritysten taloudet tilaan, jossa kannattavuutta ei voida ylläpitää entiseen tapaan. Kannattavuuden laskusta johtuneet ongelmat ovat vaikuttaneet monen yrityksen talouteen ja pahimmillaan johtanut jopa konkurssiin. (Puttonen 2009, 7-10, 26–37.) Kannattavuusongelmien lisääntyessä on yrityksen talouden hallinnassa maksuvalmiuden analysoinnin merkitys kasvanut huomattavasti. Hyvän maksuvalmiuden ylläpitäminen on noussut yhdeksi tärkeimmistä talouden hoidon keinoista yrityksille. Lyhytaikaisista talouden velvoitteista halutaan selviytyä mahdollisimman hyvin ja ennen kaikkea ajallaan, koska tämä antaa positiivisen kuvan yrityksen tilanteesta sidosryhmille. Lähes universaali taloudellinen lama on myös korostanut myyntisaamisten kierron lyhentämisen ja perinnän merkitystä. Yritykset haluavat saada omat saatavansa mahdollisimman nopeasti itselleen asiakkailta, jotta yrityksellä olisi maksuvalmiutta suoriutua omista velvoitteistaan. (Mäkinen 2012, 72–77.)

Yrityksillä on talouden hoitoon kolme tärkeää raporttia: tuloslaskelma ja budjetit, tase sekä kassa- ja rahavirtalaskelma. Kannattavuuden seurantaan on paras näistä tuloslaskelma sekä budjetit ja tase sopii parhaiten vakavaraisuuden seuraamiseen ja mittaamiseen. Täten maksuvalmiuden analysointiin käytetään kassa- ja rahavirtalaskelmia. Kyseinen laskelma selventää, mihin perustuu yrityksen kassavirta, eli mistä on tullut rahaa ja minne sitä on mennyt. Yrityksen pääasiallinen tulonlähde yleensä on asiakkaat ja heille

myytävät tuotteet tai palvelut ja suurimmat menoerät muodostavat tuotannon muuttuvat ja kiinteät kustannukset. Laskelmassa tulot ovat yleensä joko saatuja myyntituloja tai myyntisaamisia. Jälkimmäisten takia yrityksen toimintaan sisältyy riskejä menettää myydyistä tuotteista saatavat maksut, jos asiakas onkin maksukyvyttömässä tilassa. Tästä syystä onkin tärkeää huolehtia perintätoimenpiteistä, jotta yrityksen omat maksuvalmius ei kaadu asiakkaiden ongelmiin. (Niskavaara 2010, 51–55.)

4.2 Rahavirtalaskelmat

Yrityksen liiketoimintaa kuvaavasta rahavirtalaskelmasta on helposti erotettavissa kolmea erilaista osalaskelmaa. Ne ovat liiketoiminnan, investointien sekä rahoituksen rahavirtalaskelmat. Kyseisiä laskelmia on yrityksen operatiivisen toiminnan seuraamisen selkeyden kannalta hyvä tuottaa. Tilikauden tuloslaskelma tehdään suoriteperusteisesti, kun taas kassavirtalaskelma on maksuperusteinen. (Niskavaara 2010, 51–56.)

Liiketoiminnan rahavirtalaskelmassa otetaan huomioon maksuperusteisesti kaikki tietyllä ajanjaksolla tapahtuvat rahavirrat. Maksuperusteisuudella tarkoitetaan, että yksittäiset maksusuoritukset merkitään aina sille ajanjaksolle, jolloin maksu on tullut yritykselle tai maksu on lähtenyt yrityksen tililtä. Maksuvalmiutta analysoitaessa ensimmäisenä huomio kiinnittyy kassavirtojen suuntaan, eli meneekö jaksoittain kassavirtalaskelma negatiiviseksi. Myyntitulojen saamisnopeuteen vaikuttaa sovitut maksuehdot sekä kassa-alenukset. Liiketoiminnan rahavirtalaskelmaa kehittäessä kannattaa pyrkiä lyhentämään omien asiakkaiden maksuaikoja ja pidentämään omia maksuaikoja laskuihin. (Mäkinen 2012, 70–72.)

Investointien ja rahoituksen rahavirtalaskelmissa tarkastellaan kyseisten talouden toimintojen suoritteita. Investointien rahavirtalaskelmassa selvitetään tilikauden aikana tehtyjen investointien tuottoisuutta. Siinä otetaan huomioon investoinneista tulleet rahavirrat kassaan sekä niistä koituvat menoerät. (Niskavaara 2010, 55–56.) Rahoituksen rahavirtalaskelmassa on periaatteena käytännössä sama, sillä siinä selvitetään tilikausittaisen liiketoiminnan rahoitusta. Laskelmassa tarkastellaan, mistä on tullut rahoitus yrityksen toimintaa varten ja tarkastellaan myös oman ja vieraan pääoman suhdetta. Lainojen takaisinmaksaminen on rahoituksen rahavirtoja, kuten myös lainanannon tilanteessa asiakkaan lainanlyhennykset. Vieraan pääoman korko ei ole rahoituksen rahavirtoja, vaan se kuuluu liiketoiminnan rahavirtoihin. (Mäkinen 2012, 103–108.)

4.3 Tunnusluvut

Maksuvalmiuden tunnusluvut perustuvat yrityksen talouden lukuihin, jotka kuvaavat yrityksen lyhyen ajan saamia sekä maksuvelvoitteita. Yleisimmät maksuvalmiuden tunnusluvut ovat Quick Ratio ja Current Ratio. Quick Ratio -tunnusluvun suomennettu nimitys on maksuvalmiussuhde, mutta englanninkielistä nimitystä käytetään yleisemmin. Sitä kutsutaan yrityksen talouden happotestiksi. Current Ratio -tunnusluvulla ei ole virallista suomenkielistä nimitystä, mutta käännettynä se voisi olla tilinpäätöshetken maksuvalmiussuhde. Näiden kahden tunnusluvun lisäksi käytössä on myös rahoitustulosprosentti. Koska yrityksen maksuvalmiudessa on kyse lyhyen ajan taloudellisista velvoitteista suoriutumisesta, käytetään myös erilaisia kiertonopeuksien tunnuslukuja maksuvalmiuden analysoinnissa. Yleisimpiä ovat myyntisaamisten, ostovelkojen, varaston ja pääoman kiertonopeudet. (Niskavaara 2010, 91–94, 142–147.)

Quick Ratio eli happotesti mittaa yrityksen suoriutumiskykyä lyhytaikaisista taloudellisista velvoitteista likvideillä varoilla. Toisin sanoen se ilmentää yrityksen kassavarojen sekä rahoituspuskureiden arvoa suhteessa taloudellisiin velvoitteisiin. Kyseinen tunnusluku saadaan jakamalla likvidit varat lyhytaikaisen vieraan pääoman ja saatujen ennakkojen erotuksella. Likvideihin varoihin kuuluu lyhytaikaiset saamiset, rahat ja pankkisäämiset sekä rahoitusarvopaperit, eli yrityksen lyhytaikainen rahoitusomaisuus. Vaikka tämäkin tunnusluku on toimialakohtainen, voidaan tähän yleistää yleispätevät rajat. Quick Ratio -tunnusluvun ollessa yli 1 yrityksen maksuvalmius on hyvällä tasolla, arvon ollessa 0,5-1 maksuvalmius on tyydyttävä ja arvon ollessa alle 0,5 se on heikko. (Leppiniemi & Leppiniemi 2006, 245–247.)

Current Ratio -tunnusluvun lähtökohdat ovat hyvin samanlaiset kuin Quick Ratio -tunnusluvun, mutta se mittaa maksuvalmiutta pidemmälle ajalle. Yleisesti ottaen Current Ratio ilmentää yrityksen maksuvalmiutta tilinpäätöshetkellä. Se saadaan laskettua jakamalla yrityksen rahoitusomaisuuden ja vaihto-omaisuuden summa lyhytaikaisella vieralla pääomalla. Pidempi aikajänne ilmenee siis siinä, että tunnusluvussa likvideiksi varoiksi lasketaan mukaan myös vaihto-omaisuus. Happotestin ja Current Ratio -tunnusluvun lisäksi maksuvalmiuden analysoinnissa huomioidaan myös rahoitustulosprosentti, joka kertoo yrityksen kyvystä selviytyä liiketoiminnan tuotoilla lainojen lyhennyksistä,

käyttöpääoman lisäyksestä ja investointien omarahoituksesta. Se saadaan jakamalla nettutuloksen sekä poistojen ja arvonalennusten summa liikevaihdolla. Tunnuslukua voidaan käyttää myös kannattavuuden mittaamisessa. (Leppiniemi & Leppiniemi 2006, 245–247.)

Kolmen edellä mainitun tunnusluvun lisäksi yrityksen maksuvalmiuteen liittyy myös kiertonopeuksien tunnuslukuja. Ne kuvastavat yrityksen toimintojen tehokkuutta, mutta niitä voidaan myös soveltaa maksuvalmiutta käsitteleviin analyyseihin. Erityisesti myyntisaamisten ja ostovelkojen kiertonopeudet ovat hyvinkin läheisesti yhteydessä kassavirtalaskelmien tarkasteluun. Myyntisaamisten kiertoaika ilmentää, kuinka monta päivää tilikauden liikevaihto on ollut myyntisaamisina ennen kuin yritys on saanut rahansa. Tunnusluku lasketaan jakamalla myyntisaamiset liikevaihdolla ja kertomalla osamäärä 365 päivällä. Toinen maksuvalmiuden analysoinnissa merkittävä tehokkuuden tunnusluku on ostovelkojen kiertonopeus. Se mittaa yrityksen käyttämää alihankkijoiden rahoitusta omien ostojen rahoittamiseen. Eli yksinkertaisesti sanottuna ostovelkojen kiertonopeus kertoo, kuinka monessa päivässä yritys on keskimäärin maksanut ostonsa. Se saadaan selville jakamalla ostovelat koko vuoden ostoille sekä kertomalla osamäärä 365 päivällä. Yrityksille on tehokkainta pitää myyntisaamisten kiertonopeus lyhyenä ja ostovelkojen kiertonopeus mahdollisimman pitkänä, tällöin tulee kassaan jatkuvasti rahaa ja on todennäköistä, että maksuvelvoitteista selvittää. Nyrkkisääntönä onkin, että alihankkijoiden ja toimittajien tarjoamalla luotolla, eli pitkällä maksuehdoilla, voidaan rahoittaa asiakkaille annettujen maksuehdot. (Kallunki, Lantto & Sahlström 2008, 161–169.)

5 ESIMERKKIYRITYKSET

Opinnäytetyössä keskitytään yrityksen terveen talouden analyysin kolmeen kulmakiveen, kannattavuuteen, vakavaraisuuteen sekä maksuvalmiuteen, selvittääkseen yrityksen eri hierarkian tasojen esimiehille, miten näitä kulmakiviä voidaan seurata, laskea ja kehittää saavuttaakseen yrityksen tavoitteleman talouden suunnan. Saadakseen tähän näkökulmaan tarpeeksi yleismaailmallisen kuvan, jotta opinnäytetyön anti olisi pätevä eri toimialoilla, käytetään kahta kuvitteellista esimerkkiyritystä. Näiden esimerkkiyritysten avulla on tarkoitus tuoda käytännönläheistä näkökulmaa esille liittyen yrityksen talouden kannattavuuden, vakavaraisuuden ja maksuvalmiuden tunnuslukujen ilmentämisessä.

Esimerkkiyritykset ovat yleismaailmallisia, eli niillä ei ole tietyn toimialan erikoispiirteitä liiketoiminnassaan, vaan ne noudattavat yleisiä lainalaisuuksia, joita on havaittavissa markkinoilla. Opinnäytetyöhön on otettu kaksi kuvitteellista esimerkkiyritystä, jotta niiden välistä vertailua voisi suorittaa sekä jotta niillä voisi olla toisistaan poikkeavat taloudelliset tilanteet saadakseen laajempaa perspektiiviä yrityksen talouden parantamisesta. Esimerkkiyritysten eroavaisuudet tulevat esille menestystekijöissä, jotka määritellään myöhemmin.

5.1 Esittely ja määrittely

Yrityksen terveen talouden analyysin kolmen kulmakiven, eli kannattavuuden, vakavaraisuuden ja maksuvalmiuden, seurannan ja kehittämisen ilmentämiseen käytetään kahta esimerkkiyritystä tässä opinnäytetyössä. Nämä yritykset ovat pääpiirteittäin samanlaisia, mutta niissä on eroja myöhemmin määriteltävissä menestystekijöissä. Menestystekijöiden välisten erojen vuoksi toinen esimerkkiyrityksistä on taloudellisesti paremmassa tilanteessa kuin toinen. Esimerkkiyritysten kautta opinnäytetyössä selitetään, mihin elementteihin kannattaa panostaa, jotta yrityksen taloudellinen tilanne paranisi.

Saadakseen tarpeeksi ytimekkään ja selkeän lopputuloksen esimerkkiyritysten ominaisuuksia on rajattava. Näiden yritysten on tarkoitus myös kuvastaa yleisiä liiketoiminnan ominaisuuksia, joita on havaittavissa yrityksissä riippumatta toimialasta. Täten esimerkkiyritysten toimialaa ei määritellä miksikään tietyksi, mutta se on sama molemmilla. Esi-

merkkiyrietykset ovat samanlaisia myös tuotevalikoimaltaan sekä potentiaalisilta asiakailtaan. Jos niistä tekisi SWOT-analyysin, ne vastaisivat toisiaan lähes täysin muutamia poikkeuksia lukuunottamatta, esimerkiksi menestystekijöitä.

Esimerkkiyrietyksissä taloushallinnon prosessit ja käytännöt ovat toisiaan muistuttavia. Tilikausi on samanmittainen keskenään, ja kirjanpidon käytännöt, esimerkiksi jaksotuksen ja poistojen suhteen, ovat samanlaiset. Kolmen tärkeimmän yrietyksen talouden laskelmien perusteet pohjautuvat molemmilla samoihin faktoihin. Eli tuloslaskelma, tase sekä kassavirtalaskelma lasketaan samalla tavalla. Tuloslaskelmassa kiinteiden kulujen kohdalla vuokrat, sähkö-, vesi-, lämmityskulut sekä muut vastaavat liikekiinteistöön sidoksissa olevat erät ovat yhtä suuria tai niiden suuruusluokan eroavaisuudet eivät ole merkitseviä yrietysten taloustilanteen erilaisuudessa. Varastosta koituvat kustannukset ovat yhtä lailla molemmilla yrietyksillä samaa luokkaa, joten nekään eivät vaikuta merkitsevästi.

Esimerkkiyrietykset ovat todella paljon toisiaan muistuttavia. Niiden liiketoiminnan perusedellytykset ovat samanlaiset keskenään, eikä liikekiinteistön kustannukset eroa toisistaan merkitsevästi. Varaston vuokra- ja muut vastaavat kustannukset ovat samaa tasoa esimerkkiyrietysten välillä. Ideana tässä on se, että kahden esimerkkiyrietyksen väliset eroavaisuudet ovat menestystekijöissä, mikä selittää yrietysten taloudellisten tilanteiden erilaisuuden.

5.2 Menestystekijöiden määrittely

Esimerkkiyrietysten taloudellisten tilanteiden eroavaisuuksien selvittämiseksi on määriteltävä menestystekijät, joista erilaisuus johtuu. Menestystekijöiden määrittelyssä käytetään apuna yrietyksen talouden kannattavuuden, vakavaraisuuden ja maksuvalmiuden tunnuslukuja sekä tilinpäätösanalyysin tarjoamaa tietoa kyseisistä tunnusluvuista. Esimerkkiyrietyksiä erottavat tekijät ovat merkityksellisiä, koska niiden kehittämisen perusteella syntyy opinnäytetyön tarkoituksen mukainen opas yrietyksen talouden parantamiselle.

Terveen talouden analyysin kolmesta kulmakivistä otetaan ensiksi tarkasteluun kannattavuus ja sen menestystekijät. Yrietyksen talouden ja toiminnan kannattavuuden kannalta merkittävä seikka on erilaisten katteiden arvot. Erityisesti myynti- ja käyttökatteet ovat todella tärkeitä tunnuslukuja, kun tilinpäätösanalyysissä tarkastellaan kannattavuutta.

Käyttökattetta voidaan pitää yrityksen talouden ja toiminnan kannattavuuden absoluuttisena mittarina. Se on ehkäpä merkitsevin kate, koska sillä yrityksen kuuluisi kattaa kaikki investointinsa ja rahoituksen maksut sekä omistajille annettavat voitot. Käyttökatteen negatiivisuus on suuri ongelma yritykselle ja sen korjaaminen edellyttääkin nopeita sekä tehokkaita toimenpiteitä. Joissain lähteissä käyttökattetta arvostetaan enemmän kuin liikevoittoa, koska jälkimmäiseen voi vaikuttaa poistoilla ja muilla vähennyksillä verotuksen takia. Käyttökatteeseen taasen ei voi vaikuttaa vastaavasti. (Leppiniemi & Leppiniemi 2006, 205–206.)

Katteiden lisäksi kannattavuuden menestystekijöitä ovat liike- ja nettotulosprosentti sekä pääomien tuotto prosentit. Näiden prosenttitunnuslukujen laskennan ja analysoinnin taustalla on fakta, että niiden kautta on helpompi tehdä vertailuja kilpailijoiden välillä sekä prosenttien vertailu on puolueettomampaa kuin lukujen vertailu. Esimerkiksi liiketulosprosentissa liiketulosta verrataan yrityksen toimintaa, jolloin sitä muihin vertailtaessa vertaillaan yritysten toimintoja, eikä vain lukuja. Oman sekä sijoitetun pääoman tuotto prosentit kertovat yrityksen kyvystä tuottaa voittoa sen toimintaan sijoitetuille rahoille. Tuottoisuuden merkitys on suuri yrityksen menestyksessä, sillä omistajat tukevat mieluummin taloudellisesti tuottavaa yritystä, kuin jatkuvasti uutta pääomaa sitovaa yritystä. (Leppiniemi & Leppiniemi 2006, 218–232.)

Terveen talouden analyysin seuraavan kulmakiven, vakavaraisuuden menestystekijöiden määrittely perustuu yrityksen talouden vakavaraiseen pääomarakenteeseen. Kuten aiemmin on jo todettu, yrityksen talous ja toiminta on vakavaraista, kun se pystyy suoriutumaan pitkäaikaisista taloudellisista velvoitteistaan sekä sen on mahdollista saada ulkopuolista pääomaa yritykseen tarvittaessa. Menestystekijöiden määrittelyn pohjana on myös yrityksen investointien hallinta, koska se liittyy läheisesti yrityksen vieraan pääoman määrän kehitykseen. Näiden perusteiden pohjalta vakavaraisuuden menestystekijöiksi on otettu yrityksen oman ja vieraan pääoman keskinäinen suhde sekä sen kehitys ja myös investointien rahoitus. Menestystekijöitä kuvaavat tunnusluvut ovat omavaraisuusaste, nettovelkaantumisaste sekä investointien omarahoitusprosentti. Näillä tunnusluvuilla pystytään laajamittaisesti kartoittamaan yrityksen taseeseen perustuvan analyysin rahoitusrakenteesta. (Vilkkumaa 2010, 50–51, 216–219.)

Omavaraisuus- ja nettovelkaantumisaste ovat tunnuslukuja, jotka kertovat yrityksen rahoitusrakenteen kestävydestä sekä ilmentävät yrityksen talouden tulevaisuudennäkymiä. Omavaraisuusasteen tunnuslukua laskettaessa analysoidaan oman pääoman osuutta koko rahoitusrakenteesta. Tällä tavoin saadaan selville, missä määrin yritys on joutunut ottamaan vierasta pääomaa sekä oman pääoman määrää voidaan myös peilata ROE-tunnuslukuun selvittääkseen pääoman voitollisen tuottokyvyn. Nettovelkaantumisasteen kohdalla selvitetään yrityksen korollisten velkojen osuutta omasta pääomasta. Tämä ilmentää, kuinka paljon vieras pääoma on omasta pääomasta. Poikkeuksellisesti muihin tunnuslukuihin verrattuna nettovelkaantumisaste, eli gearing on negatiivinen erittäin vakavaraisten yritysten kohdalla. Negatiivisuus johtuu tällöin siitä, että nettovelkojen osuuden selvittämiseksi veloista vähennettävät rahat ja pankkisaamiset ovat yhteensä suuremmat kuin korolliset velat. (Leppiniemi & Leppiniemi 2006, 257–261.)

Yrityksellä saattaa olla lainarahoitusta huomattavia summia ja täten perinteisten tunnuslukujen perusteella sen vakavaraisuus näyttää heikolta. Vieraan pääoman määrään kuitenkin vaikuttaa merkittävästi investointien rahoitus. Investointeja ei kannata tehdä kokonaan omalla pääomalla, koska tällöin niistä koituva riski voi olla liian suuri yrityksen talouden ja toiminnan kannettavaksi. Tästä syystä investointeihin haetaan lainarahoitusta, jonka avulla tuotto-odotuksia ei tarvitse pitää ylioptimistina. Yrityksen talouden vakavaraisuutta analysoitaessa onkin otettava huomioon investoinneista johtuva vieras pääoma ja siksi omavaraisuus- ja nettovelkaantumisasteen ohelle menestystekijöiden tunnusluvuksi on valittu myös investointien omarahoitusprosentti. (Investoinnin omarahoitusprosentti., 2015.)

Kannattavuuden ja vakavaraisuuden ohella yrityksen talouden menestystekijöitä määriteltäessä on otettava luonnollisesti huomioon myös lyhyen ajan taloudellisista velvoitteista suoriutumiskyky, eli maksuvalmius. Jos kahta muuta terveen talouden analyysin kulmakiveä lasketaan koskien esimerkiksi tilinpäätöshetkeä, maksuvalmiutta lasketaan jokapäiväisten varojen riittämiseksi jatkuvasti. Täten yrityksen maksuvalmiuden menestystekijöiksi on valittu kyky suoriutua lyhytaikaisista maksuvelvoitteista sekä kyky tuottaa tai vapauttaa rahavaroja yrityksen jokapäiväisten laskujen maksuihin. Merkitsevät tunnusluvut ovat siis Quick Ratio, Current Ratio sekä myyntisaamisten ja ostovelkojen kiertonopeudet, jotka selventävät myös yrityksen myynnin maksuehtojen kestävyyttä. (Kallunki, Lantto & Sahlström 2008, 153–169.)

Quick Ratio ja Current Ratio -tunnuslukujen ideana on selventää yrityksen taseen vastavaa-puolen likvidien varojen määrää suhteessa vastattavaa-puolen lyhytaikaisten velkojen määrään. Mitä enemmän on likvidejä varoja, sitä parempi maksuvalmius on ja sitä parempia ovat myös yrityksen toiminnan rahoituksen puskuri sekä joustavuus. Quick Ratio -tunnusluvusta käytetään myös nimitystä happotesti, koska sen avulla saadaan selville yrityksen helposti irrotettavissa olevan rahoitusomaisuuden määrän suhteutettuna lyhytaikaisen vieraan pääoman määrään. Jos happotestin tulos on yli yksi, tällöin yrityksellä on enemmän likvidejä rahavaroja kuin lyhytaikaisia lainoja. Current Ratio -tunnusluku huomioi rahoitusomaisuuden lisäksi myös vaihto-omaisuuden määrää, eli se ilmentää pidemmän ajan maksuvalmiutta kuin Quick Ratio. Ottamalla huomioon varastossa olevien tuotteiden myyntipotentiaalin Current Ratio käytännössä ennustaa tulevaa maksuvalmiuden tilaa. (Kallunki, Lantto & Sahlström 2008, 199–204.)

Maksuvalmiuteen liittyy läheisesti käsite taseen hallinta. Tällä tarkoitetaan uusien rahoituslähteiden luomista alentamalla sitoutuneen pääoman määrää. Tätä käytetään hyödyksi Quick Ratio ja Current Ratio -tunnuslukujen laskemisessa olettaen vaihto-omaisuuden sekä esimerkiksi rahoitusarvopapereiden olevan likvidejä varoja. Näiden lisäksi myös myyntisaamisten ja ostovelkojen kiertoaikojen hallinnalla voidaan luoda uusia rahoituslähteitä. Kiertoajat kuvastavat yrityksen ostojen ja myynnin maksuehtojen suhdetta toisiinsa sekä maksuvalmiuden kehitystä kassavirtalaskelman muodossa. Myyntisaamisten ja ostovelkojen kiertonopeudet tulisivat olla yrityksen kassan puolesta positiivisia, eli rahaa tulee enemmän kuin lähtee. Maksuehtojen ja kiertonopeuksien hallinta ovat yrityksen talouden maksuvalmiuden kannalta merkittäviä menestystekijöitä. (Kallunki, Lantto & Sahlström 2008, 162–164, 167–169.)

5.3 Menestystekijöiden erot

Saadakseen aikaan vertailua kahden kuvitteellisen esimerkkiyrityksen välillä on niillä oltava eroavaisuuksia. Kuten aiemmin on jo kerrottu, että toiminnaltaan ja osin myös kustannusrakenteiltaan esimerkkiyritykset ovat hyvin samanlaisia, on vertailun edellyttävät eroavaisuudet oltava jossain muualla. Opinnäytetyön tavoitteen ja tarkoituksen saavuttamisen vuoksi nämä kaksi kuvitteellista esimerkkiyritystä eroavat toisistaan yrityksen talouden analyysin kolmen kulmakiven näkökulmista. Lähtökohtana kaikissa näkökulmissa on, että toisen esimerkkiyrityksistä taloudellinen tilanne on parempi kuin toisen.

Molemmilla on kuitenkin kehitettävää kaikissa talouden ulottuvuuksissa. Yrityksen talouden tunnusluvuihin muodostuva opas perustuu näiden kahden taloudellisesti erilaisen esimerkkiyrityksen talouden kehittämisen ilmentämiseen. Täten tulee kaksi eri näkökulmaa tunnuslukujen tarkisteluun sekä erilaisia keinoja kehittää taloutta, kun alkutilanteet ovat erilaiset. Oppaassa käsitellään tunnuslukujen ja yrityksen liiketoiminnan parantamista ja kehittämistä. Parantamisehdotukset ovat heikommassa tilanteessa olevalle esimerkkiyritykselle ja kehitysehdotukset ovat enemminkin niin sanotusti paremmalle esimerkkiyritykselle.

6 KYSYMYS

6.1 Esittely ja määrittely

Opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa yrityksen esimiehille apuväline talouden johtamiseen ja ohjaukseen. Apuvälineenä toimii terveen talouden analyysin kolmen kulmakiven, kannattavuuden, vakavaraisuuden ja maksuvalmiuden tunnusluvuista tehtävä opas opinnäytetyön tarkoituksen mukaisesti. Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää yrityksen esimiesten tietoutta ja ymmärrystä johdon toiminnasta talouden johtamisessa sekä parantaa erityisesti liiketaloutta opiskelemattomien esimiesten valmiuksia yrityksen talouden johtamiseen ja ohjaukseen. Lopputuloksena muodostuvaa kokonaisuutta rajoittavana tietona on, että kyseessä ei ole Balanced Scorecard -mittaristo, vaan ainoastaan talouden tunnusluvuista koottu tietokokonaisuus.

Opinnäytetyön tavoitteen, tarkoituksen ja rajausten mukaisen sisällön johdonmukaisuuden ja selkeyden vuoksi on selvitettävän ongelman sekä ratkaisun oltava näihin kolmeen tekijään yhteydessä. Opinnäytetyön tavoitteena on siis toimia yrityksen talouden johtamisen ja ohjauksen apuna. Täten kysymysmuodossa esitettävän ongelman on liityttävä kolmeen seikkaan: talouden johtamiseen, talousohjaukseen sekä johtamiseen. Tarkoituksena on luoda konkreettinen apuväline kannattavuuden, vakavaraisuuden ja maksuvalmiuden tunnusluvuista. Tästä johtuen ongelmaa käsiteltäessä on otettava huomioon terveen talouden analyysin kolmen kulmakiven tunnuslukujen tarkistelu. Opinnäytetyössä ei tehdä tasapainotettua mittaristoa yritykselle, vaan keskitytään kannattavuuden, vakavaraisuuden ja maksuvalmiuden numeraalisiin tunnuslukuihin. Tämän perusteella siis ongelmakaan ei voi käsitellä liiaksi muita seikkoja, kuin edellä mainitun rajoituksen sisällä olevia asiakokonaisuuksia.

Aiemmin esiteltyjen määritysten perusteella on muodostettu kysymys, joka kuvaa ydinongelmaa huomioiden opinnäytetyön tavoitteen, tarkoituksen ja rajaukset. Kysymys on: ”Mitkä asiat vaikuttavat siihen, että samalla toimialalla, samankaltaisella tuotevalikolla, samansuuruisella asiakaskunnalla, yhtä isoilla tiloilla sekä henkilöstöllä, joka on yhtä pätevää, toinen yritys tekee enemmän voittoa kuin toinen vuositasolla?” Ongelmaa kuvaava kysymys ottaa huomioon opinnäytetyön tavoitteen siinä mielessä, että sitä ratkaistaessa keskitytään talouden johtamiseen ja ohjaukseen sekä johtamiseen itsessään.

Tarkoitus toteutuu kysymyksessä siten, että rajausten ja opinnäytetyön tavoitteen takia ratkaisussa käsitellään yrityksen talouden kannattavuuden, vakavaraisuuden ja maksuvalmiuden tunnuslukuja. Täten ydinongelman ratkaisuksi ei muodostu mittaristoa, vaan kokonaisvaltainen talouden numeraalisten tunnuslukujen kokonaisuus, joten myös opinnäytetyön rajaukset on otettu huomioon.

Ydinkysymystä ratkaistaessa tarkastellaan myös kysymyksen ympärillä olevia seikkoja tukeakseen ratkaisun sopivaa syventymistä aiheeseen. Tarkasteltavat lisäkysymykset liittyvät johtamiseen sekä liiketoimintamalliin ja -strategiaan. Lisäksi selvitetään, olisiko ongelma voinut olla vältettävissä sekä voiko liiallinen talouden tunnuslukujen kehittäminen jopa heikentää tilannetta. Näitä aihealueita käsitellään ydinkysymyksen ratkaisussa osana kokonaisratkaisua, jossa kuitenkin pääasiallisesti keskitytään terveeseen talouden analyysin kolmeen kulmakiveen, eli kannattavuuteen, vakavaraisuuteen ja maksuvalmiuteen.

6.2 Pohjustus

Ratkaistava ydinkysymys käsittelee talouden johtamisen ja ohjauksen sekä itse johtamisen teemoja ja näiden lisäksi myös yrityksen talouden kannattavuuden, vakavaraisuuden ja maksuvalmiuden tunnuslukuja ilman, että niistä muodostetaan mittaristoa. Tärkeimpien teemojen lisäksi ydinkysymykseen vastattaessa käsitellään johtamisen ja liiketoimintamallin sekä -strategian välisiä suhteita, kuten myös syntyneen ongelman ennaltaehkäisemistä sekä liiallisesta talouden numeraalisten tunnuslukujen kehittämisestä syntyviä ongelmia. Ydinkysymystä ratkaistaessa painotetaan terveeseen talouden analyysin kulmakivien tärkeyttä yrityksen taloudessa.

Ensiksi tarkastellaan terveeseen talouden analyysin kulmakivistä kannattavuuden ja ydinkysymyksen välistä suhdetta. Selvitettäessä yrityksen voitontekokykyä merkitseviksi tekijöiksi nousevat katteet, esimerkiksi myynti- ja käyttökate. Katteet ilmentävät rahamääräisinä sekä prosentteina, kuinka paljon yritys pystyy tekemään voittoa olemassa olevilla kustannuksilla ja myynneillä. Niiden lisäksi myös liike- ja nettotulosprosentit kertovat, kuinka monta senttiä yritykselle jää jokaista myynnin euroa kohden. Katteet sekä tulosprosentit kertovat myös paljon yrityksen liiketoimintamallista sekä -strategiasta. Erityisesti katteiden tarkistelu, päivittäminen ja ylläpito voivat toimia ennaltaehkäisevinä toimenpiteinä yrityksen talouden heikentymiselle. (Vilkkumaa 2005, 428–431.) Ydinkysy-

myksen omista teemoista erityisesti johtamiseen sekä talouden johtamiseen kuuluu sidosryhmille vastuunalaisuus. Esimerkiksi sijoitetun pääoman tuoton hallinta on äärimmäisen merkitsevää etenkin liiketoimintaan sijoittaville sekä vieraan pääoman luottotajille. Yrityksen on pystyttävä myös omille pääomilleen tuottamaan voittoa, eli oman pääoman tuotto prosentti on yhtä lailla tärkeä tunnusluku tarkasteltavaksi talouden johtamisessa. (Vilkkumaa 2005, 432–433.)

Vuositasolla voittoa tuottavan yrityksenkin on pystyttävä ennakoimaan ja luomaan tulevaisuuteen tarkistuspisteitä sekä tavoitteita, jotta sen liiketoiminta pysyy tuottoisana. Tulevaisuuden suunnitelmia tehtäessä on talouden vakavaraisuudella suuri merkitys. Se on läheisesti liitoksissa ydinkysymyksen teemoista etenkin talouden hallintaan. Pitämällä talouden omavaraisuusaste hyvällä tasolla sekä hillitsemällä turhan ja liiallisen vieraan pääoman lainaamista, eli pitämällä nettovelkaantumisaste kurissa, yrityksen talouden vakavaraisuus on tukena tulevaisuuden tavoitteille. Nettovelkaantumisasteen vaikutuksia on peilattava myös investointien omarahoitusprosentin kautta, koska sinällään lainatun korollisen pääoman määrä ei kerro kaikkea. Osa niistä menevät liiketoiminnan juokseviin kuluihin ja sen pyörittämiseen, mutta osa voivat olla sidoksissa investoinneissa. (Vilkkumaa 2005, 435–436.)

Ydinkysymyksessä käsitellään vertailua kahden yrityksen välillä, toinen tuottaa enemmän voittoa toiseen verrattuna. Tässä heikomman yrityksen roolissa olevalla liiketoiminta ei ole tuottoisuudeltaan yhtä voittoisaa. Saadakseen muutoksen aikaan yrityksen on mahdollisesti käytävä pitkiä kehitysprosesseja läpi ja niillä on vaikutuksia ainakin lyhyellä ajalla yrityksen tuloksenteokkykyyn. Täten on helposti pääteltävissä, että kehittääkseen yritystä on hyvä olla maksuvalmius kunnossa. Tehokkaasti ja tarkasti maksuvalmiutta kuvaavat Quick Ratio ja Current Ratio -tunnusluvut. Niiden avulla mitataan, pystyykö yritys selviytymään lyhyen ajan maksuvelvoitteista, eli kyse on talouden johtamisesta sekä ohjaamisesta. Voittoisan kassavirran ylläpitäminen on arvokasta kehitysprosessien läpiviennissä. Siksi onkin esimerkiksi myynnin sekä raaka-aineiden ostojen kohdilla maksuehtojen oltava edulliset yritykselle. Maksuehtojen ja myynnin tehokkuutta kuvaavat myyntisaamisten sekä ostovelkojen kiertonopeudet ja erityisesti niiden välinen suhde. Maksuvalmiuden ylläpitäminen ja tarkastelu mittaavat yrityksen liiketoimintamallin ja -strategian toimivuutta reaaliajassa. (Vilkkumaa 2005, 434–437.)

6.3 Esimerkkiyrityksillä havainnointi

Opinnäytetyön tavoitteen, tarkoituksen ja rajausten perusteella muodostetussa ydinkysymyksessä on kyse kahden yrityksen välisestä tuottoisuuseroista. Saadakseen laajemman kokonaiskuvan yrityksen talouden kannattavuuden, vakavaraisuuden ja maksuvalmiuden tunnuslukujen merkityksestä koko talouteen ratkaistaan kysymys hyödyntäen kahta näkökulmaa. Toisessa keskitytään paremmassa tilanteessa olevaan esimerkkiyritykseen ja toisessa taas heikommassa tilanteessa olevaan esimerkkiyritykseen. Täten tunnuslukujen kehittämistä ja parantamisesta on saatavilla laajempaa tietoa, jota voi hyödyntää erilaisiin tilanteisiin.

Niin sanotun paremman esimerkkiyrityksen tilanteessa, kun ydinkysymystä ratkaistaan, otetaan huomioon kannattavuuden, vakavaraisuuden ja maksuvalmiuden tunnuslukujen kehittäminen sekä liiketoiminnan voittoisuuden ylläpitäminen. Kun kyseessä on voittoa tuottava yritys, jolla vapaan oman pääoman määrä kasvaa, tarkastellaan tulevaisuuden investointien suunnittelua ja suorittamista sekä tähän liittyen myös vieraan ja oman pääoman suhdetta. Paremmassa tilanteessa olevan esimerkkiyrityksen kohdalla herää kysymys, voisiko yritys olla vieläkin tuottoisampi. Täten on tarkasteltava esimerkkiyrityksen liiketoimintamallin ja -strategian kehityskykyisyyttä sekä parannusehdotuksia. Näiden lisäksi tuottoisuuden nimissä on tarkasteltava myös kassavirtasuunnittelua.

Vastaavasti heikommassa tilanteessa olevan esimerkkiyrityksen kohdalla otetaan huomioon samoja seikkoja, kuin paremman esimerkkiyrityksen kohdalla, mutta luonnollisesti hieman eri näkökulmasta. Terveen talouden analyysin kulmakivien tunnuslukujen suhteen selvitetään, kuinka tunnuslukuja voisi parantaa ja minkälaisia toimenpiteitä se edellyttää. Kun kyseessä on yritys, joka ei tuota voittoa, on tarkasteltava syitä tämän tilanteen takana ja löytää keinoja, joilla yritys pääsisi tuottoisuuden kantaan kiinni. Kuten paremmassa tilanteessa olevan esimerkkiyrityksen tilanteessa, myös heikomman yrityksen kohdalla selvitetään investointien osuutta liiketoiminnasta sekä vieraan pääoman osuutta taseessa. Saavuttaakseen voittoa vuosittain heikomman esimerkkiyrityksen tilanteessa on selvitettävä, onko sen kustannusrakenne taloudellisesti kestävä. Eli on tarkastettava, voiko kiinteistä kustannuksista karsia jotain pois tai onko muuttuvissa kustannuksissa kirstysvaraa. Lisäksi pohditaan liiketoimintamallin ja -strategian kehityskohteita, kuten myös esimerkkiyrityksen sisäisten prosessien tehostamista maksuvalmiuden nimissä.

7 VASTAUS

Mitkä asiat vaikuttavat siihen, että samalla toimialalla, samankaltaisella tuotevalikolla, samansuuruisella asiakaskunnalla, yhtä isoilla tiloilla sekä henkilöstöllä, joka on yhtä pätevää, toinen yritys tekee enemmän voittoa kuin toinen vuositasona? Vastattaessa kysymykseen keskitytään talousjohtamisen, -ohjauksen, johtamisen, liiketoimintamallin ja -strategian, ennaltaehkäisyyn sekä liiallisen tunnuslukujen painottamisen teemoihin. Vastausta peilataan yrityksen talouden kannattavuuden, vakavaraisuuden ja maksuvalmiuden tunnuslukuihin ja niihin kohdistuviin toimenpiteisiin, kun kyseessä on joko tunnuslukujen parantaminen tai niiden ylläpitäminen ja kehittäminen. Vastauksesta koostuva opas perustuu pääasiallisesti tunnuslukujen pohdintaan, mutta sen lisäksi nostetaan esille tärkeimpiä seikkoja yllämainituista teemoista.

7.1 Teemakohtaiset vastaukset

7.1.1 Talousjohtaminen ja -ohjaus

Osakeyhtiölain 2006/624 viidennessä pykälässä todetaan, että osakeyhtiön toiminnan tarkoituksena on tuottaa voittoa osakkeenomistajille, joille toisin yhtiöjärjestyksessä todeta (Osakeyhtiölaki 21.7.2006/624, 2015). Yrityksen on tällöin asetettava tavoitteekseen taloudellisesti positiivinen tulos tilikaudelle, jotta lakipykälä toteutuu. Sinällään yrityksellä organisaationa ei ole omia tavoitteitaan, vaan ne koostuvat organisaatioon vaikuttavien yksilöiden tavoitteista. Yrityksen tilanteessa sen johto, työntekijät sekä eri sidosryhmät määrittävät koko organisaation tavoitteet. Osakkeenomistajien etujen maksimoiminen on yksi liikkeenjohdon vankimmista uskomuksista. Osakkaat saavat eniten etuja, kun yrityksen markkina-arvon on kasvanut. Tällöin osakkeiden myynnillä he kerryttävät itselleen tuloja. Toinen edunsaantikeino on edellisten tilikausien voittojen jakaminen osinkoina. (Pellinen 2005, 25–26.)

Osakkeenomistajat ovat vain yksi sidosryhmä, jolle yritys on velvollinen tuottamaan soveltuvia etuja tai rahavirtoja. Yrityksen ja sidosryhmien suhteet ovat sopimuksiin perustuvia. Osakkaiden lisäksi muita vastaavanlaisia ryhmiä, joihin yrityksellä on velvollisuussuhde, ovat asiakkaat, työntekijät, rahoituslaitokset, tavarantoimittajat, julkishallinto,

kansalaiset sekä ympäristö. Jokaista ryhmää kiinnostavat yrityksen toiminnasta eri aspektit, mutta kaikkien niiden eduksi on, että yrityksen toiminta on voitollista. Käytännössä yrityksen ja sidosryhmien välinen suhde perustuu olemassa olemiseen. Molemmat tahot tarvitsevat toisiaan, mutta jos suhteen laatu ei tyydytä toista osapuolta, suhteelle ei ole enää tarvetta olla olemassa. Eli yksinkertaistettuna, yrityksen toiminnalle on erityisen olennaista olla voitollisista, jotta se tyydyttää kaikkia sidosryhmiä ja sen myötä sidosryhmiin oleva suhde on molempia tahoja palveleva. (Pellinen 2005, 26–29.)

Yrityksen liiketoiminta ei voi perustua menneisyyteen katsomiseen, vaan tulevan ennustamiseen. Liiketoiminnan ennustamisen tavoitteena on saada kokonaisvaltainen kuva yrityksen nykytilasta sekä sen oletetusta kehittämisestä. Tulevan kartoittaminen päivittää nykyisen tilanteen sekä taloudellisesta että aineettoman pääoman näkökulmista. Sen avulla voi myös muuttaa lyhyen aikavälin tavoitteet numeraalisiksi ja erottaa yrityksen ydintoiminnan muusta toiminnasta. Ennusteet toimivat apuvälineenä tulevan tilikauden taloudellisten ja laadullisten tavoitteiden asettamiselle. (Niemelä, Pirker & Westerlund 2008, 69–71.)

Liiketoiminnassa ennusteiden tekemisen käytännönläheisin esimerkki on budjetin tekeminen. Budjetoinnin tarkoituksena on suunnitella tulevaisuuden toimintaa ja tulosta. Sen valmistelussa on otettava huomioon eri sidosryhmille velvoitteena olevat tavoitteet, esimerkiksi osakkeenomistajia kiinnostaa yrityksen tulevan tilikauden tulos, joten sitä varten on luotava tulosbudjetti. Budjetin tekemisessä on erotettavissa kolmen tärkeän osabudjetin tekovaiheet, joissa määritellään tulevan tilikauden tavoitteet, joiden on palveltava yrityksen liiketoimintaa säätelevien ja seuraavien tahojen velvoitteita. Ensimmäinen on tuloskierron suunnittelu, jossa ennakoidaan myyntiä ja valmistusta, joista muodostetaan tulosbudjetti. Lisäksi suunnitellaan tulevan tilikauden investointiohjelma ja kolme erilaista tilanneskenaariota budjetin toteutumiselle. Seuraavaksi suoritetaan kassakierron suunnittelu, joka käsittelee yrityksen maksuvalmiutta. Siinä ennakoidaan nettokassavirtoja, varaston ja myyntisaamisten kiertoa, investointien ja poistojen vaikutuksia sekä mahdollisen lisärahoituksen tarvetta. Kolmas vaihe on pääoman kierron suunnittelu, jossa määritellään sijoitetun pääoman, oma pääoman ja käyttöomaisuuden tunnusluvuille tavoitetasot. Tällä tavoin yritys luo informaatiota sidosryhmille tulevasta tilikaudesta. (Pellinen 2005, 104–134.)

Budjetoinnin lisäksi yritys voi tulevaisuutta silmällä pitäen tehdä tulosvaikuttavuuden arviointi, jonka tarkoituksena on antaa yleiskuva liiketoiminnan tavoitteellisuudesta. Tulosvaikuttavuuden arviointi aloitetaan yleisesti tuloslaskelman erien analysoinnista. Siinä tarkistetaan budjetoitujen lukujen eroja toteutuneisiin ja selvitetään syyt mahdollisiin eroavaisuuksiin. Tämän analyysin tarkoituksena on herättää johdon kiinnostus myynnin ja tuotannon suoriutumiseen. Tuloslaskelman erien analyysi on koko liiketoimintaan verrattuna suhteellisen karkea, joten sen ohella on arvioitava myös eri tulostekijöitä. Tulostekijöiden analysointi jakautuu kahteen osaan: kilpailutehokkuuden ja tuotannon tehokkuuserojen arviointiin. Tästä selviää yrityksen liiketoiminnan taso verrattuna kilpailijoihin sekä mahdollisten tuotannon pullonkaulojen vaikutus koko tuotantoon. Tulosvaikuttavuuden arvioinnissa otetaan vielä huomioon muuttuvien kustannusten, tuotannon yleiskustannusten ja tuotantoon kuulumattomien kustannusten muutokset. Kustannusten hallinta on tärkeä elementti tulevan tilikauden ennustamisessa sekä tulostavoitteen saavuttamisessa. Saavuttaakseen taloudellisesti positiivisen tuloksen ja taatakseen tulevaisuudessakin liiketoiminnan säilymisen on yrityksen pystyttävä ennakoimaan ja arvioimaan omaa tilannettaan markkinoilla sekä omien tavoitteiden realistisuuden. (Pellinen 2005, 134–151.)

Talusojohtamisessa on tärkeää pystyä hallitsemaan liiketoiminnasta koituvia kustannuksia. Tuotantoa ei voi laajentaa vain oman mielen mukaan, vaan siinä on oltava järkiperusteet taustalla ja siltikin voinee joutua supistamaan tuotantoa. Yrityksen liiketoiminnan kustannustehokkuuden peruseriaatteena on johdon aktiivinen toiminta kustannuksiin vaikuttamisessa ja tehokkuuden saavuttaminen. Kustannusten johtaminen voi olla tuotanto- tai markkinalähtöistä. Kysynnän ollessa tarjontaa suurempi on tuotantolähtöinen kustannusten hallinta parempi vaihtoehto. Siinä painotetaan tuotannon tehokkuuden ja kapasiteetin lisäämistä. Tilanteen ollessa toisinpäin, eli tarjonnan ollessa kysyntää suurempi, suositaan markkinalähtöistä näkökantaa. Tällöin kokonaiskysynnän muutokset ja oman yrityksen kilpailuasema ovat määritteleviä tekijöitä kustannusjohtamisessa. (Pellinen 2005, 192–193.)

Havaittaessa, että yritys ei tuota enää voittoa samalla tasolla kuin ennen, ensimmäisenä aletaan pohtia kustannusten leikkaamista. Vaikka siinä on ideana vähentää maksuja tuotannosta, voi se kuitenkin lyhyellä aikavälillä aiheuttaa lisäkustannuksia ja pitkän tähtäimen tavoitteiden saavuttamisen hankaloitumista. Tuotannon tuoton heiketessä on perin-

teisesti keskitytty henkilöstön vähennyksiin tai automaation lisäämiseen. Kuitenkin kustannusten johtamisessa vaikuttaa suuresti maailmantalouden tilanne. Matalasuhdanteessa kevennetään organisaatiota ja korkeasuhdanteessa palkataan lisää asiantuntijoita. Osakseen kustannusten hallinnassa tehokkuutta lisää jatkuvan parantamisen työkalut. Tämän ajatuksen taustalla yrityksen johdon olisi kannattavaa edistää säästämisen ja kustannustehokkuuden organisaatiokulttuuria. Kustannusten hallinta on yksi keino päästä lähemmäksi tilikauden voittotavoitetta. (Pellinen 2005, 192–196.)

Tavoitteiden asettaminen ja niiden saavuttaminen ovat kaksi eri asiaa. Asettamisen taustalla on erilaisia analyysejä, ennusteita, sidosryhmien velvoitteita ja johdon omia intressejä. Tavoitteiden saavuttaminen taas edellyttää kokonaisvaltaista toimintaa päämäärätietoisesti kohti asetettuja tavoitetasoja. Saavuttaminen edellyttää talousohjausta. Yrityksen talouden ohjauksessa on kyse talouden hallinnasta siten, että yrityksen suoritteista maksetaan enemmän kuin niiden tuottamisesta on maksettu. Eli talousohjauksella pyritään viime kädessä kannattavuuteen. Turvatakseen liiketoiminnan jatkuvuus tulevaisuudessa yrityksen pitää olla myös muutakin kuin kannattava. Talousohjauksella pyritään takaamaan talouden vakavaraisuus ja maksuvalmius. Terveen talouden analyysin kolmen kulmakiven hallinnoiminen on siis talousohjausta. Toisin sanoen saavuttaakseen asettamansa kannattavuuden, vakavaraisuuden ja maksuvalmiuden tavoitetasot yrityksen johto tarvitsee talousohjausta. Talousohjaus voi olla katetuottolaskentaan tai täyskatteelliseen laskentaa perustuvaa riippuen yrityksen sisäisestä laskennasta, toimintavoista sekä johdon vaatimuksista. (Puolamäki 2007, 61–89.)

Johtamista voidaan tarkastella monista eri näkökulmista. Talousjohtamisen kohdalla painotetaan käytettävissä olevan taloudellisen materiaalin ja tiedon hallintaa. Talousohjaus tuottaa tätä informaatiota. Talousjohtaminen vaikuttaa käytännössä kaikkiin yrityksen talouteen vaikuttaviin tekijöihin. Johtaja on vuorovaikutuksessa sidosryhmien kanssa ja sidosryhmät saavat tarvitsemansa raportit ja analyysit yrityksen laskentatoimen julkisista asiakirjoista. Talousjohtaja itse on myös läheisesti yhteydessä laskentatoimeen. Tätä kolmen asianomaisen kokonaisuutta kutsutaan strategiseksi ohjaukseksi. Yrityksen sisänpäin kohdistuvaa johtamista kutsutaan johdon ohjaukseksi. Siinä johtaja kommunikoi niin laskentatoimen kuin organisaation kanssa ja laskentatoimi ja organisaatio ovat myös keskenään vuorovaikutuksessa. (Pellinen 2005, 23–24.)

Johtajan ohella laskentatoimella on suuri merkitys talousjohtamisessa. Strategisessa ohjauksessa hyödynnetään ulkoisen laskentatoimen tuottamaa informaatiota ja johdon ohjauksessa taasen hyödynnetään sisäistä laskentatoimea. Näistä kahdesta ulkoinen laskentatoimi on lakisääteistä ja se käsittelee kaikkia yrityksen ulkopuolisia sidosryhmiä. Sisäinen laskentatoimi on johdon apuväline sisäisten asioiden päättämisessä. Näiden kahden lisäksi voidaan vielä korostaa strategisen johdon laskentatoimen roolia talousjohtamisessa. Normaalisti se kuuluu osaksi sisäistä laskentatoimea. Strategisen johdon laskentatoimi painottaa yrityksen ulkopuolelle ja tulevaisuuteen kohdistuvia tulkintoja. (Puolamäki 2007, 57–61.)

Jotta talousjohtamisella voidaan saada toivottuja vaikutuksia aikaan, täytyy yrityksessä informaation liikkua. Väärään tietoon perustuvat päätöksen tekevät vain hallaa yrityksen pyrkimyksille. Talousjohtaminen edellyttää tietoja toiminnan syvyydestä. Tuotannon suoritusmittauksesta saatava informaatio on erityisen tärkeää talousjohdolle, koska niistä saatu tieto kertoo suoraan tuotannon tason nykytilasta sekä muutoksista. Suoritusmittauksessa käytettävä mittaristo perustuu yrityksen tavoitteisiin, joten niistä saadut tiedot auttavat tavoitteiden saavuttamista koskevaa päätöksentekoa. (Puolamäki 2007, 228–230.)

7.1.2 Yrityksen johtaminen

Talousjohtamisessa tarkoituksena on johtaa yrityksen talouteen liittyviä asiakokonaisuuksia. Kuitenkin yrityksen kokonaisvaltaisessa johtamisessa pitää pystyä käsittelemään myös muitakin kuin pelkkiä numeroita. Tällöin kyseessä on aineettoman pääoman johtaminen, jonka apuna käytetään aineettoman pääoman monitoria. Sillä tarkoitetaan ei-raha-määräisten, yrityksen toimintaan vaikuttavien osa-alueiden seuraamista ja määrittelyä. Aineettoman pääoman monitorista saadaan tietoa kyseisten osa-alueiden tilasta ja muutoksista. Aineeton pääoma voidaan jakaa kolmeen ryhmään: asiantuntijoiden kyvykkyys, sisäinen rakenne ja ulkoinen rakenne. Asiantuntijoiden kyvykkyudessa on kyse yrityksen valmiuksista luoda uusia ratkaisuja sekä kyvystä toimia yllättävissäkin tilanteissa. Sisäinen rakenne pitää sisällään yrityksen organisaation ominaisuudet, kuten patentit ja suunnitelmat. Siihen kuuluu myös vallalla olevat organisaatio- ja työkuultuuri. Ulkoinen rakenne koostuu asiakas- ja alihankkijasuhteista, yrityksen maineesta, imagosta ja tuotteiden maineesta. Aineettoman pääoman monitori nostaa esille henkilöstöön, hiljaiseen tietoon ja suhteisiin kohdistettuja tunnuslukuja yrityksen liiketoiminnassa. Esimerkiksi asi-

antuntijoiden kyvykkyyden tehokkuuden tunnuslukuna voidaan pitää myynti tai tulos jaettuna asiantuntijoilla. Vastaavasti sisäisen rakenteen kasvun tunnusluku on esimerkiksi tuotekehityksen osuus liikevaihdosta. Ulkoisen rakenteen vakauden tunnuslukuna voidaan pitää tilausten määrää vanhoilta asiakkailta. Yritystä johdettaessa on otettava huomioon muutkin asiakokonaisuudet kuin pelkästään talous. (Pellinen 2005, 184–188.)

Yrityksen johtamiselle on kehitelty monia erilaisia teorioita ja malleja. Yksi suosituimmista malleista on niin kutsuttu McKinseyn Seitsemän S:n malli. Siinä ajatuksena on, että yrityksen menestymismahdollisuudet riippuvat seitsemästä sisäisestä osa-alueesta, joiden on toimittava yhdenmukaisesti. Seitsemän S:n mallia käytetään erityisesti organisaation muutostilanteissa. Johtamismalli koostuu strategiasta (strategy), organisaatorakenteesta (structure), järjestelmästä (systems), organisaation arvoista (shared values), johtamistyylistä (style), henkilöstöstä (staff) ja osaamisesta (skills). Mallissa esiintyy pehmeitä ja kovia elementtejä. Pehmeät elementit ovat vaikeammin kuvattavissa kuin kovat. Strategia, organisaatorakenne ja järjestelmät ovat kovia elementtejä ja organisaation arvot, johtamistyyli, henkilöstö ja osaaminen pehmeitä elementtejä. Strategian yhteys yrityksen johtoon on se, että johdon tehtävänä on toteuttaa yrityksen omistajien määrittelemä strategia. Organisaatorakenne toimii strategian toteuttamisen työkaluna. Organisaation on oltava muodoltaan strategiaa tukeva. Järjestelmiä käytetään myös työkaluna omistajien ajatusten välittämisenä henkilöstölle. Organisaation arvoja ei voi nähdä paljaalla silmällä, mutta ne ovat osat yrityksen sisäistä kulttuuria ja ne heijastavat niin organisaatorakenteeseen kuin järjestelmiinkin. Johtamistyyli on yksi selkeimmin havaittavissa olevista organisaation arvojen tuotoksista. Organisaatorakenteen ja järjestelmien toisessa päässä johtajista katsottuna on henkilöstö, jonka tehtävä on noudattaa ylempää tulevia ohjeita. Viimeisenä S:nä oleva osaaminen on konkreettista työntekoa aiempien S:ien pohjalta tuleville ohjeille. (Niemelä, Pirker & Westerlund 2008, 134–146.)

Strategisessa ohjauksessa mukana ovat johtaja, ulkoinen laskentatoimi ja sidosryhmät. Sidosryhmistä omistajilla on suuri merkitys strategian luomisessa. Ulkoisen laskentatoimen tietoihin perustuen he määrittelevät yritykselle sopivan strategian, joka palvelee kaikkia sidosryhmiä. Yrityksen johdon tehtävänä on välittää strategia alaspäin organisaation hierarkiassa. Viedessään strategiaa käytäntöön on johdon otettava huomioon, että liiketoiminta on strategian linjanmukaista sekä huolehtia toiminnan kannattavuuskehityksestä. Yrityksen johto huomioi omistajien asettamat tavoitteet, tunnistaa strategiset mah-

dollisuudet omalla toimialallaan, selvittää parhaimman strategiavaihtoehdon, valitsee liiketoiminnalle oikean suunnan, laittaa pitkän tähtäimen suunnitelman täytäntöön ja seuraa strategian toteutusta sekä tuloksia. (Pellinen 2005, 75–82.) Yrityksen johto tarvitsee strategian käytäntöön viemisessä ohjausjärjestelmiä, talouden tunnuslukuja sekä johtamisjärjestelmiä. Näiden kolmen osa-alueen myötä niin strategia kuin johdon visiot liittyvät osaksi yrityksen operatiivista toimintaa. Jos henkilöstö ei ymmärrä omistajien määrittelemää strategiaa, vaikeutuu huomattavasti tai tulee lähes mahdottomaksi tuottaa sidosryhmille heidän haluamaa lopputulosta ja positiivista tulosta tilikaudelle. (Niemelä, Pirker & Westerlund 2008, 169–172.)

7.1.3 Liiketoimintamalli ja -strategia

Strategia on yrityksen liiketoiminnan pitkän ajan tavoitteiden ja kehityssuunnan suunnitelma, jonka tarkoituksena on palvella niin yrityksen kuin sen sidosryhmien tarpeita. Sen suunnitteluun ja määrittämiseen osallistuu vain pieni osa organisaation henkilöstöstä, yleensä vain johtohenkilökuntaa. Sen takia onkin erityisen haastavaa saada vietyä strategia ymmärrettävänä kokonaisuutena yrityksen henkilöstölle operatiiviselle tasolle. Tähän käytetään apuna ohjausjärjestelmiä, tunnuslukuja ja johtamisjärjestelmiä. (Niemelä, Pirker & Westerlund 2008, 11–14.)

Yrityksellä on missio, arvot sekä visio. Missio kertoo, miksi yritys on olemassa, arvot kuvaavat asioita, jotka yritykselle tärkeitä ja visio merkitsee, mitä yritys haluaa olla. Strategian ajatuksena on kertoa, kuinka yritys voi toteuttaa visionsa. Strategia on ylimmän johdon työkalu näyttääkseen halutun suunnan yrityksen liiketoiminnalle. Sitä selkeyttääkseen on kehitelty erilaisia malleja, joiden avulla henkilöstö ymmärtää asiayhteydet missiosta, arvoista ja visiosta aina toimintaa asti. Yksi eniten käytetyimmistä menetelmistä on strategiakartta. Siinä on merkitty yrityksen missio, arvot sekä visio kartan ylimmälle tasolle. Seuraavalla tasolla on listattu yrityksen strategiset vahvuudet ja niiden alapuolella strategiset tavoitteet. Kriittiset menestystekijät muodostavat neljännen rivin ja viidennellä rivillä kuvataan tuotantoa ja toimintaa erilaisten hankkeiden kautta. Strategiakartasta näkee selvästi kaikkien edellä mainittujen elementtien suhteet ja se auttaa ymmärtämään itse strategiaa. (Niemelä, Pirker & Westerlund 2008, 46–56.)

Strategian viemisessä käytäntöön on kyse viime kädessä käytettävissä olevien resurssien kohdentamisesta. Voimavarat on kohdennettava siten, että strategian tavoitteet on asetettu

etualalle ja siitä on hyötyä kaikille sidosryhmille. Yrityksen liiketoiminnan perustana on sidosryhmille tilivelvollisuuden täyttäminen ja tämä on strategian yksi perusperiaatteista. Kun strategia on viety operatiiviselle tasolle, yrityksen liiketoiminta asemoituu tietyille paikalle markkinoilla. Koska ei ole kannattavaa tehdä kaikille kaikkea ja koska valintoja tehdään niukkuuden takia, on yrityksen liiketoiminta panostettava siihen, mitä henkilöstö parhaiten osaa ja mitä asiakkaat haluavat. Tämän takia strategia asemoi yrityksen markkinoilla. (Puolamäki 2007, 38–50.)

Strategiasuunnittelussa on erotettavissa neljä vaihetta, jotka toistuvat aina suunnittelu-kierron aikana. Strategian suunnittelu ja määrittely, taktisten tavoitteiden asettaminen, operatiivinen johtaminen ja toteutus sekä liiketoiminnan analysointi ja seuranta muodostavat syklisen strategiasuunnittelun kierron. Periaatteessa kierto ei lopu missään vaiheessa, sillä edellisen kierron viimeinen vaihe, yleensä liiketoiminnan analysointi, on seuraavan kierron ensimmäinen vaihe. Täten strategian suunnittelu pyörii jatkuvasti välillä näkyvästi ja välillä pienenä osana isompaa kokonaisuutta. Suunnittelun lisäksi lähes jokapäiväistä toimintaa on strateginen johtaminen. Se on pääosin prosessinomaista ja sen prosessit ovat osa lukusia päätöksentekotilanteita, joista tärkeimmistä koostuu tietoa strategiasuunnitteluun. Strateginen johtaminen koostuu kolmesta päätekijästä: toimijoiden tietämys, sosiaalinen vuorovaikutus ja strategisen tiedon hallinta. Ne toimivat aputekijöinä strategisen tahtotilan muuttamisessa toteutuneeksi strategiaksi. Onnistunut strategia edellyttää siis oikeaa tahtotilaa ja onnistunutta johtamista. (Puolamäki 2007, 25–38.)

Strategiajohtamisen tehokkuus riippuu siitä, kuinka hyvin sen haasteisiin pystytään vastaamaan koko yrityksen johtamisessa. Yrityksen johdon valmiudet ratkaista nämä haasteet kertovat myös johdon strategian ymmärryksen tasosta. Tämä edellyttää toimivaa johtamisjärjestelmää, jossa tieto kulkee organisaatiotasojen ja -yksiköiden välillä tehokkaasti. Toimiva johtamisjärjestelmä auttaa yritystä pärjäämään paremmin liiketoiminnassaan, olemaan tietoisempi omasta ja sen toimintaympäristön tilasta. Yrityksen johdon ja henkilöstön välinen kuilun pitää mahdollisimman helposti ylitettävissä, jotta strateginen johtaminen onnistuu halutulla tavalla. (Niemelä, Pirker & Westerlund 2008, 155–156.)

Omistajien sidosryhmällä on kaksi tavoitetta hyötyä yrityksestä: saada osinkoja tilikauden voitoista ja saada myyntivoittoa osakkeiden myynnistä. Myyntivoiton saaminen edellyttää, että yrityksen markkina-arvo nousee. Tämän ollessa tavoitteena yrityksen liiketoimintaa ohjaavana mallina on kasvustrategia. Itessään kasvu ei voi olla liiketoiminnan

tarkoitus, vaan sen myötä on yrityksen markkina-arvon kasvettava. Kasvulla on myös merkitystä liiketoiminnan jatkuvuuden takaamisessa sekä se helpottaa yritystä selviämään taloudellisista kriiseistä. Kasvustrategiassa on huomioitava, että onnistunutta strategiaa ei voi suojata jäljittelijöiltä, vaan siksi kasvustrategiassa pitää panostaa niin sisäiseen kuin ulkoiseen tehokkuuteen. Liiketoiminnan kasvua voi pyrkiä tuottamaan joko luomalla uusia markkinoita tai kilpailemalla saman liiketoiminta-alueen toimijoiden kanssa. Kasvustrategian osat jaetaan perinteisesti sinisen ja punaisen meren strategioihin. Sinisen meren strategia perustuu kilpailijoista poikkeavan arvontuottoon, eli erilaistamiseen. Punaisen meren strategia pohjautuu ”veriseen kilpailuun” kasvun ja kannattavuuden kustannuksella. Siinä tarkoituksena on kehittää operatiivista tehokkuutta ja kilpailla vaikiintuneilla markkinoilla. Kasvustrategian myötä yrityksen johdon on analysoitava liiketoimintasuunnitelmaa sekä selkeyttää liiketoimintaa, jotta tavoiteltu kasvutulos saavutetaan. (Puolamäki 2007, 53, 135–148.)

Kasvustrategioiden taloudellista onnistumista voidaan seurata kolmen elementin avulla. Elementit ovat: hintamuutokset, tuottavuus ja kasvu. Hintamuutokset kertovat yrityksen erilaistamisen onnistumisesta. Jos omien tuotteiden hinnat ovat kasvaneet nopeammin kuin tuotannon tekijöistä maksetut hinnat, on erilaistaminen onnistunut toivotulla tasolla. Tuottavuuden suhteen onnistuminen kasvustrategialla ilmenee kustannustehokkuuden kasvulla. Jos yritys pystyy tuottamaan tietyn määrän tuotteita pienemmällä panostuksella, on tuottavuus parantunut. Liiketoiminnan kasvun parantuminen näkyy tuloslaskelmassa liikevoiton positiivisena muutoksena. Eli jos liikevoitto on kasvanut, mikä tarkoittaa myyntimäärien kasvua myös, on valittu strategia onnistunut. (Puolamäki 2007, 201–204.)

7.1.4 Ongelmien ennaltaehkäisy

Yrityksen johtamisessa on erityisen tärkeää olla koko ajan valppaana niin yrityksen sisäisten kuin ulkoisten suhteiden kanssa. Yritysjohdajan on kyettävä lukemaan saamiaan signaaleja, jotka voivat vaikuttaa liiketoiminnan tulevaisuuteen. Sisäisiin suhteisiin vaikuttavia signaaleja voivat olla esimerkiksi rakenteelliset muutokset tai organisaation rakenteen kehittäminen. Näiden vaikutukset näkyvät liiketoiminnan kehityksessä sekä kustannustehokkuudessa. Ulkoisia vaikutteita luovia tekijöitä voivat olla markkinat, kansantalous, teknologian kehitys, asiakkaat ja muut sidosryhmät. Signaalien vaikutus voi olla negatiivinen tai positiivinen yrityksen liiketoimintaan. (Alhola & Lauslahti 2005, 178–181.)

Yrityksen liiketoiminnan suunnanmuutokseen vaikuttaviin tekijöihin, eli signaaleihin on kolme mahdollista reagoitintapaa. Sopeutuvassa reagoinnissa ennakoitaan tulevia muutoksia ja tehdään tarvittavat uudistukset liiketoimintaan. Vaihtoehtoisesti voidaan myös ottaa signaalien tuottama tieto vastaan ja olla silti tekemättä muutoksia liiketoimintaan. Kolmas mahdollinen tapa on kehittää vaikutettavaa tekijää, esimerkiksi yritys voi kehittää markkinoita itse toiminnallaan. Signaaleihin reagoiminen nostaa esille yrityksen liiketoiminnan kehittämisen tulevaisuutta varten. Kehityskohteet voivat olla lyhyt- tai pitkäaikaisia, mutta viime kädessä kehityksen vaikutukset näkyvät tuloslaskelman viimeisellä rivillä tuloksessa. (Alhola & Lauslahti 2005, 181–185.)

Liiketoiminnan tuottavuuden ongelmien ennaltaehkäisyssä kannattaa tukeutua myös tunnuslukuihin. Ne kertovat selkeästi yrityksen talouden tilanteesta ja niiden muutokset talouden kehityksestä. Tunnuslukuja tutkiessa kannattaa painottaa pitkään aikaväliin, jolla vertaa lukuja. Liian lyhyt aikaväli antaa vain hetkellistä tietoa yrityksen tilasta. Lisäksi tunnuslukuja analysoivan johtajan olisi hyvä olla kokenut toimialalla, sillä talouden lukujen ääriarvot vaihtelevat toimialoittain. Täten niiden lukeminen edellyttää tietoutta oman toimialan erikoispiirteistä. Tunnuslukujen analysoimisessa ongelmana on se, että luvut kertovat mennyttä aikaa. Saadakseen niistä luotettavaa tietoa päätöksenteon tueksi on tutkittava pitkän ajan kehitystä sekä ennustettava tulevaa. (Puolamäki 2007, 241–244.)

7.1.5 Aineeton pääoma

Vaikka talouden tunnusluvut kertovat selkeästi numeraalisina tietoa yrityksen toiminnan tilasta, on otettava huomioon myös muita seikkoja, jotka vaikuttavat tilikauden tulokseen. Yrityksessä on paljon vaikeasti mitattavissa olevaa tietoa, jonka vaikutus koko liiketoimintaan on suuri, esimerkiksi asiakassuhteet, henkilöstön koulutus ja tyytyväisyys, jakelijoiden tehokkuus ja sisäisten sääntöjen noudattaminen. Nykyään painotetaanakin ei-taloudellisten seikkojen vaikutusta ja markkina- sekä innovaatiotieto ovat nousseet huomionarvoisiksi. Etenkin innovaatiotiedolla on suuri merkitys yrityksen liiketoiminnan kasvussa ja kasvustrategian toteutumisessa. Ilman niitä tietoja, ei ole yrityksen johdolla tarpeeksi kattavaa pohjatietoutta päätöksenteolle. (Niemelä, Pirker & Westerlund 2008, 101–105.)

7.1.6 Teemojen yhteenveto

Yrityksen tilikauden tulokseen vaikuttavat monet seikat. Talousjohtaminen ja -ohjaus luovat tietoympäristö yrityksen toiminnalle. Sidosryhmien velvoitteiden, ennusteiden ja budjettien avulla yrityksen talousjohtaminen ja -ohjaus saavat informaatiota, joiden pohjalta voidaan luoda liikevoiton tuottamista tukevia päätöksiä. Kustannustenhallinta on yksi osa tätä tuottoisuuden ja kasvun tavoittelun johtamista. Koko yrityksen johtaminen lähtee strategian ja liiketoiminnan sovittamisesta yhteen. Ilman tehokasta ja asianosaavaa johtoa yritys ei pysty palvelemaan sidosryhmiään heidän haluamalla tavalla. Sidosryhmät ovat olemassa yritystä varten, jos yritys on olemassa sidosryhmien tarpeita varten. Yrityksellä on oltava jokin suunta, jonne sitä johdetaan. Strategian avulla omistajat pyrkivät luomaan yritykselle suunnan, jonne yrityksen johto sitä yrittää viedä. Pelkästään kurinalainen strategian noudattaminen ei tuota voittoa yritykselle. Johdon täytyy olla valmiina reagoimaan joko ulkoa tai sisältä tuleviin signaaleihin, jotka saattavat vaikuttaa tavoitteiden saavuttamiseen. Talouden tunnuslukuja tutkimalla saa informaatiota yrityksen liiketoiminnan kehityssuunnasta, mutta niiden lisäksi on huomioitava strategiaa tukevaa ei-taloudellista tietoa, kuten esimerkiksi markkina- ja innovaatiotieto.

7.2 Menestystekijät ja tunnusluvut

Kun yrityksessä tehdään ennusteita tulevia tilikausia varten, otetaan huomioon tulossuunnittelun kiertokaavio. Siinä on kuvattuna rahan kierto yrityksen liiketoiminnassa. Kaaviosta voidaan erottaa kolme kiertoaluetta: kassa-, tulos- ja pääoman kierto. Kassakierto alkaa kassatuloista, josta jatkuu varaston kautta myyntituottoihin ja siitä saataviin, joista kierto käynnistyy uudelleen kassatuloista. Tulokierrossa myyntituotot aloittavat, seuraavana ovat toimintamenot, sitten liikevoitto, joista kierto siirtyy käyttöomaisuuteen ja tämän jälkeen kierto alkaa alusta. Pääoman kierto kulkee liikevoiton kautta omaan pääomaan, josta se jatkuu pääomasijoituksiin ja pääoman käyttöön, josta kierto palaa liikevoittoon. Toisin sanoen yrityksen tulossuunnittelun kiertokaaviossa merkittäviä kohtia ovat myyntituotot ja liikevoitto, ne ovat useammassa kuin yhdessä osakierrossa mukana. (Pellinen 2005, 108.)

Myyntituotot ja liikevoitto ovat merkkejä yrityksen kannattavuudesta, joten tunnuslukuihin tutustuminen aloitetaan kannattavuudesta. Kierron mukaisesti liikevoitosta jatketaan

pääomankiertoon, joten kannattavuuden tunnuslukujen jälkeen tutustutaan vakavaraisuuden tunnuslukuihin. Viimeisimpänä terveen talouden analyysin kulmakivistä tutustutaan maksuvalmiuden tunnuslukuihin, jotka ovat osa kassakiertoa. Tunnuslukuihin paneuduttaessa keskitytään sen vaikutuksiin yrityksen tilikauden tulokseen ja niihin liiketoiminnan aspekteihin, jotka itsessään vaikuttavat tarkistelun alla olevaan tunnuslukuun. Lisäksi selvitetään, mihin kaikkiin yrityksen toiminnan elementteihin tunnusluku vaikuttaa.

7.2.1 Kannattavuus

Kannattavuuden menestystekijöiksi määriteltiin myynti- ja käyttökate, liike- ja nettotulosprosentti sekä oman ja sijoitetun pääoman tuotto. Menestystekijöiden perusteella selvennetään yrityksen talouden ja toiminnan kannattavuuden avainkohtia. Tunnuslukuanalyysin myötä menestystekijöiden vaikutukset liiketoimintaan korostuvat ja näin selkiyttävät kokonaisuutta.

Myynti- ja käyttökate ovat yrityksen liiketoiminnan tunnuslukuja, joita pääasiallisesti verrataan samalla toimialalla toimivien yritysten kesken. Katteiden laskennassa huomioidaan seikkoja, jotka ovat vaihtelevat toimialoittain. Esimerkiksi myyntikatteessa muuttuvien kustannusten ja tavaraostojen määrät verrattuna liiketoimintaan ovat täysin eri luokkaa vähittäiskaupassa ja teollisuudessa. Ne kertovat paljon niistä seikoista, jotka vaikuttavat mahdolliseen voittoon tai tappioon. Myyntikate ilmentää myyjien tuotteiden ja niiden valmistuksen välisen suhteen. Siitä voidaan nähdä, kuinka suurella katteella yritys pystyy myymään tuotteitaan asiakkaille. Myyntikate on lähes poikkeuksetta positiivinen luku. Käyttökate on laajempi tunnusluku, sillä siinä huomioidaan myös yrityksen liiketoiminnan kiinteät kustannukset. Siitä nähdään, kuinka hyvän katteen yritys pystyy tuottamaan kattaakseen poistot, arvonalentumiset ja rahoituskulut sekä korot. Myynti- ja käyttökatteeseen vaikuttaa siis yrityksen kustannusrakenne. Halutessaan parantaa katteita onkin syytä paneutua kustannusten hallintaan. Ylipäätään katteet antavat viitteitä yrityksen liiketoiminnan kannattavuudesta verrattuna kilpailijoihin, mutta niistä saa myös todella tärkeää tietoa toiminnan kestävydestä, sillä yrityksen rahoitusrakenne ei kestä pitkäaikaisesti negatiivisia katteita. (Yritystutkimus Ry 2013, 60–61.)

Toimialojen yli tehtävässä vertailussa katteita parempia tunnuslukuja ovat liike- ja nettotulosprosentit. Liiketulosprosentti ottaa huomioon käyttökateen lisäksi myös poistot

ja arvonalenemiset. Nettotulosprosenttia varten on edetty hieman pidemmälle tuloslaskelmassa, siihen on otettu huomioon myös rahoitustuotot ja -kustannukset sekä verot. Molemmat tunnusluvut kertovat yrityksen kyvystä tuottaa voittoa omalla toiminnallaan. Voiton teko kasvattaa vapaan oman pääoman määrää taseessa, mikä on omistajien ja toiminnan jatkuvuuden kannalta hyvä asia. Nettotulosprosenttiin vaikuttaa yrityksen toiminnan vakavaraisuuden taso, sillä se ottaa huomioon rahoituskustannukset. Eli mitä velkaiempi yritys on, sitä enemmän on rahoituksen kustannuksia ja täten on enemmän kustannuksia, jotka rasittavat nettotulosta. (Karjalainen 2013, 49–50.)

Yrityksen toiminnan kannattavuuden tunnuslukujen tarkisteluun ei riitä ainoastaan katteet sekä tulosprosentit, vaan on otettava huomioon myös yrityksen kyky tuottaa voittoa pääomille. Oman ja sijoitetun pääoman tuotto prosentit kertovat yrityksen toiminnan tuottoisuuden tasosta verrattuna taseen omaan pääomaan. Molempiin tunnuslukuihin vaikuttaa tuloslaskelman viimeinen rivi, eli tilikauden tulos. Lisäksi myös vakavaraisuuden asteella on vaikutuksia tuotto prosentteihin, sillä yhtä lailla vieraalle pääomalle pitää saada tuottoa. Oman ja sijoitetun pääoman tuotto prosentit ovat tärkeitä tunnuslukuja yrityksen omistajille sekä rahoittajille. Pääoman tuottokyky on yksi merkittävimmistä tekijöistä lainoittajille, koska lainarahalle maksetaan korkoja, jotka ovat rahoittajan voittoa. Oman pääoman tuotolle yrityksen omistajat asettavat tavoitetasen ja sijoitetun pääoman tuotto-tason määrittävät rahanantajat. Voidaankin todeta, että kannattavuuden tunnusluvuista oman pääoman tuotto ja sijoitetun pääoman tuotto vaikuttavat yrityksen talouden vakavaraisuuteen ja vakavaraisuudella on vaikutuksensa kyseisin tuoton tunnuslukuihin. (Alhola & Lauslahti 2005, 168–171.)

7.2.2 Vakavaraisuus

Pääoman tuotto prosentteista saadaan aasinsilta yrityksen vakavaraisuuden menestystekijöiden tarkisteluun tilikauden voiton näkökulmasta. Menestystekijöiksi määriteltiin omavaraisuus- ja nettovelkaantumisasteet sekä investointien omarahoitusprosentti. Nämä tunnusluvut kertovat yrityksen vieraan ja oman pääoman suhteesta sekä siitä, mihin yrityksessä pääomaa on käytetty (Yritystutkimusneuvottelukunta 2009, 85–86).

Omavaraisuus- ja nettovelkaantumisaste ovat tunnuslukuja, jotka kertovat yrityksen rahoitusrakenteen koostumisesta. Niistä ilmenee oman ja vieraan pääoman välinen suhde. Suoranaisesti kyseiset tunnusluvut eivät vaikuta tilikauden tulokseen, mutta esimerkiksi

vieraan pääoman kustannukset pienentävät voittoa tai suurentavat tappiota. Vakavaraisuuden tunnusluvuissa on yleensä kyse talouden pitkän ajan tarkastelussa, siksi ne eivät välttämättä ole alttiita vaikuttamaan yhden tilikauden tulokseen. Käännettäessä asia toisinpäin havaitaan, että tilikauden tuloksella on vaikutuksia yrityksen vakavaraisuuteen. Voitollinen tilikausi kasvattaa taseessa vapaan oman pääoman osuutta, joka taas parantaa yrityksen omavaraisuusastetta. Sekä omavaraisuusaste että nettovelkaantumisaste ovat merkittäviä tunnuslukuja yrityksen toiminnan jatkuvuuden kannalta, sillä ne kuvaavat yrityksen tappion sietokykyä. Koska vakavaraisuudella kuvataan yrityksen rahoitusrakennetta, voidaan päätellä, että vakavaraisuuden tunnuslukujen ollessa huonolla tasolla, yrityksen rahoitusrakenne on tällöin vääristynyt. Tämä johtaa siihen, että yrityksellä saattaa olla esimerkiksi paljon velkaa, josta koituu kustannuksia ja se rasittaa liiketoiminnan tuottoisuutta. (Alhola & Lauslahti 2005, 160–162.)

Yksinään omavaraisuus- ja velkaantumisastetta eivät kerro koko totuutta yrityksen rahoitusrakenteesta. Ne kertovat, mistä yrityksen toiminnan rahoitus koostuu, mutta ne eivät ilmennä, mihin tuo raha käytetään. Tästä syystä vakavaraisuuden tulkintaan on otettu lisäksi tunnusluku investointien omarahoitusprosentti, joka kertoo, kuinka paljon yritys oman liiketoiminnan voitoilla pystyy kattamaan investointien kustannuksista. Kyseinen tunnusluku on huomioitava, koska jokaiselle kasvavalle yritykselle investoinnit ovat erityisen merkittäviä. Varsinkin tässä tunnusluvussa kohtaavat liiketoiminnan kannattavuus ja vakavaraisuus, sillä investointien omarahoitusprosentissa lasketaan tilikauden tuloksen riittävyttä investointien kustantamisessa. Yritysten toiminnan kannalta on hyvä, että se pystyy osallistumaan kasvuhankkeisiin omalla pääomallaan, koska muuten yritys joutuisi kattamaan kaikki investointikustannukset velkarahalla, joka heikentäisi sen koko vakavaraisuutta. (Investoinnin omarahoitusprosentti, 2015.)

7.2.3 Maksuvalmius

Yrityksen tulossuunnittelun kiertokaavion kolmesta osakierrosta on nyt käsitelty tulos- ja pääomankierto. Kannattavuuden menestystekijät koskevat yrityksen liikevoittoa, myyntiä, toimintamenoja sekä käyttöomaisuutta. Vakavaraisuuden menestystekijät käsittelevät omaa pääomaa ja sen käyttöä, sijoituksia ja osakseen myös liikevoittoa. Kolmannen osakierroksen, kassakierron ominaisuudet ovat myyntituotot, saatavat rahavarat, kassatulot sekä

varasto. Näitä ilmentävät maksuvalmiuden menestystekijät. (Pellinen 2005, 108.) Maksuvalmiuden menestystekijöiksi määriteltiin Quick Ratio, Current Ratio ja myyntisaamisten sekä ostovelkojen kiertonopeudet.

Maksuvalmiuden menestystekijät voidaan jakaa kahteen ryhmään. Quick Ratio ja Current Ratio ovat tunnuslukuja, joista voi päätellä yrityksen rahoituksen riittävyyttä. Myyntisaamisten ja ostovelkojen kiertonopeudet ovat tehokkuuden tunnuslukuja ja ne ilmentävät myyntien ja ostojen kierron kannattavuutta. Rahoituksen riittävyyttä kuvastavat Quick ja Current Ratio -tunnusluvut eivät itsessään vaikuta yrityksen tilikauden tulokseen. Ne ovat enemmänkin yhteyksissä talouden vakavaraisuuden tunnuslukuihin. Quick ja Current Ratio -tunnusluvut ilmentävät yrityksen kykyä selviytyä lyhyen ajan maksuvelvoitteista, joten niiden perusteella yritys pystyy tekemään päätöksiä esimerkiksi lainan ottamisesta. Ratio-tunnuslukuihin vaikuttaa paljon yrityksen liiketoiminta itsessään. Yrityksen talouden staattisen maksuvalmiuden, eli tilikauden tietyllä hetkellä tapahtuvan tarkistelun, tunnuslukuina Quick ja Current Ratio perustuvat liiketoiminnan nopeasti rahaksi muutettavan omaisuuden ja lyhtyaikaisten velkojen suhteeseen. Ratio-tunnusluvut vaikuttavat yrityksen päivittäisen toiminnan pyörittämiseen, sillä niistä huomataan lyhytaikaisen rahoituksen riittämättömyys, jota voidaan paikata esimerkiksi tuotannon lisäämisellä. (Yritystutkimus Ry 2013, 71–72.)

Maksuvalmiuden menestystekijöiden tunnuslukuina olevat myyntisaamisten ja ostovelkojen kiertonopeudet ilmentävät yrityksen maksuvalmiuden tehokkuutta. Myyntisaamisten kiertonopeus kertoo, kuinka kauan myyntitulot ovat olleet saatavia ennen rahan tuloa kassaan ja ostovelkojen kiertonopeus kertoo, kuinka on yrityksellä kestänyt maksaa ostonsa. Kyseiset tunnusluvut vaikuttavat laskettavien saatavien tai maksettavien kautta yrityksen tulokseen. Mitä nopeammin yritys maksaa ostovelkansa ja mitä hitaammin se saa myyntisaamisensa, sitä heikompi tilikauden tulos on. Päättely toimii myös toiseen suuntaan: mitä hitaammin yritys maksaa ostovelkansa ja mitä nopeammin se saa myyntisaamisensa, sitä parempi tulos on. Eniten näihin lukuihin vaikuttavat maksuehdot. Täten myös myyntisaamisten ja ostovelkojen kiertonopeuksien suhteen parantamiseksi toimii maksuehtojen säätely. (Karjalainen 2013, 52.)

7.3 Esimerkkiyrityksillä havainnointi

Tässä kappaleessa on nyt käsitelty yrityksen tilikauden tulokseen vaikuttavia seikkoja niin yrityksen toimintaa koskevien teemojen kuin terveen talouden kulmakivien menestystekijöiden kannalta. Seuraavaksi esitetään keinoja, joilla tulokseen voi vaikuttaa. Lähtökohtina ovat esimerkkiyritysten tilanteet, eli toinen yritys haluaa parantaa tulostaan ja toinen taas haluaa kehittää ja ylläpitää hyvää tulosta. Tulokseen vaikuttaminen tuodaan esille menestystekijöiden tunnuslukuihin vaikuttamisen kautta. Ensiksi käsitellään tulosta ja tunnuslukuja parantavia menetelmiä ja sitten niitä kehittäviä ja ylläpitäviä keinoja. Niin parannuskeinojen kuin kehittämistä ja ylläpitoa tukevien toimenpiteiden esittelyssä on käytetty apuna Vilkkumaan kirjaa 11 askelta menestykseen. Kyseisen kirjan esittelemien toimenpideaskelten lisäksi pohditaan muitakin keinoja, joilla voi saavuttaa asetetut tavoitteet.

7.3.1 Tunnuslukujen parantaminen

Yrityksen halutessa alkaa parantamaan tulostaan on sen oltava valmis pitkäaikaiseen muutosprojektiin. Tappiokierrettä ei voi kääntää voitoksi yhdessä yössä. Muutosprojekti lähtee henkilökunnan sitouttamisesta ja valmentamisesta. Kaikilla yrityksen työntekijöillä on oltava samat lähtökohdat sekä tavoitteet, jotta prosessi onnistuu. Ensimmäiseksi kannattaakin luoda koko yritystä yhdistävää toiminta-ajatusta, joka antaa rajat ja syyt ole-massaololle sekä kehittämiselle. Toiminta-ajatus toimii punaisena lankana uusien tavoitteiden saavuttamista varten tehdyssä strategiassa ja se elää operatiivisen johtamisen yhteydessä. Toiminta-ajatuksia, toiminnan filosofiaa tai uskomuksia, voi olla enemmänkin kuin yksi, kunhan ne palvelevat saman tavoitteen saavuttamista ja ne ovat yhtäläisten rajojen sisällä. Tällä tavoin saadaan kaikki yrityksen resurssit valjastettua yhteisen päämäärän, eli voittoisan tilikauden saavuttamiseen. Toiminta-ajatusta kehiteltäessä on huomioitava myös yrityksen sidosryhmät. Vilkkumaa esittää win-win-win-win-win-win -periaatteen, jossa yrityksen toiminnan perustana on kuuden sidosryhmän etujen huomioiminen. Tässä sidosryhminä ovat asiakkaat, henkilöstö, alihankkijat, ympäristö, julkinen valta ja omistajat. (Vilkkumaa 2007, 15–41.)

Yrityksen toimintaa kuvaavan filosofian, eli toiminta-ajatuksen kehittämisen jälkeen on vuorossa tehokkaan toimintakyvyn varmistaminen. Yrityksen liiketoiminnan jatkuvuu-

den kannalta on erityisen tärkeää, että kokonaistoimintakyky pysyy jatkuvasti hyvällä tasolla. Toimintakyvyn varmistaminen on kaiken kehittymisen ja kehittämisen lähtökohta. Yrityksen kokonaistoimintakyvyn kehittämisessä on otettava huomioon sen neljän eri ulottuvuuden kehittämiset. Fyysinen, henkinen, emotionaalinen ja vuorovaikutusulottuvuus ovat osa-alueet, joita kaikkia on pystyttävä parantamaan kokonaiskehityksen vuoksi. Näiden ulottuvuuksien samansuuntainen ja riittävä kehitys johtaa hyvään toimintakykyyn yrityksen sisällä. Yrityksen toimintaa kehittäessä on huomioitava, että yrityksen kehitys lähtee sen sisältä henkilökunnasta, yksilöistä, joiden yhtenäisestä kehityksestä koostuu koko yrityksen toimintakyvyn kehitys. Kokonaistoimintakyvyn ulottuvuuksien kehittämisessä painotetaan kunkin ulottuvuuden omia erityispiirteitä. Esimerkiksi fyysisessä ulottuvuudessa painotetaan työntekijän jaksamisen ja työkyvyn ylläpitämistä. Vuorovaikutusulottuvuuden kohdalla tarkoituksena on parantaa yrityksen henkilöstön välisen kanssakäynnin laatua sekä määrää. (Vilkkumaa 2007, 43–64.)

Yleisesti ajatellaan, että strategisen suunnittelun olevan muutosprojektin lähtökohta, mutta Vilkkumaan yhdentoista askeleen mallissa sitä aletaan suorittaa vasta kolmantena kohtana. Syy tähän on se, että yrityksen on oltava tietoinen toiminta-ajatuksestaan ja toimintakyvystään. Strategisessa suunnittelussa otetaan huomioon edellä mainitut seikat, koska muuten on mahdollista, että niin pitkä- kuin lyhytaikaiset tavoitteet asetetaan jo alussa aivan liian kauas todellisuudesta. Samalla myös puntaroidaan yrityksen kokonaistoimintakyvyn suomia mahdollisuuksia toimia. Esimerkiksi toiminnan laajentamista tai vaihtoehtoisesti liiketoimintayksikön supistamista pohditaan strategisessa suunnittelussa. (Vilkkumaa 2007, 69–73.)

Kun strateginen suunnittelu on saatu kaikkia osapuolia tyydyttävästi valmiiksi, on aika suorittaa oman yrityksen tilan analyysi. Niin sanotusti selvitetään, missä yritys on. Lähtökseen kehityksen tielle on tiedettävä, missä on oma lähtöpaikka, sillä lähtöpaikan mukaan laaditaan vaihtoehtoisia kehityspolkuja sekä varasuunnitelmia. Yrityksen nykytilan analyysin yhtenä tehtävänä on myös saada työntekijät ymmärtämään ja sisäistämään tehdyt strategiset valinnat. Analysoinnissa keskitytään yrityksen toimintaympäristöön, asiakkaihin, kilpailijoihin, yhteistyökumppaneihin sekä itse yritykseen perehtymiseen. Tällä tavoin saada tarpeeksi laaja kuva nykytilanteesta ja sitä voidaan peilata strategiaan sekä sen tavoitteisiin. (Vilkkumaa 2007, 103–110.)

Yrityksen tilan analyysin jälkeen valitaan perusstrategia, jota yritys alkaa noudattaa. Perusstrategia valitaan yrityksen toiminta-ajatuksen, kokonaistoimintakyvyn, strategisen suunnittelun sekä kehityksen lähtökohdan perusteella. Siinä valitaan yritykselle suunta, johon yrityksen toiminta keskittyy. Suuntana voi olla kustannusjohtajuus, erilaistaminen tai pienempää markkinapotentiaali edellyttävä keskittyminen joko kustannuksiin tai erilaistamiseen. Kun suunta on valittu, yritys päättää strategiset tavoitteensa. Tavoitteita asetetaan yrityksen kehittämisen ja kehittymisen, ulkoisen ja sisäisen toiminnan sekä talouden kannalta. Tällä tavoin perusstrategian ydinajatus ohjautuu tavoitteiden myötä yrityksen liiketoimintaan. Strategiaa tukevaksi elementiksi yrityksen kannattaa vielä laatia toimintasuunnitelman, jossa se tuo esille konkreettisia toimenpiteitä saavuttaakseen strategisia tavoitteita alatavoitteiden avulla. (Vilkkumaa 2007. 133–149.)

Seuraavaksi muutosprojektissa on johtamisen määrittely sekä asioiden priorisointi. Johtamisen määrittelyssä on tarkoituksena varmistaa, että esimiehillä on vankka aikomus ja selvät suunnitelmat ohjata toimintaa haluttuun suuntaan sekä asetettuja tavoitteita kohti. Johtamisen määrittelyssä perusajatuksena on, että johtaminen tukee yrityksen työntekijöiden jatkuvaa kehittymistä ja se mahdollistaa työssä oppimisen. Siinä varmistetaan myös, että esimiehillä on valmiudet osaamisen ja tiedon johtamiseen. Johtamisen määrittelystä jatkona on asioiden priorisointi. Yrityksessä laaditaan tärkeysjärjestys, jonka avulla on selkeää kohdentaa toimintaa pitkä- ja lyhytaikaisten tavoitteiden saavuttamiseen. Priorisointi mahdollistaa toimintakyvyn kehittämisen, se tehostaa yrityksen toimintaa, sillä kaikki toimivat vain tärkeiden asioiden parissa ja se tuottaa paremman tyytyväisyyden ja hyvinvoinnin henkilökunnalle. (Vilkkumaa 2007, 151–207.)

Vuorovaikutuksella on todella suuri merkitys muutosprojektissa. On todella tärkeää, että kaikki tieto ja informaatio kulkee yrityksen sisällä ongelmitta ja vuorovaikutustilanteissa molemmat osapuolet ymmärtävät toisen sanoman. Sosiaalinen kanssakäyminen on rutinniasioita työyhteisössä, joten sen merkitys on todella suuri yhteisen hyvinvoinnin kannalta. Erityisesti vuorovaikutus esimieheltä alaiselle pitää olla kunnossa, jotta ilmapiiri työpaikalla pysyy hyvänä. Vuorovaikutteisesta ja osallistuvasta johtamisesta seuraa korkea toimintakyky, joka johtaa korkeaan työelämän laatuun ja näin varmistetaan korkea työtyytyväisyys. Onnistunut vuorovaikutus on osa hyvää yhteisvoimaa, eli synergiaa. Sitä tarvitaankin yrityksen käytössä olevien voimavarojen parhaimpaan mahdolliseen hyödyntämiseen. Yhteisvaikutuksen ja yhteisvoiman hyödyntäminen on välttämätöntä yrityksen toiminnan toteuttamiselle. Tästä syntyy yrityskulttuuri, jonka toimijoina ovat

työntekijät. Vuorovaikutuksen myötä syntyy työtyytyväisyyttä ja synergiaa, joista muodostuu yritykselle työkuultuuri. Kulttuurille ominaisinta on hyvin toimiva sisäinen viestintä, jonka avulla kaikilla on mahdollisuudet tulla kuuluksi sekä ymmärretyksi. Tämä on johtamiselle äärimmäisen tärkeä elementti. Yrityksen sisäinen vuorovaikutus on oltava sujuvaa, jotta toiminnan kehittäminen ja kehittyminen on mahdollista. (Vilkkumaa 2007, 227–285.)

Kun sisäinen viestintä on yrityksessä kunnossa, voidaan alkaa keskittymään ulkoiseen viestintään, jossa tärkeimpänä ajatuksena on pitää lupauksensa. Lupauksen pitäminen edellyttää, että yrityksen sisällä on yhtenäinen sopimus toiminta-ajatuksista, filosofiasta, yritys tietää oman kokonaistoimintakykynsä, sillä on sen parhaita ominaisuuksia korostava ja hyödyntävä strategia sekä selkeä kehityssuunta. Yrityksen sisällä on annettu selvät ohjeet johtamiselle, jolle on määritetty omat tavoitteet, työntekijöiden keskuudessa vallitsee tasa-arvo ja vuorovaikutuskanavia on tarpeeksi sekä ylöspäin esimiehille että vaakasuunnassa kollegoille. Yhteisvaikutuksen ja -voiman merkitys on otettu huomioon ja niitä hyödynnetään resurssien parhaimpaan mahdolliseen käyttöön. Ulkoisessa viestinnässä korostuu siis yrityksen sisäiset voimat ja se kohdistuu erityisesti asiakaskuntaan. Sitä hyödynnetään lupausten antamiseen asiakkaille sekä niiden toteuttamiseen ja myös asiakassuhteiden syventämiseen sekä pidentämiseen molempien osapuolten kannalta parhaimmalla tavalla. Ulkoisessa viestinnässä tärkeimpänä sääntönä on, että kaikki, mitä lupataan, se tehdään. (Vilkkumaa 2007, 287–303.)

Edellä käsiteltiin yrityksen sisäisten voimavarojen valjastamista voitollista tulosta tilikaudelta tavoittelevan muutosprojektin näkökulmasta. Seuraavaksi keskitytään enemmänkin sisäisen ja ulkoisen laskentatoimen analyysihin yrityksen kehityksestä. Ideana on nostaa esille mahdollisia toimenpiteitä, joiden avulla on mahdollista parantaa yrityksen talouden tunnuslukuja.

Tilikauden tuloksen positiivisuuteen tai negatiivisuuteen vaikuttaa monta asiaa, mutta kaikista eniten vaikutusvaltaa on myynnillä, eli liikevaihdolla sekä kustannusten hallinnalla. Ensiksi keskitytään myynnillä vaikuttamiseen. Yrityksen toiminnasta tehdään erilaisia ennustelaskelmia tulevaa tilikautta silmällä pitäen. Tuloslaskelman ennuste, eli budjetti ohjailee yrityksen toimintaa ja tuotantoa, koska sen avulla voidaan luoda erilaisia tulevaisuuden skenaarioita, joiden mukaan toimintaa ja tuotantoa voidaan ohjata. Täten myös myynnistä on tehtävä oma budjetti. Myyntibudjetin ideana on selventää tulevan

tilikauden aikana tapahtuvaa myyntiä ja se antaa viitteitä mahdollisista muutoksista. Ennusteen tekeminen auttaa myös johtoa päättämään myyntiin panostamisesta ja asiakasmarkkinoinnin lähestymistavasta. Myynnin ennustamiseen vaikuttaa paljon yrityksen tuotevalikoima. Kannattavien tuotteiden valinta on merkittävässä asemassa, kun yritys haluaa tuottaa voittoa. Pitääkin miettiä, kannattaako myydä hyvällä katteella pienelle asiakasryhmälle vai pienemmällä katteella isolle asiakasryhmälle. Uusien tuotteiden kehittäminen ja valmistus on isossa roolissa tuotevalikoiman valinnassa. Tuotekehittelyn suhteen pitää pystyä olemaan markkinoita edellä, mutta kuitenkin asiakkaiden vaatimusten mukaisesti tekemässä heidän haluamiaan tuotteita. Myyntiä ennustamalla pystytään reagoimaan ajoissa mahdollisiin myynnin lisäpanostuksiin ja tuotekehityksen sekä -valikoiman ollessa vahva on myös myynnillä mahdollisuudet kukoistaa. (Juvonen 2002, 133–148.)

Tuotevalikoiman ollessa vahva ja sen tiedetään olevan asiakkaiden mieleen, nousee esille seuraava haaste: oikeanlainen hinnoittelu. Tuotteen hintaan vaikuttaa monia asioita, kuten tuotteen imago, sen kannattavuus yritykselle, kilpailijan tuotteet, tuotteen elinkaari ja markkinatilanne. Hinnan on oltava asiakkaille sopiva, mutta silti siitä on jäätävä yrityksellekin voittoa. Yrityksen oman imagon mukaan hinnan voi asettaa tarkoituksella markkinahintaa kalliimmaksi tai vastaavasti halvemmaksi. Viime kädessä kuitenkin asiakkaiden reaktio paljastaa hinnan sopivuuden. Asiakkaiden reaktiota voidaan arvioida kysynnän hintajoustolla, joka perustuu kysynnän määrän ja hinnan määrän muutosten suhteeseen. Hinnoittelussa voi käyttää hyödykseen muutamia eri tekniikoita. Hinnan voi laskea voittolisän perusteella tai katetuoton avulla. Voittolisähinnoittelussa yrityksen tuotteelle laskemaan omakustannusarvoon lisätään tavoiteltu voitto ja tästä saadaan arvonlisäveroton hinta tuotteelle. Katetuottohinnoittelussa tuotteen valmistuksen muuttuvien kustannusten päälle lasketaan kate, jonka yritys haluaa tuotteesta saada. Katetuotto yleisesti ottaen lasketaan jakamalla kiinteät kustannukset tuotteelle ja siihen lisätään haluttu voitto. (Stenbacka, Mäkinen & Söderström 2004, 195–200.)

Yrityksen havaitessa, että oman tuotteen hinnoittelu ei ole paras mahdollinen, eikä se saa tarpeeksi voittoa tuotteesta, nousee esille hinnan muuttamisen vaihtoehto. Hinnan alentaminen voi johtaa suurempaan kysyntään, mutta samalla pienempään katteeseen yritykselle. Hinnan korottaminen voi karkottaa asiakkaita, mutta sillä tuottaa enemmän voittoa. Tuotteen elinkaaren mukaisesti on normaalia laskea hintaa ajan edetessä, mutta hinnan alentamisen päätös on aina riskipitoinen. Sitä on todella vaikea saada nostettua takaisin,

jos huomataan, ettei alentamisella ole päästy toivottuun tulokseen. Pahimmillaan tuotteen hinnan laskeminen voi syödä koko tuotekohtaisen voiton ja täten myös laskee yrityksen tilikauden voittoa. Hinnan muutoksen vaikutusta kysyntään voi selvittää kysynnän hintajoustolla. (Alhola 2005, 227–230.) Sen sijaan, että yritys päättäisi laskea tuotteen hintaa, se voi tarjota asiakkaille alennuksia tai porrastaa hintaa asiakasryhmittäin. Alennukset voivat olla ratkaiseva syy asiakkaalle ostaa tuote. Hintaporrastuksella myydään samaa tuotetta eri hinnoin riippuen asiakkaan asemasta yritykselle. Esimerkiksi kanta-asiakas-kortilla voi saada joitain etuja tuotteesta. Myös asiakkaan yhteiskunnallinen asema voi vaikuttaa hintaporrastukseen, kuten opiskelijat saavat ostaa puoleen hintaan julkisen liikenteen matkalippuja. (Stenbacka, Mäkinen & Söderström 2004, 201–202.)

Yrityksille tuotteiden myymisessä tuotevalikoiman valitsemisen, hinnoittelun ja sen muutosten lisäksi vaikuttava tekijä on maksuehtojen määrittäminen. Ideana pitäisi olla se, että jos kauppa tehdään laskulla, myyjä saa rahansa mahdollisimman varmasti ja nopeasti loukkaamatta asiakasta. Myyntisaamisten ja ostovelkojen kiertonopeudet ovat tunnuslukuja, jotka paljastavat maksuehtojen toimivuuden liiketoiminnassa. Yritykselle on taloudellisesti parempi, jos se saa saatavansa asiakkailta nopeammin kuin se itse maksaa laskunsa yhteistyökumppaneilleen. Tällöin rahankierto on positiivista. Myydessä on aina oltava varma, että itse saa rahansa ja ostettaessa, että maksaa laskut ajallaan, eikä turhaan kerrytä viivästyskorkoa. (Karjalainen 2013, 101–105.)

Myymisen ohella tilikauden tulokseen vaikuttaa kustannusten hallinta. Vaikka liikevaihtoa syntyisi suunnitelmien mukaan, ei se takaa positiivista tulosta. Kustannusten hallinnassa on otettava huomioon se, että ostaa mahdollisimman hyvälaatuisia raaka-aineita ja osia mahdollisimman halvalla. Muuttuvien kulujen osuus liikevaihdosta voi olla jopa puolet, ellei enemmänkin ja se on yleensä myös suurin kuluerä tuloslaskelmassa. Siksi onkin tärkeää keskittyä ostotilanteissa saamaan mahdollisimman hyvän kaupan itselleen. Tavarastojen ohella toinen merkittävä kuluerä on palkat. Yrityksen on tasapainoteltava sopivan työntekijämäärän kanssa saavuttaakseen tarpeeksi tehokkaan tuotannon mahdollisimman pienellä kuluerällä. Leikatessa kustannuksia kannattaa palkkojen ohella myös katsoa muita kiinteitä kustannuksia. Niiden seuranta ja hallintaa kannattaa tehdä säännöllisin väliajoin, sillä sinne voi tulla yllättäviäkin kustannuksia, joita ei ole budjetoitu. (Karjalainen 2013, 28–33.) Myynnin tehostamisessa ja kustannusten hallinnassa kannattaa myös kääntää katseet seisovaan pääomaan. Esimerkiksi varastossa olevien myymät-

tömien valmiiden tuotteiden määrään tai jo myytyihin tuotteisiin, joista ei ole saatu suoritusta. Niin sanotun seisovan pääoman löytäminen on kaikin puolin palkitsevaa työtä, sillä siitä saatu tulos näkyy heti myynnissä sekä siitä vapautuu resursseja uusien tuotteiden valmistukseen. (Juvonen 2002, 83–86.)

Yrityksen toiminnan kannattavuuden parantamisen menetelmiä yleisesti ottaen ovat myyntihinnan korotus, myyntimäärän lisäys, muuttuvien kustannusten ja kiinteiden kustannusten aleneminen. Näitä kutakin menetelmää käytettäessä on otettava huomioon, että yhden tekijän muutos vaikuttaa moneen muuhun tekijään. Siksi onkin tarkasti analysoitava, minkä kustannuksella parannetaan yrityksen toiminnan kannattavuutta. (Stenbacka, Mäkinen & Söderström 2004, 72–76.)

Vaikka myyntiä olisi ja kustannusten hallinnan kautta katteet olisivat kunnossa, voi tulla vastaan tilanne, jossa yrityksen maksuvalmius heikkenee, eivätkä rahat riitä tuotannon pyörittämiseen tarpeellisella tasolla. Kassavirtalaskelman tekeminen sekä sen seuranta ja hoito ovat tässä avainasemassa. Yrityksen on otettava huomioon omassa liiketoiminnassaan, että pitää huolehtia, että kassavirta on tasaista ja rahaa tulee enemmän kuin sitä menee. Jokaisesta myynnistä on tultava suorituksesta asiakkailta, kuten on sovittu ja tätä täytyy seurata säännöllisesti. Maksuaikoja voidaan säädellä, mutta tärkeintä on, että asiakas maksaa sovitun summan tuotteista, jotka on hänelle myyty. (Juvonen 2002, 86–92.) Kassavirtalaskelman säännöllinen päivitys paljastaa maksuvalmiuden ongelmat. Sitä seuraamalla on havaittavissa, jos kassasta alkaa rahat loppua ja, miksi rahat ovat lopussa. Varmuuden vuoksi yrityksen johdon kannattaa valmistella suunnitelmia mahdollisen kassan tyhjentymisen varalle. (Karjalainen 2013, 83–89.)

Yrityksen rahoitusrakenteen heiketessä on tehokkainta keskittyä taseen pääomaerien sisältämiin mahdollisuuksiin. Jos huomataan, että kassaan ei tule tarpeeksi rahaa, ei ole järkevintä ryynnätä suoraan pankkiin anomaan lisää lainaa, vaan tehokkaampaa on tarkistella yrityksessä jo olevaa pääomaa. Yksi tehokas keino positiivisten rahavirtojen elvyttämiseksi on myyntisaamisten ja varasto kiertonopeuksien parantaminen. Tällä tavoin saatavat tulevat nopeammin tilille ja varastosta saadaan lisää tavaraa myyntiin, eikä se ole viemässä varastointitilaa uusilta tuotteilta. Lisäksi kannattaa tarkastella ostovelkojen kiertonopeuden pidentämisen mahdollisuutta. Vaihtoehtona on myös, että käyttöomaisuuden hallinnalla pyritään kattamaan mahdolliset tappiot. Esimerkkinä tästä on toimiti-

lojen omistajuus, eli omistaako yritys ne itse vai onko kustannustehokkaampaa olla vuokralaisena. Kuitenkin käyttöomaisuuden pienentäminen parantaa taseen tunnuslukuja, joten siitä voi olla paljon hyötyä. (Alhola & Lauslahti 2005, 243–249.)

Kassavirtojen elvyttämiseksi yrityksellä on mahdollisuutena tukeutua rahoitusyhtiöihin ottamatta lisää lainaa. Yritys voi esimerkiksi luotottaa myyntisaamisensa rahoitusyhtiölle, jotta se saisi myyntisaamisensa nopeammin. Tällöin rahoitusyhtiö maksaa etukäteen myyntisaamiset yritykselle ja asiakas maksaa laskuna rahoitusyhtiölle Tätä kutsutaan factoring-rahoitukseksi. Maksuna factoring-rahoituksesta rahoitusyhtiö perii osuuden myyntisaamisista itselleen. Ostovelkojen kiertonopeuden pidentämiseksi yritys voi siirtää omat ostolaskunsa rahoitusyhtiölle, joka maksaa ne alihankkijalle. Tällöin maksusitoumus on yrityksen ja rahoitusyhtiön välillä. Tätä kutsutaan confirming-rahoitukseksi. (Stenbacka, Mäkinen & Söderström 2004, 253–258.)

Jos yritys kokee, ettei sen toimintaa saada voitolliseksi edellä mainittujen keinojen avulla, voi se myös pohtia liiketoimintamallin muuttamista tai kehittämistä. Valitsemalla uuden peruspolun strategialle yritys voi pyrkiä muuttumaan voitolliseksi. Liiketoimintaa voi uudistaa hakeutumalla uusien asiakasryhmien keskuuteen tai luomalla uusia tuotteita. Kolmas ja hieman työläämpi vaihtoehto on vaihtaa liiketoimintaa kokonaan uuteen. Uusien asiakkaiden ja tuotteiden kautta yrityksen liiketoiminta vaihtuu ennen pitkään toislaiseksi. Toinen mahdollisuus on alkaa tietoisesti alusta alkaen muuttaa liiketoimintaa nykyisen mallin taloudellisten kasvuedellytysten pohjalta. Liiketoiminnan muuttamisessa täytyy uskaltaa kyseenalaistaa nykyisen toimintaa. Tällä tavoin näkee kehityskohteita yrityksen toiminnassa ja niitä kehittämällä voi luoda uutta liiketoimintaa. Liiketoiminnan kokonaisvaltainen muuttaminen ei ole pieni projekti, vaan se vaatii paljon aikaa sekä kärsivällisyyttä. Muutoksen eteen on tehtävä paljon töitä ja kärsittävä heikoista ajoista, mutta lopulta odotus palkitaan, jos se on tehty huolella ja sille on kysyntää markkinoilla. (Saarelainen 2013, 89–95.)

Jos yritys on kaikesta huolimatta ajautunut kannattavuudeltaan, vakavaraisuudeltaan ja maksuvalmiudeltaan huonoon tilanteeseen, ellei jopa kriisiin, täytyy yrityksessä suorittaa pelastusoperaatio. Yrityksen toimintaa pitäisi valvoa ja tarkastella siten, että mahdollisia kriisin merkkejä nähtäisiin ja ennakoitaisiin hyvissä ajoin, jotta olisi aikaa reagoida niihin. Pelastusoperaatio aloitetaan analysoimalla yrityksen taloudellinen tilanne perin pohjin. Analyysissa selvitetään taseesta yrityksen omaisuus sekä talouden kannattavuuden

näkyvät nykyiselle tilikaudelle. Seuraavaksi käydään läpi rahoitustilanne. Analyysiin on otettava huomioon myös muita аспекteja kuin talous, esimerkiksi henkilöstön osaaminen ja koko, tuotteiden laatu ja hinnat, asiakassuhteet. Kokonaisvaltaisen analyysin pohjalta löytyy syy kriisiin syntyyn ja täten löytyy myös ratkaisu kriisin hoitoon. Selvää on, että jonkin muututtava ja nopeasti, jotta pelastusoperaatiossa ei tarvitse edetä velkasaneeraukseen tai konkurssin hakeutumiseen. (Karjalainen 2013, 92–93.)

7.3.2 Tunnuslukujen kehittäminen

Edellisessä kappaleessa esiteltiin Matti Vilkkumaan kirjassaan 11 askelta menestykseen luoman yhdentoista kohdan mallin, jolla yritys voi parantaa kokonaistoimintakykyään, jotta se saavuttaisi tehokkaammin asettamansa tavoitteensa. Askelmallia voi soveltaa monesta eri näkökulmasta: edellisessä kappaleessa kyseessä oli tuloksen parantaminen ja siksi näkökulmaksi ja tavoitteiksi valittiin voittoisan tuloksen tekeminen. Tässä kappaleessa kyseistä mallia lähestytään kasvun ja kehityksen näkökulmista. Tarkoituksena on nostaa esille mahdollisia toimenpiteitä, jotta niin sanotusti paremmassa tilanteessa oleva esimerkkiyritys saisi ylläpidettyä hyvää tulokuntoaan sekä kehitettyä toimintaansa kasvun näkökulmasta.

Vilkkumaan yhdentoista askeleen mallia sovelletaan yrityksen toiminnan ja talouden näkökulmasta. Askeleet ovat samat kuin edellisessä kappaleessa, mutta niiden käytäntöä säätelevät eri tavoitteet sekä eri näkökulma. Yrityksen, joka haluaa ylläpitää kasvua ja jatkaa toiminnan kehitystä, on myös lähdettävä alusta askelmallissa, sillä tässäkin tilanteessa kyse on liiketoiminnan kehittämistä. Eli ensiksi on luotava toiminnalle filosofia, eli toiminta-ajatus ja on varmistettava toimintakyvyn jatkuvuuden säilyminen sekä kehittyminen. Näiden kahden elementin avulla yritys voi aloittaa strategisen suunnittelun, jolla se asettaa pitkän ajan tavoitteet ja päämäärät. Strategisen suunnittelun jälkeen, kun on selvillä, mitä halutaan saavuttaa, täytyy tarkastella, mistä lähteä liikkeelle, eli yritys analysoi omaa tilaansa. Kun yrityksellä on tiedossa lähtö- ja loppupiste, on aika valita suunta, jonka kautta kehitys kulkee. Yritys valitsee itselleen perustrategian, esimerkiksi kustannusjohtajuuden tai erilaistamisen, perustuen tekemäänsä toiminnan tilan analyysiin. On erityisen tärkeää, että yrityksen sisällä tiedetään yhteiset tavoitteet ja päämäärät. Siksi johdon on varmistettava, että esimiehillä on riittävät valmiudet ja taidot toimia johtajina ja pitääkseen yrityksen suunnan sovittuna. Johtamisen määrittelyn lisäksi asioiden asettaminen tärkeysjärjestykseen tehostaa toimintaa, kun kaikki keskittyvät vain tärkeisiin

työtehtäviin. Sisäinen viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitys yrityksen liiketoiminnassa on todella suuri. Jos tieto ei kulje yrityksen sisällä, ei myöskään toiminta ole sitä, mitä sen pitäisi olla. Täten sisäiseen viestintään ja henkilökunnan vuorovaikutukseen kannattaa panostaa ja varmistaa, että kaikki puhaltavat yhteen hiileen. Yrityksen oman kulttuurin luominen edesauttaa tavoitteiden saavuttamista. Viimeisenä askeleena mallissa kohti menestystä on ulkoisen viestinnän suorittaminen ja sen merkitys. Asiakkaille suunnatut viestit pitävät sisällään yrityksen antamia arvolupauksia, joita se ei saa missään nimessä pettää. Lupausten antaminen edellyttää kymmenen aiemman askeleen läpikäymistä ja niistä hyväksytysti suoriutumista, sillä ulkoinen viestintä kertoo paljon yrityksen sisäisistä voimavaroista sekä niiden tilanteesta. Yrityksen on pidettävä ne lupaukset, jotka se antaa. (Vilkkumaa 2007, 7-14.)

Kasvun jatkuvuutta ja toiminnan kehitystä tavoittelevan yrityksen ei tarvitse välttämättä luoda omaa liiketoimintaansa uudelleen. Strategian sisällön tarkistaminen ja uusien tavoitteiden asettaminen voivat toimia ratkaisuna uuden suunnan ja vanhan, hyvän kehityksen tukipilareina. Kahden ensimmäisen askeleen myötä yritys on määritellyt oman toiminta-ajatuksensa ja varmistanut toimintakykynsä jatkuvuuden. Strategista suunnittelua tehdessä se pystyy määrittelemään omat arvot, vision sekä liiketoiminnan perustarkoituksensa luonnollisena jatkumona kahden edellisen askeleen perusteella. Nämä kolme elementtiä muodostavat yrityksen elämäntehtävän, joka vaikuttaa strategiaan ja kehityssuuntien valitsemiseen. Kasvun jatkuvuutta ja toiminnan kehitystä suunnitellessa yrityksen on aina otettava huomioon vaikutukset asiakkaisiin. Yrityksen liiketoiminnan perusideassa on jo erikseen eritelty pääasiallinen asiakaskohderyhmä, jota yrityksen toiminnan on suunniteltu palvelevan. Siksi arvojen, visioiden ja liiketoiminnan perustarkoituksen ohella on huomioitava yrityksen liikeidea, kun yritys tavoittelee kasvun jatkuvuutta ja toiminnan kehitystä. Vaikka yritys uudistuisi kehityksen myötä, ei se voi unohtaa maksavia asiakkaita. (Vilkkumaa 2007, 69–94.)

Yrityksen strategiaa laadittaessa omistajien sidosryhmän vaatimukset omien hyötyjen saavuttamiseksi nousevat esille vahvasti. Omistajat haluavat saada hyötyä yrityksen voitoista osinkoina sekä yrityksen markkina-arvon nousun myötä osakekaupoilla. Lainanantajien sidosryhmäkin saa etuja, kun yrityksen toimintaa kasvujohteista. Tästä syystä yrityksen toiminnan kasvu on niin yrityksen itsensä kuin rahoittajienkin etu ja tavoite. Kasvua tavoitellessa on kuitenkin tärkeää tiedostaa siitä koituvat riskit ja ongelmat. Esimerkiksi myyntiä voidaan yrittää parantaa kannattavuuden kustannuksella laskemalla hintoja

ja houkuttelemalla tällä tavoin asiakkaita. Kasvu kannattaakin tavoitella tarkasti harkittujen ja hyvin tehtyjen suunnitelmien avulla. (Karjalainen 2013, 61–63.)

Myyminen ja kustannusten hallinta ovat avainasemassa, kun yritys tavoittelee tilikaudelle positiivista tulosta. Jos yritys haluaa, että tilikauden tulos pysyy positiivisena pitkän aikaa, on sen varmistettava, että myynti kasvaa tilikaudesta toiseen. Myynnin kasvattaminen myyjän ammattitaidon kehittämisen näkökulmasta on täysin oma tieteen alansa, eikä se kuulu tämän opinnäytetyön aihepiiriin. Myyntiin voi vaikuttaa myös esimerkiksi hinnoittelun kautta. Viime kädessä hinnoittelu on kuitenkin yksi yrityksen tärkeimmistä tuloksenteon välineistä. Antamalla alennuksia tai korottamalla hintoja yrityksen on mahdollista kasvattaa liikevaihtoaan. Hinnoittelussa on erityisen tärkeää huomioida oman yrityksen ja sen tuotteiden imago ja asiakaskohderyhmä, jotta ei aseta hintaa liian korkeaksi tuotteen laadun ja asiakkaan odotusten suhteen. Alennusten antamisessa kannattaa aina ottaa huomioon, että ne pienentävät katetta, vaikka kasvattaisivat myyntiä. Esimerkiksi 20 % katteella myytävästä tuotteesta annettu viiden prosentin alennusta edellyttää, että myynti kasvaa kolmanneksella, jotta yritys saa saman katteen kuin ennen alennusta. Vastaavasti hintojen nosto saattaa vähentää myyntiä, koska asiakkaat kokevat hinta-laatusuhteen tällöin vääräksi. Hinnan nostossa on kuitenkin etuna se, että koska hinta korkeampi, tuottaa se enemmän voittoa kuin aiemmin. Esimerkiksi myydessään 20 % katteella tuotetta, jonka hintaa nostetaan viidellä prosentilla, mahdollistaa se myynnin vähenemisen viidenneksellä myyntikatteen pysyessä silti samana, kuin ennen hinnan nostoa. Tämä todistaa sen, että hintojen alentaminen ja nostaminen vaikuttavat yksinomaan katteeseen. Esimerkit on otettu Lasse Karjalaisen kirjassa Yrittäjän talousopas esitetyistä taulukoista. (Karjalainen 2013, 65–70.)

Suoranaisten alennusten antaminen hinnoista voi olla haasteellista, sillä se pienentää katetta. Siksi onkin erilaisia maksuehtoihin liittyviä keinoja, joilla voi vaikuttaa hintojen alentamiseen pienentämättä katetta yhtä paljon kuin suoranaisella hinnan alennuksella. Tällaisia alennuksen keinoja ovat esimerkiksi kassa- tai käteisalennukset, määräalennukset, vuosialennukset, ennakotilausalennukset ja varastoalennukset. Kassa- tai käteisalennuksia käytetään laskulla myynnissä, jossa maksuaika on pitkä. Maksamalla nopeammin aikataululla kuin eräpäivän mukaan asiakas saa alennuksen kokonaishinnasta. Tämä hyödyttää asiakasta, mutta myös myyjää, sillä myyntisaamiset kiertävät tällöin nopeasti. Määräalennuksella tarkoitetaan hinnan alentamista, jotta asiakas tekisi suurempia

ostoeriä. Vuosialennuksilla pyritään sitomaan asiakas keskittämään ostoksensa yritykseen tarjoamalla halvempia hintoja asiakassuhteen keston mukaan. Ennakkotilausalennuksen saa, kun tilaa tuotteen ajoissa. Tämä hyödyttää myyjää siinä, että saadaan myytyä tuotetta, vaikka se ei ole vielä markkinoilla. Varastoalennuksia käytetään erityisesti tukkukaupoille suunnatussa myynnissä. Ideana on myydä tuotteet omasta varastosta esimerkiksi tukkukaupalle sen omaan varastoon myyntiä varten. Näin myyjäyritys keventää omaa seisovaa pääomaa ja vapauttaa resursseja uusille tuotteille. (Karjalainen 2013, 80.)

Taloudellisessa kasvussa kannattaa aina pitää riittävä määrä oikeita tunnuslukuja lähellä, jotta on valmis reagoimaan mahdollisiin yllättäviin muutoksiin. Tunnusluvut ovat tärkeä tiedonlähde ja niistä on luettavissa, kuinka lähellä yritys on tavoitteitaan. Niiden avulla yritys pystyy tekemään isojakin päätöksiä koskien kasvua ja toiminnan kehittämistä. Tavoitteiden saavuttamiseksi on kuitenkin oltava valmis muuttamaan nykyistä toimintaa tai liiketoimintamallia. Muutoksessa on otettava huomioon nykyisen liiketoimintamallin ansaintamallin sekä kustannusrakenteen kehityskohteet, jotta niistä voidaan hioa vieläkin tehokkaammat ja täten saavuttaa tavoitteeksi asetetut kasvu ja toiminnan kehittäminen. Ansaintamalli on yrityksen kehittäminen periaate saada rahaa myymistään tuotteistaan. Siihen kuuluu muun muassa tuotteiden hinnoittelu. Hyvin rakennettu ansaintamalli voi olla yrityksen liiketoiminnan menestystekijä, jolla se saa taattua voitollisten tulosten jatkumon. Tehokkaan ja toimivan kustannusrakenteen luominen on toinen mahdollinen menestystekijä yrityksen liiketoiminnassa. Tarpeettomien ja turhien kustannuserien etsiminen ja löytäminen palkitaan keveämmällä kustannusrakenteella, joka parantaa yrityksen talouden kannattavuutta. Kustannusrakenteella on myös merkittävä rooli, kun yritys on tekemässä laajamittaisia muutoksia liiketoimintaansa. Se vaikuttaa taseen kokoon ja mitä raskaampi tase, sitä enemmän aikaa muutoksiin kuluu. Kustannusrakennetta tehostettaessa kannattaakin yrityksessä pohtia, minkälaisen liiketoimintamalli otettaisiin käyttöön, jos sen voisi aloittaa niin sanotusti puhtaalta pöydältä. Tällä tavoin voi havaita mahdollisia ongelmakohtia nykyisessä kustannusrakenteessa. Tehostamalla ansaintamallia sekä kustannusrakennetta yrityksen on todennäköisemmin mahdollista saavuttaa tavoitteensa kasvun ja toiminnan kehityksen suhteen. (Saarelainen 2013, 79–83.)

Niin tilikauden positiivisen tuloksen tavoittelussa kuin voittoisten tilikausien jatkumon varmistamisessa on kyse nykyisen liiketoimintamallin kehittämisestä ja tarkastelusta. Molempiin skenaarioihin sopii kolme uudistamismallia: uusien tuotteiden, uusien asiak-

kaiden hankkiminen tai uuden liiketoiminnan aloittaminen. Voittoisten tilikausien jatkumon varmistamiseksi tehtävät liiketoimintamallin muutokset riippuvat viime kädessä yrityksen johdon riskialttiudesta. Kun pohjalla on jo nyt tuottoisa liiketoimintamalli, voit täysin uuden aloittaminen tuntua todella riskiseltä. Sen takia uusien tuotteiden kehittäminen tai uudenlaisen asiakasryhmän tavoittelu voivatkin olla turvallisempia ratkaisuja. Nämä molemmat uudistumisen polut myös tukevat toisiaan, sillä uusien tuotteiden avulla todennäköisesti houkutellaan aiemmin tavoittelemattomissa olleita asiakkaita tai uusien asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseksi on tuotettava uusien ja erilaisia tuotteita. Suurimpana ongelmana kasvun jatkumisessa ja toiminnan kehittämisessä on, että parannussuunnitelmien kanssa menee liian pitkään. Yleisesti ajatellaan, että niin kauan kuin menee hyvin, ei ole tarve muuttaa mitään. Kuitenkin yritykselle tulee ongelmia todennäköisemmin siitä, että se tekee asioita oikein liian pitkään, kuin että se tekisi asioita väärin. Suositeltavaa onkin, että vuosittain yrityksessä pohditaan nykyisen liiketoimintamallin ongelmia, haasteita ja kehittämiskohteita. (Saarelainen 2013, 89–95.)

8 TUNNUSLUKUOPAS

8.1 Kannattavuus

Kannattavuuden tunnusluvuiksi, joihin perehdytään, on valittu yrityksen myynti- ja käyttökateet, liike- ja nettotulosprosentit ja sekä sijoitetun että oman pääoman tuotto prosentit.

Yrityksen talouden ja toiminnan kannattavuuden vertailuun samalla toimialalla toimivien yritysten kesken hyvä keino vertailla myynnin tehokkuutta ovat myynti- ja käyttökate. Ne ovat tuloslaskelmasta saatavia tunnuslukuja, jotka kertovat myynnin tehokkuudesta suhteutettuna kustannusten hallintaan. Myyntikate on tukku- ja vähittäiskaupassa yleisesti käytetty tunnusluku. Se saadaan vähentämällä yrityksen liikevaihdosta tilikauden ostot ja joko lisäämällä tai vähentämällä varaston muutoksen. Kyseisen laskutoimituksen lopputuloksen jaetaan vielä liikevaihdolla, jotta siitä saadaan prosenttiluku. Myyntikatteella ei ole yleispäteviä arvoja, sillä sen tavoitearvot perustuvat yrityksen liiketoiminnan ominaisuuksiin. Käyttökate on hieman laajempi tunnusluku, se kertoo yrityksen tilikauden tuloksen ennen poistoja ja arvonalennuksia. Se saadaan laskemalla liiketuloksen ja poistojen sekä arvonalennusten summa. Kyseinen summa jaetaan vielä liikevaihdolla saadaksesen prosenttiluvun, jota on helpompi ja parempi vertailla. Yrityksessä käyttökateen tasoa arvioidaan vertailtaessa sitä aineellisten ja aineettoman omaisuuden poistovaatimuksiin sekä rahoituskustannusten määrään. Sillekään ei ole yleispäteviä arvoja, mutta Yritystutkimus Ry on asettanut käyttökateelle tavanomaisen vaihteluvälin kolmella eri toimialalla. Teollisuudessa se on 5-20 %, kaupan alalla 2-10 % ja palvelutoimialalla 5-15 %. (Yritystutkimus Ry 2013, 60–61.)

Kannattavuuden näkökulmasta yrityksen toiminnan on oltava voitollista pitkällä aikavälillä sen jatkuvuuden ja kehityksen vuoksi. Toiminta voi olla tappiollista ja se voi myös suunniteltu tarkoituksella tappiolliseksi, mutta kyse on väliaikaisesta tilasta. Voitollisen toiminnan saavuttamiseksi yrityksen on parannettava kannattavuutta ja se yleisesti ottaen tarkoittaa prosessien tehostamista sekä parantamista. Viisi yleistä keinoa parantaa yrityksen talouden ja toiminnan kannattavuutta ovat myynnin lisääminen, tuotevalikoiman

muuttaminen, kustannusten karsiminen, hintojen nostaminen ja pääomien käytön tehostaminen. Nämä kaikki keinot toimivat yhtälailla myynti- ja käyttökatteiden parantamisessa. (Alhola & Lauslahti 2009, 71–73.)

Myynnin lisääminen edellyttää toimenpiteitä markkinoinnissa sekä myynnissä itsessään. Markkinointia voi kohdistaa uudelleen uusille asiakasryhmille tai sitä voi painottaa asiakkaille, jotka ovat valmiita maksamaan enemmän. Myynnin lisäämisessä kannattaa kuitenkin muistaa, että se saattaa kasvattaa markkinointikustannuksia sekä jopa johtaa hintojen alennukseen. Niin sanottujen uhrattujen panosten määrä pitää olla oikeassa suhteessa niillä saadun myynnin lisäämiseen. (Alhola & Lauslahti 2009, 72.)

Tuotevalikoiman uudistaminen tarkoittaa vanhojen kannattamattomien tuotteiden poistamista ja uusien tuotteiden lanseeraamista. Ylipäättään yrityksen tarjoaman tuotevalikoiman suhteen ratkaisevin tekijä on asiakkaiden halut. Yrityksen on pystyttävä tyydyttämään asiakkaidensa tarpeet. Tuotevalikoimaan vaikuttaa suuresti tuotteiden elinkaari ja se myös vaikuttaa tuotteen kannattavuuteen. Markkinoinnissa sopivan tuotevalikoiman valitsemisessa paljon käytetyn Bostonin mallin mukaisesti kannattavinta on saada tuotevalikoimaansa mahdollisimman monta ”lypsylehmää” ja pyrkiä välttämään negatiivista kassavirtaa tuottavia kysymysmerkkituotteita. (Alhola & Lauslahti 2009, 75–77.)

Kolmas kannattavuuden parantamisen keino on kustannusten karsiminen. Kyseessä on muuttuvien ja kiinteiden kustannusten tarpeellisten tasojen tarkistelu, jolla pyritään saamaan yrityksen talouden kannalta hyötyä. Muuttuvien kustannusten karsiminen voi tapahtua tehostamalla yrityksen toimintaa poistamalla turhia toimintoja. Alihankkijoiden kanssa käydyt neuvottelut hintojen alentamiseksi johtaa myös muuttuvien kustannusten laskemiseen. Kiinteitä kustannuksia voi laskea yhtälailla tehostamalla yrityksen toimintaa. Tämä edellyttää toiminnan tilan analysointia, jotta leikkausten takia ei toiminta kärsi millään tavalla. Kiinteitä kustannuksia voi alentaa myös ulkoistamalla tukitoimintoja ja kohdentamalla resursseja asiakkaiden kannalta tärkeisiin osaamisalueisiin. Tällöin hukaresursseja ei synny. (Alhola & Lauslahti 2009, 72–73.)

Myynnin lisäämisen ohella kannattavuutta voi parantaa nostamalla hintoja. Tämä toisaalta edellyttää, että yritys on kartoittanut asiakaskunnastaan, että kysyntää on vielä hintojen korotuksen jälkeen ja laskenut korotukselle sopivat ääriarvot, jotta ei heikennä kan-

nattavuutta. Yleisesti ottaen voisi todeta, että mitä enemmän kilpailua on alalla, sitä vaikeampaa on parantaa kannattavuutta hintoja nostamalla. Jos asiakaskohderyhmässä on kysyntää enemmän kuin yrityksellä tarjontaa, kannattaa yrityksen pohtia toiminnan kapasiteetin kasvattamista. Tämä mahdollistaisi myynnin kasvattamisen sekä ehkä jopa hintojen nostamisen. (Alhola & Lauslahti 2009, 73.)

Viides yleinen keino yrityksen talouden ja toiminnan kannattavuuden parantamiseen on pääomien käytön tehostaminen. Siinä tarkistetaan yrityksen asettamien myynnin maksuehtojen ja alihankkijoilta ostojen maksuehtojen suhdetta sekä varaston kiertonopeutta tehostaakseen tavaran kiertoa. Kyseessä on siis kiertonopeuksien tehostamista. (Alhola & Lauslahti 2009, 73.)

Kannattavuuden suunnittelussa käytetään yleisesti katetuottolaskelmaa, jolla selvitetään tuotekohtaisesti saatavien myynti- ja käyttökatteet. Näiden parantamista varten yrityksen kannattaa analysoida oman toiminnan tilan, jotta se pystyy painottamaan oikeita osa-alueita ja täten saavuttamaan paremman kannattavuuden. Analyysissä pyritään löytämään yrityksen toiminnassa olevia pullonkauloja, jotka hidastavat toimintaa ja heikentävät tehokkuutta. Erityisesti kapasiteetin kasvattamisessa pullonkaulojen löytäminen on todella merkityksellistä. Analyysin pohjalta yrityksen johdon on myös helpompi tehdä päätöksiä tuotevalikoiman suhteen. Tuotteiden kannattavuuden laskeminen voi toimia yhtenä keinona toiminnan pullonkaulojen löytämiseksi. (Andersson, Ekström & Gabrielsson 2001, 76–77.)

Tuloslaskelman yksi tarkastelluimpia rivejä on kaikista alin rivi, jossa ilmoitetaan yrityksen tilikauden tulos. Tulos kertoo paljon yrityksen toiminnan kannattavuudesta ja määrittelee liiketoiminnan jatkuvuudelle pohjaa. Tulosta voi tarkistella nettotuloksena tai vaihtoehtoisesti liiketuloksena. Nettotulos on kaikista alin rivi, kun taas liiketulos on viimeinen välitulos ennen lopullista lukemaa. Liiketulos kertoo, kuinka paljon liiketoiminnan tuotoista on jäljellä katettavaksi rahoituskustannukset ja verot. Kyseinen tunnusluku soveltuu yrityksen kehityksen seuraamiseen sekä se on vertailukelpoinen yli toimialarajojen. Yritystutkimus Ry:n asettamat ohjearvot sille ovat: yli 10 % on hyvä, 5-15 % on tyydyttävä ja alle 5 % on heikko. Nettotulos saadaan selville lisäämällä liiketulokseen rahoitustuotot ja vähentämällä rahoituskustannukset ja verot. Sille ei ole asetettu ohjearvoja, vaan sen vaadittava vähimmäistaso määräytyy yrityksen pääomarakenteen vahvistamispyrkimysten ja voitonjakotavoitteiden mukaan. (Yritystutkimus Ry 2013, 61–62.)

Yrityksen talouden ja toiminnan kannattavaksi pitämiselle ei yksinään riitä, että se tuottaa voittoa tilikaudelle. Voiton tekemiselle on myös muita syitä, kuten esimerkiksi yhtiömuodosta riippuen tilikauden voitto on korvaus omistajien työpanoksesta ja riskinotosta, se edustaa sijoitetulle pääomalle maksettavaa korkoa, se mahdollistaa toiminnan kehittämisen ja uudet investoinnit ja voitto kasvattaa yrityksen vapaata omaa pääomaa, joka toimii varauksena ja turvana mahdollisia tappiollisia tilikausia varten. Eli tilikauden tuloksella on paljon merkitystä yrityksen tulevaisuuden kannalta niin omistajien, johdon kuin työntekijöidenkin näkökulmista. (Andersson, Ekström & Gabrielsson 2001, 26–27.)

Hinnoittelu on yrityksen paras keino kasvattaa liikevaihtoa ja kannattavuutta. Ei ole kuitenkaan helppoa määritellä oikeanlainen hinta tuotteille kilpailluilla markkinoilla. Tuotteen valmistamiseen kuluneet kustannukset määrittävät hinnan alarajan ja markkinoilla vallitseva kysyntä ylärajan. Näiden rajojen väliin sijoittuvat kilpailijoiden asettamat hinnat ja yrityksen itselleen parhaaksi katsoman hinnan. Hinnoittelun ongelmana yleensä on, että asetetaan liian matala hinta kustannuksiin ja katetavoitteisiin nähden. Hinnoittelua voidaan tehdä katetuotto- tai voittolisämenetelmien avulla. Molemmat keinot perustuvat kustannusten kattamiseen ja oikeanlaisen katteen asettamiseen. Lisäksi erityisesti vähittäiskaupan alalla on käytössä hinnoittelukerros, jolla kerrotaan myytävän tuotteen sisäänostohinta saadakseen sopivan myyntihinnan. (Tomperi 2014, 86–96.) Hinnoittelussa kannattaa myös huomioida alennusten vaikutukset myyntimääriin sekä eri asiakasryhmille kohdistetut alennukset. Kustannusten pysyessä muuttumattomana alennukset pienentävät vain yritykselle jäävää osuutta. Myös hävikin osuus vaikuttaa hinnoitteluun. (Mäkinen, Stenbacka & Söderström 2004, 100–103.)

Liike- ja nettotulokseen syntymiseen liiketoiminnassa liittyy riskejä. Nämä riskit voidaan jakaa kahteen ryhmään: liike- ja rahoitusriskit. Yhdessä ne muodostavat voittoon kohdistuvan kokonaisriskin. Liikeriskiin kuuluvat hinnoitteluun, kustannuksiin, kysyntään ja kapasiteettiin kohdistuvat ongelmat. Rahoitusriskissä on kyse yrityksen pääomarakenteen kestävyyydestä. Näihin elementteihin kohdistuvat tarkastelut ja analyysit tekevät yritykselle voiton tuottamisen mahdollisemmaksi, sillä kun riskit on otettu huomioon, niihin on varauduttu ja osataan varautua vastaisuudessakin. (Ilmoniemi, Järvensivu, Kyläkallio, Parantainen & Siikavuo 2009, 273–276.)

Yrityksen talouden ja toiminnan suhteellisen kannattavuuden tunnuslukuina toimivat oman ja sijoitetun pääoman tuotto prosentit. Oman pääoman tuoton tunnusluku kertoo yrityksen kyvystä tuottaa lisäarvoa omistajien sijoittamille pääomille. Sille ei voi asettaa mitään yleistä ohjearvoa, vaan sen tavoitetaso määräytyy omistajien asettamien tuottovaatimusten perusteella. Tuottovaatimukset kuvastavat riskiä, joka kohdistuu pääomaan. Oman pääoman tuotto prosentti saadaan laskettua jakamalla nettotulos oman pääoman keskimääräisellä arvolla, eli alku- ja loppuarvon keskiarvolla. Sijoitetun pääoman tuoton tunnusluku kertoo yrityksen kyvystä tuottaa voittoa sijoitetulle, korkoa tai muuta tuottoa vaativalle pääomalle. Yritystutkimus Ry:n mukaan tunnuslukua voidaan pitää välttävänä, kun sen arvo on vähintään yhtä suuri yrityksen korollisesta vieraasta pääomasta maksetun keskimääräisen rahoituskustannusprosentin suuruinen. Sijoitetun pääoman tuotto saadaan laskettua jakamalla nettotuloksen, rahoituskustannusten ja verojen summa keskimääräisellä sijoitetun pääoman määrällä, eli alku- ja loppuarvon keskiarvolla. Sijoitettuun pääomaan lasketaan mukaan sekä oma pääoma että sijoitettu korollinen vieras pääoma, joka koostuu pääomalainoista, rahoituslaitosten myöntämistä lainoista, eläkelainoista, pitkäaikaisista sisäisistä veloista, muista pitkäaikaisista veloista, korollisista lyhytaikaisista veloista sekä muista korollisista sisäisistä lyhytaikaisista veloista. (Yritystutkimus Ry, 2013, 64–65.)

Yrityksen rahoitusrakenteen on oltava yrityksen talouden kannalta kannattava ja kestävä, koska mitä enemmän yrityksessä on sijoitettua omaa tai vierasta pääomaa, sitä enemmän sen on maksettava voitto-osuuksia tilikauden voitoista. Pääoman sitominen liiketoimintaan tehostaa sen käyttöä ja samalla tukee yrityksen talouden kannattavuutta. Jos yrityksen taseessa on pääomaa, jolla ei ole käyttöä, eikä sille saada riittävän hyvää tuottoa, on yritykselle vain ylimääräinen kustannuserä. Kannattavuuden kannalta liiketoimintaan sitoutuneen pääoman määrän suhteuttaminen tilikauden tulokseen on hyvä tapa tarkastella yrityksen tuottoastetta. Yrityksen liiketoiminnan näkökulmasta oma pääoma on monella tapaa vierasta pääomaa joustavampaa. Sitä ei kuitenkaan voi rajattomasti tankata taseeseen, sillä se on myös kalliimpaa. Tämä johtuu siitä, että omistajilla on konkurssitilanteessa heikommat mahdollisuudet saada rahansa pois kuin vieraan pääoman antajilla. Kuitenkin yleisesti ottaen on yritykselle parempi, mitä enemmän sillä on omaa pääomaa, koska se mahdollistaa joustavan toiminnan ja liiketoiminnan kehittämisen. (Alhola & Lauslahti 2009, 111–113.)

Sijoitetun pääoman tuottoprosentti on yrityksen suhteellisen kannattavuuden tunnusluku. Siihen vaikuttamisen helpottamiseksi se voidaan jakaa kahteen pienempään osatekijään, liikevaihdon tuottoprosenttiin ja pääoman kiertonopeuteen. Liikevaihdon tuottoprosentti saadaan jakamalla liiketulos liikevaihdolla ja pääoman kiertonopeus saadaan jakamalla liikevaihto tilikauden keskiarvoisella taseen loppusummalla, eli alku- ja loppuarvon keskiarvolla. Kertomalla kaksi edellä mainittua tunnuslukua keskenään saadaan liiketulos jaettuna taseen loppusummalla, mikä vastaa sijoitetun pääoman tuottoprosentin laskukaavaa. Yrityksen havaitessa, että sijoitetun pääoman tuoton tunnusluku on laskenut, sen kannattaa purkaa kyseinen luku kahteen osatekijään ja tarkastella arvon laskuun syitä niiden avulla. Jos kyseessä on liikevaihdon tuottoprosentin heikentyminen, tällöin sijoitetun pääoman tuoton tunnusluvun laskuun syyt ovat tuloslaskelmassa, esimerkiksi kustannusten nousu. Jos kyseessä on pääoman kiertonopeuden heikentyminen, syy ovat tasepohjaisia, esimerkiksi tilikauden liikevaihto ei ole kehittynyt niin kuin on suunniteltu ja sitä varten investoitu. Sijoitetun pääoman tuottoprosentti on kokonaisvaltaisesti ajateltuna todella hyvä tunnusluku yrityksen liiketoiminnasta. Vaikka se onkin prosentuaalinen suure, se ottaa huomioon sekä tuloksen että pääoman, jolla kyseinen tulos on saatu aikaan. (Alhola & Lauslahti 2009, 140–144.)

8.2 Vakavaraisuus

Vakavaraisuuden tarkasteltavia tunnuslukuja ovat omavaraisuus- ja nettovelkaantumisaste sekä investointien omarahoitusprosentti.

Vakavaraisuuden tunnusluvut keskittyvät selvittämään yrityksen pääomarakenteen sisältöä ja kestävyyttä. Ne selkiyttävät yrityksen liiketoiminnan rahoituksen muodostumista sekä sen vaikutusta talouteen ja toimintaan. Tunnusluvuilla pyritään myös osoittamaan, mistä pääomat ovat tulleet sekä mihin niitä käytetään. Vakavaraisuuden tunnusluvuista omavaraisuusaste ja nettovelkaantumisaste ilmentävät pääomarakenteen muodostumista sekä sisältöä ja ne osoittavat, mistä yrityksen liiketoiminnan pääomat ovat tulleet. Omavaraisuusaste on yrityksen tappionsietokyvyn tunnusluku. Se myös kertoo yrityksensä kyvystä selviytyä maksusitoumuksistaan pitkällä aikavälillä. Se saadaan jakamalla yrityksen oma pääoma taseen loppusumman ja saatujen ennakkomaksujen erotuksella. Yritystutkimus Ry on antanut omavaraisuusasteelle ohjearvoiksi seuraavat luvut: yli 40 % on hyvä, 20–40 % tyydyttävä ja alle 20 % heikko. Kyseessä ollessa yritys, jonka toimin-

nasta ja veloista ovat laajalti vastuussa omistajat henkilökohtaisesti, ei riitä, että rahoitusrakennetta tutkittaessa tyydytään vain omavaraisuusasteen selvittämiseen, vaan on otettava myös huomioon omistajien yksityiset varat ja velat. Nettovelkaantumisaste kertoo yrityksen kyvystä selviytyä korollisista veloista. Se saadaan jakamalla korollisen vieraan pääoman ja rahojen sekä rahoitusarvopapereiden erotus omalla pääomalla. Korollinen vieras pääoma koostuu pitkäaikaisesta vieraasta pääomasta, josta on vähennetty saadut ennakkomaksut, korollisista lyhytaikaisista veloista ja muista sisäisistä korollisista veloista. Yritystutkimus Ry:n ohjearvojen mukaan nettovelkaantumisastetta voidaan pitää hyvänä, jos se on alle yksi. Tosin jos tunnusluvun negatiivisuus johtuu negatiivisesta omasta pääomasta, pidetään tällöin nettovelkaantumisastetta heikkona. Molempien tunnuslukujen laskennassa vähennetään saadut ennakkomaksut, jotka liittyvät keskeneräisiin töihin tai projekteihin. Toimitaan näin, koska tällaisilla ennakoilla ei ole normaalisti takaisinmaksuvelvoitetta, sillä ne poistuvat taseesta työn valmistuttua. (Yritystutkimus Ry 2013, 66–68.)

Yleisesti ottaen yrityksen yksittäiset tunnusluvut voivat vaihdella selkeästi tilikaudesta toiseen. Kuitenkin vakavaraisuuden parantamiseksi tehtävät muutokset vaikuttavat hitaasti ja siksi myös tunnusluvut pysyvät suhteellisen muuttumattomina lyhyellä aikavälillä. Tästä syystä onkin havaittu, että yrityksen konkurssin ennustamisessa on kannattavinta painottaa vakavaraisuuden tunnuslukujen analysoimista. Tilinpäätösanalyysin perusteella saatuja yrityksen vakavaraisuuden tunnuslukujen heikkoja arvoja voidaan pitää hälyttävinä signaaleina konkurssin uhkasta. (Leppiniemi & Puttonen 2002, 282.)

Yrityksen talouden vakavaraisuus kuvaa siis liiketoiminnan rahoitusrakennetta. Omavaraisuusasteesta ja nettovelkaantumisasteesta voidaan nähdä vieraan pääoman vaikutuksia yrityksen talouteen ja toimintaan. Yleisesti ottaen mitä enemmän taseessa on vierasta pääomaa, sitä suuremmat ovat yrityksen rahoitusriskit. Tästä selkeimpänä merkinä ovat kassavirtaa rasittavat korkojen maksamiset sekä lainojen lyhennykset. Lisäksi vieraan pääoman suuri määrä heikentää yrityksen liiketoiminnan joustavuutta, koska kassavirtavaatimusten takia toiminnan kehittäminen, esimerkiksi investointien avulla, hankaloituu. Investointeja on helpompi tehdä lainarahoituksen avulla, jos yrityksellä on entuudestaan vähän vierasta pääomaa. (Leppiniemi & Puttonen 2002, 281.)

Yrityksen talouden ja toiminnan vakavaraisuuden hoito voidaan jakaa kahteen osaan: dynaamiseen ja staattiseen. Dynaamisella vakavaraisuudella kuvataan yrityksen tulorahoituksen riittävyyttä vieraan pääoman maksuvelvoitteiden suorittamiseksi. Yrityksellä, jolla on taseessa suuri määrä velkaa, on myös yleensä ongelmia näiden velkojen takaisinmaksussa, josta seuraa vielä isompia ongelmia. Tällaisten ongelmien selvittäminen on dynaamisen vakavaraisuuden hoidon perustehtäviä. Nettovelkaantumisastetta on yleisesti käytetty dynaamisen vakavaraisuuden tunnuslukuna. Staattinen vakavaraisuus tarkoittaa yrityksen oman pääoman riittävyyttä verrattuna vieraan pääoman takaisin maksamiseen ja se kuvastaa myös yrityksellä olevaa taloudellista puskuria. Yritys, jolla on vähän omaa pääomaa verrattuna vieraaseen pääomaan, on toimintansa jatkuvuuden kannalta todella riskialtis, sillä yksikin tappiovuosi voi pahimmillaan kaataa sen. Staattisen vakavaraisuuden tunnuslukuna käytetään omavaraisuusastetta. (Alhola & Lauslahti 2009, 152–153.)

Kasvu ja kehitys ovat liiketoiminnassa tavoiteltavia arvoja. Näiden saavuttamiseksi yrityksen on yleensä jouduttava tekemään suurehkoja hankintoja, eli investointeja. Investointia suunniteltaessa taloudellisesta näkökulmasta on otettava huomioon ostettavan koneen tai muun kaluston hinnan lisäksi myös sen käyttöön kuluvat pääomat. Koska kokonaan suuren hankinnan tekeminen yrityksen omalla rahalla voi olla liian riskialtista, sitä varten otetaan vierasta pääomaa, jonka avulla investoinnista saatavaa taloudellista hyötyä voidaan kasvattaa. Suunnitelmaa tehdessä kannattaa huomioida koneiden ja kaluston sitoma käyttöpääoma ja myös se pääoma, jonka yritys tarvitsee lisäksi pyörittääkseen liiketoimintaa. Tähän kuuluvat varastointikustannukset ja myyntisaamiset, joiden osuutta pienentävät ostovelat. Yrityksen liiketoiminnan kasvattamisen ja kehittämisen näkökulmista on järkevää tukeutua vieraaseen pääomaan, vaikka se vaikuttaa liiketoiminnan joustavuuteen sekä lisää rahoitusriskiä. On kuitenkin kannattavampaa tehdä suuria hankintoja lainarahan avulla kuin kustantamalla se kokonaan omalla pääomalla ottaen isoja riskejä hankinnan tehokkuudesta ja hyödyllisyydestä. (Tomperi 2014, 122–124.)

Yrityksen liiketoiminnan kasvattaminen ja kehittäminen kannattaa tehdä vieraan pääoman avulla. Kokonaan niiden kustantaminen omalla pääomalla aiheuttaa liian suuria riskejä yritykselle taloudellisesti sekä toiminnan jatkuvuuden kannalta. Investointien omarahoitusprosentti kuvastaa sitä osuutta investoinneista ja kasvuun sitoutuvasta käyttöpääoman rahoituksesta, jonka yritys pystyy kattamaan tulorahoituksella ja oman pääoman lisäyksellä. Se saadaan jakamalla kokonaistuloksen, poistojen ja oman pääoman lisäisjoi-
tusten summa käyttöomaisuusinvestointeihin sitoutuvalla pääomalla. Kokonaistulos on

nettotuloksen ja satunnaisten erien summa. Balance Consulting -tietopalvelun mukaan investointien omarahoitusprosentin ohjearvot ovat: yli 80 % hyvä, 50–79 % tyydyttävä, 30–49 % välttävä ja alle 30 % heikko. Tunnusluvun tulkinnassa on otettava huomioon tulorahoituksen ja investointien määrän vaihtelut tilikausittain. (Investoinnin omarahoitusprosentti, 2015.)

Liiketoiminta pitää sisällään monenlaisia riskejä, joilta suojautumista varten kannattaa tehdä erilaisia suunnitelmia ja laskelmia. Yksi koko liiketoimintaan vaikuttavimmista riskeistä on yrityksen toiminnan taloudellinen riski, joka muodostuu tavoitepääomarakenteen tavoittelusta. Periaatteessa mitä enemmän taseessa on omaa pääomaa, sitä pienempi riski on ja päinvastoin. Vaikka vieras pääoma koetaankin monella tapaa negatiiviseksi asiaksi, on siitä myös hyötyä tavoilla, joita ei voi oman pääoman avulla tehdä. Tästä hyvänä esimerkkinä on investoinneissa käytetty velan vipuvaikutus. Ottamalla vierasta pääomaa investoinnin tekemiseen yritys voi kasvattaa hankinnasta tulevia tuottoja. Vipuvaikutuksessa otetaan huomioon investoinnin arvioitu tuotto, velan korkomaksut sekä oman pääoman tuotto. Velan vipuvaikutuksen avulla investoinneista voi saada enemmän voittoa, kuin pelkästään oman pääoman avulla. Vipuvaikutus edellyttää tarkkoja laskelmia ja analyysyjä ennen sen käyttöä, koska vieraan pääoman kustannukset voivat myös syödä investoinnin tuoton kannattamattomaksi. Velkaa kannattaa ottaa investointien suorittamiseen, jos investoinnin uskotaan tuottavan yli vieraan pääoman kustannusten. (Kinnunen, Leppiniemi, Puttonen & Virtanen 2002, 239–243.)

Investointien tekemiseen sekä rahoittamiseen liittyy monenlaisia epävarmuustekijöitä, jotka voivat pahimmillaan syödä kokonaan arvioidun tuoton. Tällaisia tekijöitä ovat laskentakorkokanta, ylijäämän kehitys sekä pitoaika. Näiden tekijöiden luoman epävarmuuden pienentämiseksi yritysten kannattaa valmistella varasuunnitelmia ja varautua erilaisiin skenaarioihin. Epävarmuuden vähentämiseksi yritys voi varautua varaamalla taloudellisen puskurin investointia varten. Mahdollisten epävarmojen ylijäämien välttämiseksi kannattaa tarkastaa investoinnin aikahorisonttia lyhentämällä oletettua pitoaikaa. Lisäksi kaikkiin laskelmiin on hyvä sisällyttää riskitekijä, jolla varmistetaan, että mahdollisiin negatiivisiin muutoksiin yritys on varautunut ja sillä on myös varattuna pääomaa, joka kattaa mahdolliset odottamattomat kustannuserät. (Andersson, Ekström & Gabrielsson 2001, 148–149.)

8.3 Maksuvalmius

Yrityksen talouden maksuvalmiuden tunnuslukuja, joita tarkastellaan, ovat Quick ja Current Ratio sekä myyntisaamisten ja ostovelkojen kiertonopeudet.

Kassa-alennusten hyödyntäminen ja käyttämätön sekkitililimiitti ovat selkeitä merkkejä yrityksen hyvästä maksuvalmiudesta. Taasen erääntyneet maksut, maksetut yliaikakorot ja kalliin lisärahoituksen käyttö ovat viitteitä heikosta maksuvalmiuden tilanteesta. Maksuvalmiutta voi myös tulkita tunnuslukujen kautta. Quick ja Current Ratio ovat yleisimmät tunnusluvut, joita hyödynnetään maksuvalmiuden analysoinnissa. Quick Ratio -tunnusluku kertoo yrityksen kyvystä suoriutua lyhytaikaisista maksuvelvoitteista rahoitusomaisuudellaan. Se saadaan jakamalla rahoitusomaisuuden ja osatuloutuksen saamisten erotus lyhytaikaisen vieraan pääoman ja lyhytaikaisten saatujen ennakoiden erotuksella. Saadut ennakot liittyvät keskeneräisiin töihin ja projekteihin, samalla tavalla kuin todettiin vakavaraisuuden tunnuslukujen kanssa. Yritystutkimus Ry:n antamat ohjearvot Quick Ratio -tunnusluvulle ovat: yli yksi on hyvä, 0,5-1 tyydyttävä ja alle 0,5 heikko. Mikäli rahoitusomaisuuteen kuuluu tilikauden tappioista johtuvia laskennallisia verosäämisia, ne vähennetään rahoitusomaisuudesta laskettaessa tunnuslukua. Current Ratio -tunnusluku ottaa huomioon laajemman tarkasteluperspektiivin kuin ainoastaan kaikista likvideimpiä varoja käsittelevä Quick Ratio, eli happotesti. Sitä laskettaessa ajatellaan, että myös vaihto-omaisuus on lyhytaikaisesti realisoitavissa olevia varoja. Tulkintaa tehdessä on kuitenkin otettava huomioon vaihto-omaisuuden arvioimiseen liittyviä epävarmuustekijöitä. Current Ratio -tunnusluku saadaan jakamalla vaihto- ja rahoitusomaisuuden summa lyhytaikaisella vieraalla pääomalla. Yritystutkimus Ry:n sille antamat ohjearvot ovat: yli kaksi on hyvä, 1-2 tyydyttävä ja alle yksi on heikko. Molempien tunnuslukujen tulkinnessa on otettava huomioon rahoitusomaisuuteen sisältyvät arvottomat erät, kuten luottotappioiksi tulkittavat myyntisaamiset. Ne vaikuttavat tunnuslukujen antamaan kuvaan yrityksen talouden ja toiminnan todellisesta maksuvalmiudesta. (Yritystutkimus Ry 2013, 71–72.)

Kuten vakavaraisuus, voidaan maksuvalmiuskin jakaa kahteen osaan: dynaamiseen ja staattiseen. Dynaamisella maksuvalmiudella kuvataan yrityksen kykyä saada päivittäisestä toiminnastaan riittävästi tulorahoitusta juoksevien menojen kattamiseksi, eli kyseessä on tulorahoituksen riittävyys. Dynaamista maksuvalmiutta kuvastavana tunnusluku voidaan pitää rahoitusjäämää. Se on kassavirtalaskelmapohjainen tunnusluku, joka

kertoo, kuinka yritykselle jää tulorahoitusta, esimerkiksi investointeja varten, toiminnan ja rahoituskustannusten, verojen ja voitonjaon jälkeen. Jos rahoitusjäämä on positiivinen, yritykselle jää tulorahoitusta liiketoiminnan kasvattamiseen ja kehittämiseen sekä tarvittaessa velkojen lyhentämiseen. Jos luku on negatiivinen, siitä voidaan todeta yrityksen velkaantumisen jatkuvan. Staattisella maksuvalmiudella puolestaan kuvastaa yrityksen rahoituspuskuria, jota yritys voi käyttää nopeasti erääntyvien maksujen hoitamisessa. Quick ja Current Ratio -tunnuslukuja pidetään normaalisti staattisen maksuvalmiuden tunnuslukuina. (Alhola & Lauslahti 2009, 149–151.)

Yrityksillä, jotka harjoittavat luottomyyntiä tai 70 prosenttisesti käteiskauppaa, pitäisi Quick Ratio -tunnusluvun olla yli yksi. Kyseisen tunnusluvun tarkastelussa on kuitenkin tärkeää seurata sen kehitystä ja vertailla sitä saman toimialan yritysten vastaavaan lukuun. Current Ratio -tunnusluku sopii parhaiten yrityksille, joilla on suuri vaihto-omaisuuden kiertonopeus ja myynissä käytetään lyhyitä maksuaikoja. Esimerkkejä tällaisista yrityksistä ovat bensiiniasemat ja elintarvikekaupat. Syy tähän on se, että kyseisillä yrityksillä on vaihto-omaisuuteen sidottuna runsaasti varoja ja kassassa on suhteellisen vähän rahaa. Koska Current Ratio ottaa huomioon vaihto-omaisuuden likviditeetin, on se täten tarkempi tunnusluku kuin Quick Ratio näille yrityksille. Yleisesti ottaen suositellaan, että molempia Ratio-tunnuslukuja käytetään yhdessä tulkittaessa yrityksen maksuvalmiutta. (Andersson, Ekström & Gabrielsson 2001, 172–173.)

Hyvän maksuvalmiuden tason ylläpitäminen edellyttää tehokasta kassanhallintaa. Tämä taas edellyttää erilaisia suunnitelmia ja laskelmia, kuten kassavirtalaskelman. Kassavirtalaskelmasta käy ilmi yritykselle ja yritykseltä kohdistuvat rahavirrat. Näistä rahavirroista suurin osa on joko myynnistä saatavia varoja tai ostoina maksettavia kustannuksia. Kassan tasapainon vuoksi onkin tärkeää, että myyntisaamisten ja ostovelkojen kiertonopeudet ovat yrityksen liiketoiminnan kannalta sopivasti synkronoitu. Myyntisaamisten kiertonopeus siis kertoo, kuinka nopeasti yritys saa myyntitulonsa asiakkailta. Se saadaan jakamalla myyntisaamisten määrä liikevaihdolla ja kertomalla osamäärä 365 päivällä. Täten lopputuloksena on myyntisaamisten kiertonopeus päivinä. Ostovelkojen kiertonopeus kertoo, kuinka paljon yritys on käyttänyt keskimäärin maksuaikaa ostojensa maksamiseen. Se saadaan jakamalla ostovelkojen määrä ostojen ja koko vuoden aikana käytettyjen ulkopuolisten palveluiden summalla ja lopuksi kertomalla osamäärä 365 päivällä. Kum-

mallekaan tunnusluvulle ei ole yleisiä ohjearvoja, vaan ne riippuvat yrityksen liiketoiminnasta sekä yhteisestä sopimuksesta maksuehtojen ja alihankkijoiden kanssa. (Yritystutkimus Ry 2013, 69–70.)

Maksuvalmiuden hoidossa kassanhallinnalla on suuri merkitys. Kassanhallinnan määritelmä vaihtelee käteiskassan ja pankkitilin hoidosta koko rahoitusomaisuuden, lyhytaikaisten velkojen ja materiaalitoimintojen käsittelyyn. Tavanomaisin määritelmä sille lieenee olevan rahoitusomaisuuden ja lyhytaikaisen vieraan pääoman hallinta. Kassanhallinnassa vastuualue keskittyy taseen vaihtuviin vastaaviin ja vastattavaa puolen lyhytaikaiseen vieraaseen pääomaan. Kassanhallinnan tärkeimmät osa-alueet ovat saamisten ja velkojen hallinta, materiaalin ja sijoitustoiminnan hallinta, pankkisuhteiden ja maksuliikenteen hallinta sekä kassan ja lyhytaikaisten sijoitusten hallinta. Joissain tilanteissa tähän listaan on lisätty vielä pääoman hallinta, mutta tällöin kyse on ennemminkin taseen hallinnasta. Kassanhallinnan kannalta tärkeimmät osaamisen ja tietämisen periaatteet ovat toiminnan ja raportoinnin kurinalaisuus, kokoaikainen tietäminen, ennusteiden jatkuva tarkistelu, neuvottelualttius, jouston ylläpito ja reagointiherkkyys. Kassanhallinnassa on tärkeää, että kassatulot ja -menot on oltava mahdollisimman tarkasti ennustettavissa, jotta kassan käteispuskurin voi pitää miniminä ja yrityksen varallisuuden tuottoa on mahdollista korottaa. Kassanhallinta vaikuttaa yrityksen tulevaisuuden suunnitelmiin ja budjetteihin. (Leppiniemi & Puttonen 2002, 45–48.)

Kannattavuuden tunnuslukuja tulkittaessa todettiin hinnoittelun olevan paras keino yritykselle kasvattaa liikevaihtoa ja parantaa kannattavuutta. Maksuvalmiuden suhteen maksuehdot ovat samanlaisessa asemassa. Myyjän kannalta paras vaihtoehto on käteismyynti, tällöin myyjä saa tulot heti käyttöönsä, mutta maksuehdot voivat varmistaa kauppvoja, joita ei olisi käteismyynnillä tapahtunut. Maksuehdoilla myyjä jatkuvan tarjonnan mahdollisuuden ja täten saavuttaa asiakasuskollisuuden. Yleisesti ottaen maksuehtojen on kahdenlaisia: toimitukseen ja aikaan sidottuja. Niiden käyttö vaihtelee toimialoittain ja niistä neuvotellaan myynti- ja ostotilanteissa. Maksuehdot ovat hyvin toimialakohtainen keino vaikuttaa yrityksen maksuvalmiuteen. On kuitenkin havaittavissa joitain yleisiä piirteitä, jotka vaikuttavat maksuehtojen sopimiseen. Yksi merkittävä tekijä on myyjän vahvuus markkinoilla. Vahvassa asemassa olevalla myyjällä on enemmän vaikutusvaltaa maksuehtoihin kuin heikommassa asemassa olevalla. Toinen merkittävä tekijä on myyjän saamat maksuehto toimittajiltaan. Yleisesti ottaen on parempi pitää myyntisaamisten

kiertonopeutta pienempänä kuin ostovelkojen. Myyntitilanteessa maksuehtoihin vaikuttavat myös myytyjen tuotteiden lukumäärä, ostajien lukumäärä ja sijainti, kilpailutilanne, tuotteen elinkaari, ostajan luottokelpoisuus ja luoton vakuudet sekä kausitekijät, esimerkiksi pyörän myynti keväällä. Pitkiin maksuehtoihin saatetaan laittaa myyntisaamisten tulouttamisen nopeuttamiseksi käteisalennuksia, jotka vaikuttavat myynnistä saatavaan voittomarginaaliin negatiivisesti. (Talponen 2002, 27.)

Laskulle tapahtuva myynti alkaa asiakkaan tekemästä tilauksesta ja päättyy asiakkaan maksun tulemiseen myyjäyrityksen tilille. Nopeuttaakseen myyntisaamistensa saamista on yrityksen sisällä tehostettava myyntitilausprosessin kohtia. Ensinnäkin tilauksen saapumisesta sen kuittaaminen omiin tietokantoihin ja laskun lähettäminen on oltava rutiinityötä, joka tapahtuu nopeasti. Laskulla määritelty maksuaika on oltava mahdollisimman lyhyt, mutta kuitenkin asiakkaankin mielestä tarpeeksi riittävä. Jos maksua ei ole suoritettu eräpäivään mennessä, alkaa perintätoimet, joiden tarkoituksena on varmistaa myyntitulojen saaminen. Yrityksen omat toiminnot ja niiden tehostaminen vähentää myyntisaamisten määrää ja kasvattaa myyntituloja. (Andersson, Ekström & Gabrielsson 2001, 191–193.) Jos myyntitilanteessa on tiedossa, että asiakkaalla on tapana maksaa huonosti laskunsa, kannattaa periä ennakkomaksua jo tilauksen yhteydessä. Täten asiakas on sitoutuneempi maksamaan laskun sekä myyjäyrityksellä on jo osa saatavistaan käytössään. (Alhola & Lauslahti 2009, 131.)

Myyntisaamisten kiertoajan nopeuttamiseksi yrityksen on siis tehostettava omia prosessejaan. Ostovelkojen kiertoajan yrityksen kannalta parantamiseksi, eli hidastamiseksi yrityksen on pyrittävä maksamaan laskunsa niin myöhään kuin mahdollista, toki välttämättä turhat viivästyskorkomaksut. Pidemmistä maksuajoista kannattaa neuvotella alihankkijoiden kanssa, se on molemmille osapuolille helpoin tapa päästä asiasta sopuun. Yritys voi myös viivästyttää laskujen maksamista muutaman päivän yli eräpäivästä. Tämä perustuu siihen, että viivästyskorkoa ei aleta periä heti eräpäivän jälkeen, vaan vasta huomattavan pitkistä viivästymisistä. Tällaisella toiminnalla on kuitenkin mahdollisesti negatiivisia vaikutteita toimittajasuhteeseen. Ostolaskuissa olevista virheistä täytyy heti reklamoida eteenpäin, jotta ne korjaantuvat. Reklamoinnin kautta asiakasyritys saa lisää maksuaikaa, kun se odottaa uutta laskua alihankkijalta. (Andersson, Ekström & Gabrielsson 2001, 194.) Vaikka ostovelkojen kiertonopeutta pyritään hidastamaan, kannattaa aina muistaa, että maksamalla kassa-alennuksilla yritys saa ostamansa tuotteet halvemmalla

kuin maksamalla eräpäivänä. Tämä on osa kustannusten hallintaa. Liiallinen viivästyttäminen maksujen kanssa kerryttää turhia viivästyskorkomaksuja, jotka heikentävät yrityksen kannattavuutta ja ovat huonoa kustannusten hallintaa. (Alhola & Lauslahti 2009, 131–132.)

Laskulle myynnissä piilee aina riskejä. On mahdollista, että asiakas ei maksa laskua ja myyntisaamisista tulee yritykselle luottotappioita. Varmistaakseen omien saataviensa saannin yritys voi sopia asiakkaidensa kanssa, että laskulle myynnin edellytyksenä on, että asiakkaalla on takauksia myynnin suorittamiselle. Takaajana voi olla esimerkiksi pankki. Myyjäyritys voi myös tukeutua pankkien ja rahoitusyhtiöiden tarjoamiin instrumentteihin, kuten factoring-rahoitukseen tai ottamalla luottovakuutuksen myyntisaamisia vastaan. Myyntisaamisten tuloutuksen varmistamiseksi yritys voi pidättää itselleen omistusoikeuden myymiinsä tuotteisiin, kunnes lasku on maksettu. Vaihtoehtoisesti myyjä- ja asiakasyritys voivat luoda maksuohjelman, jonka mukaisesti laskut maksetaan molempia osapuolia tyydyttävällä tavalla. Lisäksi maksuehtoihin voidaan vaikuttaa lyhentämällä maksuaikaa, perimällä ennakkomaksua tai myöntämällä kassa-alennuksia nopeammasta maksuaikataulusta. Joskus hitaat maksajat saattavat tulla myyjälle kalliimmaksi kuin luottotappiot. (Talponen 2002, 53–56.)

8.4 Toimialoille soveltaminen (toimialakohtaiset muutokset)

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää yrityksen esimiesten tietoutta ja ymmärrystä johdon toiminnasta talouden johtamisessa. Lisäksi alatavoitteena on parantaa erityisesti liikeloutta opiskelemattomien esimiesten valmiuksia talouden johtamiseen ja ohjaukseen hyödyntäen talouden kannattavuuden, vakavaraisuuden ja maksuvalmiuden tunnuslukujen tarkastelua. Opinnäytetyössä on keskitytty yrityksen liiketoimintaan ja tunnuslukuihin sekä niihin vaikuttamiskeinoihin on perehdytty yrityksen näkökulmasta. Markkinoilla kuitenkin on myös toisenlainen tapa järjestää liiketoimintaa, nimittäin julkishallinnon tuottamat tuotteet ja palvelut. Julkista liiketoimintaa harjoittavat pääasiallisesti kunnat ja valtio itse. Niillä on laissa määrättyjä tehtäviä ja palveluita, joita niiden on tuotettava kansalaisille, esimerkiksi terveydenhuolto, koulutus ja lasten päivähoito. Julkishallinnon tuottamia tuotteita ja palveluita tarjotaan ilmaiseksi, osittain tai kokonaan omakustannushintaan. Tuotteiden ja palveluiden hinnoittelu ei sinällään perustu talouden oppeihin, vaan poliittisiin päätöksiin. Julkisella palvelulle ei yleisesti ottaen ole markkinahintaa, joka pe-

rustuiksi kysynnän ja tarjonnan lakiin, koska alalla ei ole kilpailua. Julkishallinnon liiketoiminnalla ei ole vastaavanlaisia sidosryhmäsitoumuksia, kuin yrityksillä on, mutta silti sillä on tulostavoitteita sekä yrityksen toimintaa vastaavia taloustoimenpiteitä. Yritysten kohdalla kävi ilmi, että tuloksen tekeminen ja lisäarvon tuottaminen ovat liiketoimintaa ohjaavia periaatteita. Julkishallinnon toiminnassa voiton tekeminen ei ole itsestäänselvyys. Itse asiassa, jos esimerkiksi kunta tekee tilikaudella voittoa, se voidaan nähdä sekä positiivisena että negatiivisena asiana. Positiivisen näkökulman mukaan kunnan toiminta voitollisena tilikautena on ollut tehokasta, jonka takia rahaa on jäänyt yli. Toisaalta voi olla kyseessä myös, että kunnalle on annettu sen toiminnan laajuuteen nähden liikaa määrärahoja, joista on jäänyt yli tilikauden voitto. Negatiivisesta näkökulmasta tarkasteltuna kunnan tilikauden positiivinen tulos voi johtua tuotteiden ja palveluiden laadun heikentämisestä. Koska julkishallinnolla ei ole kilpailijoita, ei sen tarjoamia tuotteita tai palveluita voi verrata muihin ja täten niiden laadulle ei ole alarajaa. Lisäksi riippumatta tuotteiden ja palveluiden laadusta kunnat saavat varmaa tuottoa vuosittain valtioilta määrärahoina. Eli toisin sanoen julkishallinnon toimijan tilikauden voitto voikin olla huono asia kansalaisten kannalta. (Andersson, Ekström & Gabrielsson 2001, 73–74.)

Yrityksen kannalta paras keino kasvattaa liikevaihtoa ja parantaa kannattavuutta on hinnoittelu. Sen avulla voi tehostaa myyntiä tai vaihtoehtoisesti pyrkiä valloittamaan uusia asiakasryhmiä. Parhaat hinnoittelumenetelmät ovat kuitenkin hyvinkin toimialakohtaisia. Seuraavaksi perehdytään kaupan, teollisuuden, palvelualojen ja julkishallinnon hinnoittelumenetelmiin.

Kaupan alalla tuotteen hintaan vaikuttaa eniten sen ostamisesta ja valmistamisesta syntyneet muuttuvat kustannukset. Kiinteiden kustannusten kattamisosuus lisätään tuotteen hintaan yleensä yleiskustannuslisän avulla. Vaihtoehtoisesti voi myös käyttää lisäysprosenttia, jolla tuotteen hinnassa huomioidaan kiinteiden kustannusten ja odotetun voiton vaikutus. Kaupan alalla on todella tavallista, että asiakkaat kuuluvat tiettyihin kanta-asiakasjärjestelmiin. Kanta-asiakkaat saavat erilaisia etuja, kuten alennuksia tuotteista ja heidän asiakassuhdettaan pyritään syventämään ja pitkittämään erilaisten alennustempausten avulla. Mainoskampanjoiden käyttö onkin yleistä kauppayrityksissä. Kampanjan tarkoituksena on lisätä myyntiä hinnanalennusten avulla ja pyrkiä saamaan yhtä suuren voiton kuin ilman alennuksia. Kaupan alalla hinnoittelussa kannattaa ottaa huomioon myös hävikin vaikutus tulokseen ja hintoihin. (Andersson, Ekström & Gabrielsson 2001, 85–89.)

Teollisuuden alalla yrityksillä, jotka valmistavat tuotteitaan tilauksesta, on monimutkaisempi tapa kohdistaa kustannuksia tuotteen hintaan. Tällaiset yritykset hyödyntävät eri toimintojen yleiskustannuslisiä saadakseen tuotteen valmistuksesta aiheutuvia kustannuksia vastaavan hinnan. Valmistuskustannukset ovat raaka-aineiden ja valmistuksen yleiskustannuslisän sekä palkkojen summa, johon lisätään hallinnon ja myynnin yleiskustannuslisät saadakseen tuotteelle omakustannusarvon. Tähän lisätään vielä voittolisä, jota tavoitellaan tuotteesta. Näin muodostuu tilauksesta tuotteitaan valmistavien teollisuusyritysten tuotteiden myyntihinta. Sarjavalmistusta liiketoimintanaan harjoittavat teollisuusyritykset tukeutuvat kalkyyleihin hinnoittelussa. Tämä perustuu siihen, että useita tuotteita valmistavan yrityksen on hinnoillaan pystyttävä kattamaan kaikki kustannukset ja omakustannusarvoon perustuva hinnoittelu saattaisi vääristää tuotteiden hintojen kannattavuutta. Keskimääräis- ja normaalikalkyylin avulla sarjatuotantoyritykset pystyvät paremmin kohdistamaan kustannukset tuotteiden hintoihin. (Andersson, Ekström & Gabrielsson 2001, 89–95.)

Palveluyrityksen tarjoamien tuotteiden, eli palveluiden hinnoittelussa on vaikeampaa kohdistaa oikeita kustannuksia oikeassa suhteessa hintoihin. Yrityksissä, jotka tarjoavat vain yhdenlaisia palveluita, voidaan käyttää aikalaskelmia, joiden perusteella palvelun hinta määritellään. Palveluiden tuottamisessa on ongelmana niin sanotun joutoajan hinnoittelu, sillä siitä ei välttämättä ole suoranaisia vaikutteita asiakkaalle tehtyyn palveluun, mutta silti siitäkin ajasta yrityksen on maksettava palkka työntekijöille, joten myös jonkin asteinen korvaus olisi siitä saatava. Tätä varten on kehitelty lisäysprosentteja, joiden avulla palveluiden hintaan lisätään muuttuvien ja kiinteiden kustannusten osuudet. Palveluiden hinnoittelussa on otettava huomioon myös myymättä jääneiden palveluiden vaikutus sekä käyttöasteen vaihtelut. Eri vuodenaikojen ja sesonkien mukaan hintoja voi olla syytä laskea tai nostaa myynnin kannattavuuden kannalta. (Andersson, Ekström & Gabrielsson 2001, 95–99.)

Julkishallinnon tarjoamien tuotteiden ja palveluiden hinnoittelu ei perustu välttämättä taloudellisiin oppeihin, vaan poliittisiin päätöksiin siitä, kuinka tärkeää on kansalaisten saada tiettyjä yhteiskunnallisia palveluja. Hinnoittelulla pyritään myös ohjaamaan kansalaisia yhteiskunnan kannalta hyödylliseen käyttäytymiseen. Julkishallinnon tuotteiden ja palveluiden hinnoittelussa on käytössä kolmenlaisia periaatteita. Ensimmäisen periaatteen mukaan tuotteet ja palvelut myydään omakustannusarvioita vastaavaan hintaan. Toi-

nen vaihtoehto on myydä niitä omakustannusarvioita alhaisempaan hintaan. Tällaisia palveluita ovat esimerkiksi terveydenhuolto, lasten päivähoito ja joukkoliikenne. Kolmantena periaatteena on myydä tuotteita ja palveluita ilmaiseksi, kuten koulutus, vapaa-ajan toiminta, kirjastopalvelut ja kunnallinen teiden ylläpito. Osaa ilmaisia ja osaksi ilmaisia palveluita katetaan verotuloilla, jonka takia niitä voidaan tarjota tappiolla. Julkishallinnon tuotteiden ja palveluiden omakustannusarvon käsitettä voidaan pitää tulkinnanvaraisena, sillä julkishallinnossa hinnoille ei saa asettaa voittolisiä. (Andersson, Ekström & Gabrielsson 2001, 100–102.)

Yritysten ja julkishallinnon näkökulmien lisäksi on huomioitava yrittäjien näkökulma voiton tavoittelussa. Yrittäjät ottavat henkilökohtaisen riskin alkaessaan pyörittämään omaa liiketoimintaa. Kuten jo aiemmin on todettu, riskinottamiselle vaaditaan tuottoa ja mitä suurempi riski, sitä korkea tuottovaatimus. Liiketoiminnan perustamista suunnitella on tehtävä kattavia laskelmia markkinoiden ja kysynnän riittävydestä sekä oman yrityksen toiminnan pyörittämisen edellytyksistä ja siihen sitoutuvasta pääomasta. Tämän lisäksi on pohdittava taloudellisesta näkökulmasta, onko liiketoiminnalle kannattavia edellytyksiä. Yrittäjän on hallittava liiketoiminnan rahaprosessit, jotta hänen yrityksensä kehittyminen ja toiminnan jatkuvuus on mahdollista. Yrittäjän näkökulma voiton tuottamiseen on todella merkityksellinen sen takia, että he ottavat riskejä oman taloutensa vuoksi, mutta myös kykenevät tarjoamaan tuotteitaan ja palveluitaan asiakkaille sekä muille yrityksellä ja työllistävät ihmisiä sekä tuottavat verotuloja valtiolle. (Siikavuo 2003, 11–20.)

8.5 Tarkastelu ennen ja nyt

Yrityksen talouden ja toiminnan jatkuvuutta on tarkastelu jo pitkään. Erityisesti terveen talouden analyysin kulmakivet, kannattavuus, vakavaraisuus ja maksuvalmius, ovat olleet tarkastelujen alaisina 1970-luvulta lähtien. Yrityksen talouden tunnusluvuihin ja tärkeimmistä laskelmista, tuloslaskelma, tase ja kassavirtalaskelma, on pyritty pääättelemään ja ennustamaan mahdollisia konkurssin merkkejä. Vuonna 1975 tunnettu suomalainen talousvaikuttaja Aatto Prihti väitteli itsensä kauppatieteiden tohtoriksi aiheena konkurssin ennustaminen taseinformaation avulla. Käytännössä noista ajoista lähtien yritysten talouden jatkuvuuden edellytyksiä on tutkittu ja on etsitty yleisiä merkkejä konkurssin uhkasta.

Toinen merkittävä suomalainen kauppatieteiden professori, joka on perehtynyt tilinpäätösanalyysiin sekä yrityksen talouden ennustettavuuteen, on Erkki K. Laitinen. Hän väitteli itsensä tohtoriksi aiheenaan yrityksen tilinpäätösanalyysi. Vuonna 1990 hän julkaisi kirjan *Konkurssin ennustaminen*, joka oli samassa linjassa Prihtin väitöskirjan aiheen kanssa. Vaikka vuosien saatossa on laitt ja jopa valuutta muuttunut, silti Laitisen 25 vuotta vanhasta teoksesta voidaan nähdä vieläkin liike-elämässä toimivia ajatuksia ja konkurssin syitä. Esimerkkinä tästä voidaan pitää Laitisen käyttämiä talouden tunnuslukuja, joiden perusteella ennustettiin konkurssia. Käytetyt tunnusluvut ovat sijoitetun pääoman tuotto, rahoitustulos, kassajäämä, Quick Ratio, ostovelkojen maksuaika, omavaraisuusaste ja vieraan pääoman takaisinmaksukyky. Tässä opinnäytetyössä kyseisistä tunnusluvuista on käsitelty sijoitetun pääoman tuottoa, Quick Ratio -tunnuslukua ja omavaraisuusastetta. Ostovelkojen maksuajan tunnusluku on verrattavissa opinnäytetyössä käsiteltyyn ostovelkojen kiertonopeuteen ja Laitisen käyttämä vieraan pääoman takaisinmaksukyky on verrattavissa nettovelkaantumisasteeseen. Kirjassaan Erkki K. Laitinen listaa yleisiksi konkurssin vaiheiksi pienten ja keskisuurten yritysten konkurssille heikon kannattavuuden, kannattavuuteen nähden nopea kasvu, kannattavuuden ja kasvun heilahtelut, tulorahoituksen riittämättömyys, velkojen suuri määrä ja heikko velkojen maksukyky. Kriittisenä tilannetta voi pitää, kun yrityksellä on maksimivelkaisuus, kasvu on hidastunut ja kannattavuus heikentynyt tai heikentyy yhä. Pienen yrityksen konkurssiprosessin vaiheet ovat: erittäin korkea velkaisuus suhtautettuna yrityksen kokoon, tulojen hidas kertyminen, nopea kasvu ja heikko kannattavuus, tulorahoituksen riittämättömyys ja huono velkojen maksukyky. Vastaperustetulla ja pienellä yrityksellä kaikki vaiheet ovat kriittisiä yrityksen iän takia. Suuren yrityksen konkurssiin ajautumisen vaiheiksi Laitinen listaa heikon kannattavuuden ja nopean kasvun, heikon tulorahoituksen, voimakkaan velkaantumisen ja huonon velkojen maksukykyyn. Kriittisenä tilanne on, kun yritys on ylivelkaantunut, se joutuu myymään omaisuuttaan, sen kasvu on pysähtynyt ja kannattavuus on heikentynyt tai heikentyy yhä. Laitisella on kirjassaan kattavat listat erilaisista syistä, jotka ovat johtaneet tai johtavat yrityksen konkurssiin. Hän myös erotteli kolme erilaista konkurssityyppiä: krooninen, tulorahoitus- ja akuutti konkurssiyritys. Laitinen esittelee kirjassaan varsin kattavasti erilaisia menetelmiä konkurssin ennustamiselle ja antaa ohjeita tehokkaiden hälytysjärjestelmien rakentamiseksi. (Laitinen 1990, 128–283.) Maininnan arvoista Erkki K. Laitisen *Konkurssin ennustaminen* kirjassa on myös se, että hän käyttää lähdeveksinä 1970- ja 1980-lukujen niin suomalaisia kuin kansainvälisiäkin teoksia. Eli kirjan tiedolla on pohja 40 vuotta vanhoissa faktoissa.

Yrityksen talouden ja toiminnan jatkuvuuden analysoimista konkurssin näkökulmasta lisäksi vuosien saatossa on perehdytty myös yrityksen liiketoiminnan pääomavirtojen hallintaan. Tällaisesta analysoinnista on esimerkkinä Pär Hedmanin teos Maksuvalmius hallintaan, joka on julkaistu alkuperäisenä ruotsin kielellä vuonna 1991 ja suomeksi 1992. Kirjassa käsitellään kaikki yrityksen rahavirran osat tarjouksen teosta aina maksuihin ja perintään asti. Kuten kirjan nimestä saattaa jo saada käsityksen, keskittyy se pääasiallisesti aiheeseen maksuvalmiuden näkökulmasta. Esipuheessa Hedman toteaa, että on pitkään kaivattu kirjaa, joka käsittelee kassanhallintaa ja antaa vastauksia kysymyksiin, kuinka yrityksessä vapautetaan pääomaa ja lisätään kassavirtaa kassanhallinnan avulla. Tämän perusteella voisi todeta, että kassanhallinnasta ei ollut tuolloin teoksia, kuten konkurssin ennustamisesta tai tilinpäätösanalyysistä. Teoksessaan Pär Hedman käsittelee samoja aiheita, kuten käsitellään tuoreimmissa kirjoissa. Yrityksen pääomavirroista ja niihin vaikuttavista liiketoiminnan osa-alueista on kattavasti tietoa Maksuvalmius hallintaan kirjassa. Lisäksi Hedman on nostanut esille luottohallinnon ja perinnän myyntitilanteissa. Kyseinen aihe on ongelmallinen vielä nykyäänkin yrityksille, sillä oikeanlaista ja tehokasta perintää ei hirveästi tehdä suomalaisissa yrityksissä. Perintä tehostaa myyntitulojen saantia ja nopeuttaa myyntisaamisten kiertoaikaa. Hedman listaa luottohallinnon työvälineiksi luottotietojen tarkastelun, lakisääteiset toimenpiteet, maksuehdoilla vaikuttamisen, takuut ja kolmannen osapuolen mukanaoloon perustuvat toimet. Verrattuna nykyään käytettäviin perinnän keinoihin voidaan todeta, että 1990-luvun alusta alkaen perintätoiminta on perustunut samanlaisten faktojen ympärille. (Hedman 1992, 67–74.)

Pär Hedman kirjassaan Maksuvalmius hallintaan nostaa esille 1990-luvun alkuvuosien yritysympäristöstä asioita, joita voidaan havaita 2010-luvulla. Vaikka sekä maailman että Suomen taloudessa on tapahtunut monenlaisia muutoksia viimeisten lähes 30 vuoden aikana lähtien Harri Holkerin hallituksen rahoitusmarkkinoiden vapauttamisesta nykyiseen globaaliin taloudelliseen lamaan. Suomi on liittynyt Euroopan Unioniin ja valuuttakin on vaihtunut markoista euroiksi. Teknologian merkitys on kasvanut myös yrityksissä talouden hallinnassa ja tarkkailussa. Uusia yrittäjäsukupolvia tulee jatkuvalla syötöllä aina uudistaen oman toimialansa sisältöä. Näistä aikaan ja paikkaan sitoutuneista muutoksista huolimatta yrityksen talouden ja toiminnan analysoinnissa ovat vanhat opit pitäneet pintansa, esimerkkeinä Prihtin, Laitisen ja Hedmanin ajatukset, vaikka niitä on täydennelty ja niistä on kehitelty päivitettyjä versioita. Yhä edelleen kannattavuuden, vakavaraisuuden ja maksuvalmiuden tunnuslukujen analysoinnilla on suuri merkitys yrityksen talouden ja toiminnan jatkuvuuden tarkastelussa.

POHDINTA

Opinnäytetyön päätavoitteena oli kehittää esimiesten tietoutta ja ymmärrystä yrityksen johdon toiminnasta talouden johtamisessa. Alatavoitteena oli parantaa erityisesti liiketaloutta opiskelemattomien esimiesten valmiuksia talouden johtamiseen ja ohjaukseen. Opinnäytetyön tarkoituksena oli perehtyä yrityksen talouden ja toiminnan kannattavuuden, vakavaraisuuden ja maksuvalmiuden tunnuslukuihin sillä tasolla, että selviää, miten niitä voi seurata, laskea ja kehittää yrityksen haluamaan suuntaan. Opinnäytetyössä muodostettiin terveen talouden analyysin kulmakivien tunnusluvuista opas, jonka ideana on tarjota konkreettinen apuväline yrityksen hierarkian eri tasojen esimiehille talouden johtamisesta ja ohjauksesta. Se, että kyseessä on opas, perustuu opinnäytetyön tekijän sanavalintaan. Rajauksena opinnäytetyössä oli se, että tässä ei yritetty muodostaa kokonaisvaltaista mittaristoa yritykselle, vaan keskityttiin puhtaasti taloudellisiin ja numeraalisiin tunnuslukuihin. Rajoitukseen oli syynä halu välttää aiheesta rönsyily ja selkeyttää ongelman ratkaisua lukijalle, kun käsiteltäviä aihealueita ei ole liikaa.

Opinnäytetyö noudattaa kokonaisvaltaisesti tavoitteen, tarkoituksen ja rajauksen määritelmiä. Siinä muodostettiin talouden kannattavuuden, vakavaraisuuden ja maksuvalmiuden tunnusluvuista opas, jossa esitellään tunnuslukujen seuraamistapoja, laskentakaavoja sekä toimenpiteitä, joilla niihin voi vaikuttaa parantavasti tai kehittävästi. Koska tunnuslukukokoelmassa keskityttiin talouden numeraalisiin tunnuslukuihin, rajauksen määritelmä myös täyttyi. Opinnäytetyön tavoitteen ja tarkoituksen mukainen toimiminen yrityksen hierarkian eri tasojen esimiehille apuvälineenä toteutuu siinä mielessä, että opinnäytetyössä on käsitelty laajamittaisesti yrityksen johtamista ja sen johdannaisia sekä talouden tunnuslukuja. Opinnäytetyön tunnuslukukokoelmasta on konkreettista hyötyä esimiehille.

Lähtökohtana oli siis perehtyä yrityksen talouden ja toiminnan kannattavuuden, vakavaraisuuden ja maksuvalmiuden tunnuslukuihin muodostaen niistä oppaan. Terveen talouden analyysin kulmakivien ulottuvuuksia käsiteltiin opinnäytetyössä. Kannattavuus tarkoittaa lyhyesti sanottuna yrityksen tuottojen ja kustannusten välistä suhdetta, joka on joko voittoa tai tappiota. Kannattavuus kuvastaa siis yrityksen tuloksellisuutta. Vakavaraisuudella tarkoitetaan yrityksen kykyä selviytyä pitkäaikaisista taloudellisista velvoitteista. Se kuvastaa myös yrityksen pääomarakennetta. Maksuvalmius taas on yrityksen

kyky selviytyä lyhytaikaisista taloudellisista velvoitteista. Näiden kolmen talouden näkökulman tarkasteltavat tunnusluvut, eli menestystekijät määriteltiin käyttäen apuna tilinpäätösanalyysiä. Kannattavuuden menestystekijöiksi valikoitui myynti- ja käyttökatteet, liike- ja nettotulosprosentit sekä sijoitetun ja oman pääoman tuottoprosentit. Vakavaraisuuden tunnusluvut ovat omavaraisuusaste, nettovelkaantumisaste ja investointien omarahoitusprosentti. Maksuvalmiuden menestystekijöiksi otettiin Quick ja Current Ratio sekä myyntisaamisten ja ostovelkojen kiertonopeudet. Tunnusluvuilla pystyttiin kokonaisvaltaisesti kuvastamaan kunkin näkökulman erityispiirteitä sekä seikkoja, joilla on eniten merkitystä terveen talouden kulmakivien parantamisessa tai kehittämisessä.

Menestystekijöiden parantamiseksi ja kehittämiseksi esiteltiin joitain toimenpiteitä. Kaikkiin kolmeen talouden näkökulmaan koskevia toimenpiteitä ovat hintojen nosto ja lasku, toiminnan kustannusten hallinta ja pääomien hallinta. Hintoja nostamalla parannetaan yrityksen saamaa katetta, joka taas vaikuttaa positiivisesti tilikauden tulokseen, joka parantaa vakavaraisuuden tunnuslukuja vapaan oman pääoman lisäyksen myötä. Hintojen lasku heikentää katetta, mutta voi kasvattaa myyntimääriä ja olla täten tehokkaampi keino menestystekijöiden parantamiseksi. Hinnotteluun vaikuttaminen näkyy maksuvalmiudessa siten, että kassavirtojen suhteet muuttuvat, ja myynnin lisääntyminen on hyväksi yrityksen maksuvalmiudelle. Kustannusten hallinnalla on suoranaisia vaikutuksia tilikauden tulokseen sekä maksuvalmiuden kassavirtoihin. Pääomien hallinnalla pääosin pyritään parantamaan vakavaraisuuden tunnuslukuja esimerkiksi maksamalla velkoja pois ja välttämällä uusien lainojen ottamista. Eniten kannattavuuteen vaikuttavia muita toimenpiteitä ovat myynnin lisääminen ja kannattavan tuotevalikoiman muodostaminen. Vakavaraisuuden parantamisen ja kehittämisen keinoja ovat pääoman tarpeen selvittäminen, etenkin investointien yhteydessä, sekä laajamittainen pääomarakenteen hallinta, jossa keskitytään löytämään yritykselle ideaali oman ja vieraan pääoman suhde. Maksuvalmiuteen vaikuttavia toimenpiteitä ovat tehokas kassahallinta, maksuehdot, joilla nopeutetaan myyntisaamisten saantia ja hidastetaan ostovelkojen maksua, ja lisäksi vielä tehokas perintä. Kaikkien edellä esitettyjen toimenpiteiden taustalla on hyvä olla erilaisia ennustelaskelmia, joiden perusteella voidaan reagoida jo ennen ongelmien syntyä. Esimerkiksi myyntibudjetti antaa osviittaa tulevan tilikauden myynnin kehityksestä, ja jos ajoissa huomataan, että myyntituloja ei tule tarpeeksi, siihen ehditään panostamaan vielä.

Tarkastellessa yrityksen terveen talouden analyysin kulmakivien vaikutusten talouden johtamiseen ja ohjaukseen on syytä ottaa huomioon, että kyseisellä tarkastelulla on juuret

jo 1970-luvulla. Aatto Prihtin väitöskirja vuodelta 1975 on hyvä esimerkki, että liiketoiminnan menestystekijöiden analysointi on kiinnostanut tutkijoita jo pitkään. Erityisesti konkurssin ennustaminen tunnuslukujen perusteella on kiinnostanut useita alan tutkijoita. Vaikka Suomi on liittynyt Euroopan Unioniin, silti kaikki yli 40 vuoden talousopit tästä aiheesta ovat toimivia ja ajankohtaisia nykyajan yrityselämässä.

Valitsin tämän aiheen opinnäytetyöksi pääasiallisesti omien kiinnostusteni ja työkokemukseni pohjalta. Sinällään puhdasta alkutietoa kannattavuudesta, vakavaraisuudesta ja maksuvalmiudesta ei minulla ollut hirveästi. Tosin paljon ajatuksia aiheeseen liittyen minulla oli. Opinnäytetyötä tehdessä huomasin, että hiljalleen itselleni alkoi kehittyä yrityksen talouden rakenteista kokonaiskuva, jonka pohjalta alkoi myös opinnäytetyö kehittyä. Aivan täysin alkuperäisten suunnitelmien mukainen tämä ei ole, vaan se on mielestäni parempi ja informatiivisempi kokonaisuus. Ehkäpä se on merkki siitä oppineisuudesta, jonka saavutin tätä tehdessäni. Tiedän, että tähän aiheeseen olisi voinut pureutua syvemmällekin, mutta se olisi tarkoittanut käytännössä erillisen kirjan tekemistä. Tarkoitan, että yrityksen talouden johtamisesta ja ohjauksesta on todella paljon materiaalia tutkittuna ja kirjoitettuna. Toivottavasti lukija saa tästä itselleen mielenkiintoa herättävän kuvan yrityksen talouden ja toiminnan kannattavuuden, vakavaraisuuden ja maksuvalmiuden parantamisesta ja kehittämisestä, jotta pureutuisi vielä syvemmälle aiheeseen ja saavuttaisi vieläkin laajemman tietouden.

LÄHTEET

- Alhola, K. & Lauslahti, S. 2009. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Alhola, K. & Lauslahti, S. 2005. Taloutta johtamista varten. Esimiehille ja asiantuntijoille. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Andersson, J., Ekström, C. & Gabrielsson, A. 2001. Kannattavuussuunnittelu ja -laskenta. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Hedman, P. 1992. Maksuvalmius hallintaan. Helsinki: Weilin-Göös.
- Ikäheimo, S., Laitinen, E., Laitinen, T. & Puttonen V. 2011. Laskentatoimi ja rahoitus. Vaasa: Vaasan Yritysinformaatio Oy.
- Ilmoniemi, M., Järvensivu, P., Kyläkallio, K., Parantainen, J. & Siikavuo, J. 2009. Uuden yrittäjän käsikirja. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Investoinnin omarahoitusprosentti. Luettu 2.12.2015. http://balanceconsulting.fi/tunnusluvut/investointien_omarahoitusprosentti.
- Juvonen, O. 2002. Voitto kotiin – ei kilpailijalle. Helsinki: Talentum Media oy.
- Kallunki J., Lantto A. & Sahlström P. 2008. Tilinpäätösanalyysi IFRS-maailmassa. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Karikorpi O. 2012. Raha ratkaisee. Yritystalous tutuksi. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Karjalainen, L. 2013. Yrittäjän talousopas. Helsinki: Gaudeamus Oy.
- Kinnunen, J., Leppiniemi, J., Puttonen, V. & Virtanen, K. 2002. Tietoa yrityksen taloudesta. Helsinki: KY-Palvelu Oy.
- Laakso, H. & Lipsanen, J. 2009. Operaatio täyskäännös. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Laitinen, E. 1990. Konkurssin ennustaminen. Sundom: Vaasan Yritysinformaatio Oy.
- Lehtonen, R.O. 2007. Taloustiedolla tulosta ja arvonn lisää. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Leppiniemi, J. & Leppiniemi, R. 2006. Tilinpäätöksen tulkinta. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Leppiniemi, J. & Puttonen, V. 2002. Yrityksen rahoitus. Helsinki: WSOY.
- Mäkinen, I., Stenbacka, J. & Söderström, T. 2004. Katteella tulosta. Helsinki: WSOY.
- Mäkinen L. 2012. Yrityksen kassasuunnittelu. Kasva terveesti ja turvaa tulevaisuus. Helsinki: Suomen Yrityskirjat.
- Niemelä, M., Pirker, A. & Westerlund, J. 2008. Strategiasta tuloksiin – tehokas johtamisjärjestelmä. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Niskavaara, E. 2010. Yritystaloutta esimiehille. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Osakeyhtiölaki 21.7.2006/624. Luettu 16.11.2015. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624>.

- Pellinen, J. 2006. Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Pellinen, J. 2005. Talousjohtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Puolamäki, E. 2007. Strateginen johdon laskentatoimi. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Puttonen, V. 2009. Finanssikriisi. Elämää taantuman keskellä. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Puusa, A., Reijonen, H., Juuti, P. & Laukkanen, T. 2012. Akatemiasta markkinapaikalle. Johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Roos, G., Fernström, L., Pionius, L. & Rastas, T. 2006. Aineeton pääoma. Johdon käsikirja. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Saarelainen, E. 2013. Kohti menestyvää liiketoimintamallia. Helsinki: Suomen Liikekirjat.,
- Siikavuo, J. 2003. Pienyrityksen taloushallinto. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Stenbacka, J., Mäkinen, I. & Söderström, T. 2004. Kannattavuuden avaimet. Helsinki: WSOY.
- Talponen, H. 2002. Hallitse myyntisaamiset. Helsinki: WSOY.
- Tomperi, S. 2014. Yrityksen taloushallinto 3. Kannattavuus- ja kustannuslaskenta. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Vilkkumaa, M. 2010. Yrityksen menestyksen mittarit. Tunnusluvut, yrityksen hinnan määrittäminen & tilinpäätösanalyysi. Helsinki: Yrityskirjat Oy.
- Vilkkumaa, M. 2007. 11 askelta menestykseen – viisas yritys. Helsinki: Yrityskirjat Oy.
- Vilkkumaa, M. 2005. Talouden apuvälineet johdolle. Helsinki: Yrityskirjat Oy.
- Villa, S., Ossa, J. & Saarnilehto, A. 2007. Yritysmuodot – toiminta, rahoitus ja verotus. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Woiceshyn, J. 2013. Tulos ja moraali – eettinen tie menestykseen. Lanham, Maryland, USA: University Press of America.
- Yritysten lukumäärä kaupparekisterissä. Luettu 16.11.2015. <https://www.prh.fi/fi/kaupparekisteri/yritystenlkm/lkm.html>.
- Yritystutkimusneuvottelukunta. Luettu 16.11.2015. <http://yritystutkimusry.fi/>
- Yritystutkimusneuvottelukunta. 2009. Konsernitilinpäätös yritystutkimuksessa. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Yritystutkimus Ry. 2013. Yritystutkimuksen tilinpäätösanalyysi. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.