

Opinnäytetyö (AMK / YAMK)

Liiketalouden koulutusohjelma

2018

Eeva Ropponen

# LIIKETOIMINNAN SEURANTA JA SUUNNITTELU VÄHITTÄISTAVARAKAUPAN ALAN YRITYKSESSÄ

Eeva Ropponen

## LIIKETOIMINNAN SEURANTA JA SUUNNITTELU VÄHITTÄISTAVARAKAUPAN ALAN YRITYKSESSÄ

Jotta voisi toimia yrittäjänä ja johtaa yritystä menestyksekkäästi, on tärkeää ymmärtää ja osata tulkita tasekirjan tuottamaa informaatiota. Yritystoiminnan onnistuminen vaatii talouden suunnittelua ja seuranta. Tässä opinnäytetyössä tutustutaan yrityksen tasekirjan sisältöön ja pohditaan sen antamien lukujen tuottamaa informaatiota yrittäjän ja liiketoiminnan suunnittelun näkökulmasta. Yrityksen tilinpäätöstiedoista saadaan laskettua kannattavuuden, vakavaraisuuden ja maksuvalmiuden tunnuslukuja, joiden perusteella voidaan tehdä arvioita yrityksen taloudellisesta tilasta ja menestyksestä. Lopuksi tutustutaan yrityksen talouden suunnitteluun eli budjetointiin ja pohditaan budjetoinnin hyödyllisyyttä yritykselle.

Opinnäytetyön tarkoitus on toimia oppaana yrityksen tilinpäätöksen ymmärtämistä varten, auttaa lukijaa hyödyntämään ja tulkitsemaan siitä saatavia lukuja sekä näiden tietojen perusteella suunnittelemaan tulevaa. Aihe koettiin ajankohtaiseksi mahdollisen tulevaisuudessa tapahtuvan sukupolvenvaihdoksen johdosta naisten vaatteiden vähittäiskaupan perheyrityksessä.

Menetelmänä tässä opinnäytetyössä käytettiin mentorointia. Mentorina käytettiin kohdeyrityksen hallituksen puheenjohtajaa, jolla on alan korkea koulutus ja pitkä työkokemus yrittäjänä sekä ammattitaito tasekirjan laatimiseen, tulkitsemiseen ja yrityksen johtamiseen. Mentorointi näyttyy tekstin yhteenveto-osioissa ja menetelmää on hyödynnetty sekä useilla muutaman tunnin pituisilla oppitunneilla että sähköistä etäyhteyttä hyväksi käyttäen.

Opinnäytetyö perustuu alan kirjallisuuteen. Jokaisen kappaleen yhteenvedossa on tulkittu erilaisten suunnitteluun ja seurantaan tarkoitettujen indikaattoreiden merkitystä ja käyttöä kohdeyrityksessä. Myös tekstiosuudessa esiintyy viittauksia kohdeyritykseen. Yhteenvedot perustuvat yhdessä mentorin kanssa käytyihin keskusteluihin ja oppitunteihin. Usein miten aihetta käsittelevä kirjallisuus on kieleltään jäykkää, minkä vuoksi tämän opinnäytetyön teksti on pyritty tarkoituksenmukaisesti pitämään helposti ymmärrettävänä ja käsiteltäviin asioihin on pyritty tekemään selvyyttä tarkastelemalla niitä mahdollisimman käytännönläheisesti.

### ASIASANAT:

Tuloslaskelma, tase, tasekirja, tunnusluvut, budjetti

BACHELOR'S / MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Bachelor of Business Administration - Management of service sectors

2018 | 45 pages

Eeva Ropponen

## BUSINESS MONITORING AND PLANING IN THE RETAIL BUSINESS

In order to be an entrepreneur and lead a company successfully, it is important to understand and be able to interpret the information produced by the balance sheet. Success in business requires financial planning and monitoring. In this thesis, as a tool for financial monitoring, the contents of a corporate balance sheet will be discussed and the purpose of the figures pondered upon from the point of view of an entrepreneur and a business plan. A company's financial statements give key ratios for profitability, solvency and liquidity that can be used to estimate the company's financial position and success. Finally, the target company's budget planning will be discussed and the usefulness of budgeting for the company considered.

One purpose of the thesis is to guide the reader to understand financial statements and help the him or her to utilize and interpret the figures available as well as the indicators that can be calculated on the basis of this information in order to plan the future. The topic of the thesis was considered to be current due to the possibility of a future generation change in the family business in question.

The method used in the thesis was mainly mentoring. The mentor is the chairman of the board of directors of the target company, who has a high level of education in the field and a long work experience as an entrepreneur as well as professional skills in corporate analysis and management. The mentoring approach appears in the text summaries of each section and the method has been utilized both in several hours' lessons with the mentor and using cloud based collaboration tools.

The theory part of the thesis is based on literature in the field. Every chapter has a summary at the end where numbers and indicators are discussed from the point of view of the target company. There are also references to the target company in the text. The summaries are based on the discussions and lessons with the mentor. Frequently, the literature on this subject might sometimes feel stiff – that is why one purpose of the thesis is to simplify the language and phrases used in the field using a layman's terms and language and dealing with the topic as practically as possible.

### KEYWORDS:

Income statement, balance sheet, balance book, key ratios, budget

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>6</b>
1.1 Opinnäytetyön tavoite	6
1.2 Taustaa ja lähtökohtia työlle	6
<b>2 TASEKIRJA</b>	<b>8</b>
2.1 Tuloslaskelma	8
2.2 Tase	13
2.3 Rahoituslaskelma ja liitetiedot	19
2.4 Yhteenveto tasekirjan sisällön tarkastelun kulusta ja johtopäätökset	22
2.4.1 Tuloslaskelman tulkintaa kohdeyrityksessä	23
2.4.2 Taseen tulkintaa kohdeyrityksessä	24
2.4.3 Rahoituslaskelma ja liitetiedot kohdeyrityksessä	25
<b>3 TUNNUSLUVUT JA NIIDEN TULKINTA</b>	<b>26</b>
3.1 Kannattavuus	26
3.2 Vakavaraisuus	28
3.3 Maksuvalmius	30
3.4 Kiertoaika ja tehokkuus	32
3.5 Laskelmat ja tunnuslukujen analysointi kohdeyrityksessä	33
<b>4 BUDJETOINTI</b>	<b>36</b>
4.1 Budjetin tehtävät	36
4.2 Budjetointiprosessi ja -menetelmät	37
4.3 Budjetointijärjestelmät	38
4.4 Budjetin seuranta	39
4.5 Pohdintaa budjetin merkityksestä kohdeyritykselle	40
<b>5 YHTEENVETO</b>	<b>43</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>45</b>

## KUVAT

Kuva 1. Mentorointiprosessin kulku.	7
Kuva 2. Tasekirjan eri osa-alueiden yhdistäminen toisiinsa ja oppimisprosessin kuvaus.	23
Kuva 3. Yrityksen budjetointiprosessin tehtävät (Eklund & Kekkonen, 148.)	38

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Opinnäytetyön tavoite

Yrityksen tärkein tehtävä on tuottaa voittoa omistajilleen. Liiketoiminta vaatii hyvää johtamista ollakseen tehokasta ja liiketoiminnan tarkka suunnittelu on tärkeä edellytys hyvälle johtamiselle.

Tässä opinnäytetyössä perehdytään Kilan yleisohjeen mukaisen tasekirjan asiasisällön tarkasteluun ja käyttöön yrityksen suunnittelun lähdemateriaalina. Opittua asiaa peilaetaan tämän opinnäytetyön kohdeyrityksenä olevan suomalaisen vähittäiskaupan yrityksen viimeisimpään, vuoden 2017 tasekirjaan ja perehdytään saadun informaation hyväksikäyttöön päätöksentekijän näkökulmasta tulevan liiketoiminnan suunnittelussa. Tavoite on ymmärtää edellä mainittujen merkitys käytännön työssä. Lisäksi työssä perehdytään erilaisiin budjetoinnin työkaluihin ja pohditaan niiden merkitystä kohdeyrityksessä.

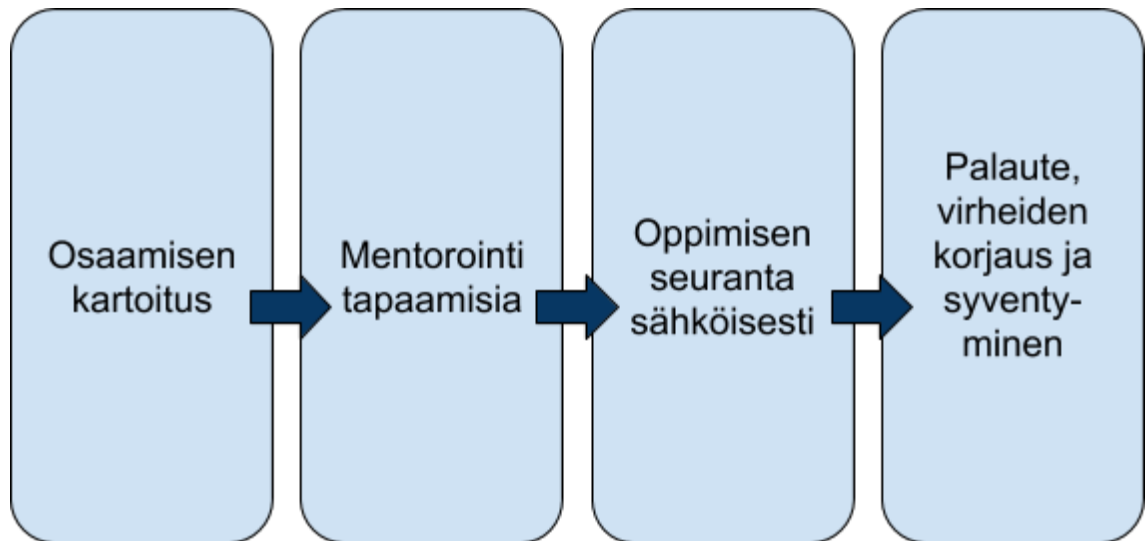
## 1.2 Taustaa ja lähtökohtia työlle

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on noin 70 henkilöä Suomessa työllistävä naisten vaatteiden vähittäiskaupan perheyritys. Olen yrityksen palveluksessa vakituisesti nyt kahdeksatta vuotta ja perehtynyt yrityksen toimintaan käytännön kautta. Tämän opinnäytetyön taustalla vaikuttaa mahdollinen sukupolvenvaihdos. Vaikka opinnäytetyön lähtökohta on toimia oppaana kohdeyrityksen mahdollisen sukupolven vaihdoksen myötä tulevaisuudessa tehtävissä ja auttaa ymmärtämään kirjanpidon tuottamaa informaatiota sekä tuoda konkretiaa tasekirjan tulkitsemiseen, toivon siitä olevan hyötyä myös muille.

Tässä opinnäytetyössä tärkeintä on ymmärtää tasekirjan tuottamaa informaatiota paremmin ja käytännönläheisesti, minkä jälkeen on mahdollisuus suunnitella yrityksen toimintaa tilanteen vaatimalla tavalla. Yrityksen talouden hallinta ei onnistu, jos yrittäjältä puuttuu oman yrityksensä tilan ymmärrystä.

Opinnäytetyö tehdään yhteistyössä kohdeyrityksen hallituksen puheenjohtajan kanssa mentorointi menetelmää apuna käyttäen. Menetelmää hyödynnettiin kahdella eri tavalla sekä sähköisesti hyödyntäen yrityksen käyttämien pilvipalveluiden kollaboraatio työka-

luja että 2-3 tunnin yhteistapaamisilla. Opinnäytetyön mentori on oman alansa asiantuntija ja hänellä on pitkä koulutus ja kokemus niin yrityksen toimialalta kuin myös yritystutkijana. Oppimisprosessi alkoi osaamisen kartoituksella. Tapaamisten aikana perehdyttiin suurempien asiakokonaisuuksien hahmottamiseen, joista vähitellen kyettiin linkittämään pienemmät asiasisällöt kokonaisuuteen. Kollaboraatiotyökalujen hyödyntäminen mahdollisti mentorille jatkuvan oppimisen ja kehityksen seuraamisen myös tapaamisten välillä.



Kuva 1. Mentorointiprosessin kulku

Opinnäytetyön teoriaosa perustuu alan kirjallisuuteen ja lainsäädäntöön. Tarkoitus on pitää teksti helposti ymmärrettävänä ja käytännön läheisenä. Opinnäytetyössä käytetty mentori-menetelmä näyttäytyy jokaisen suuremman asiakokonaisuuden jälkeen yhteenvedona siitä, millä tavoin kukin osa-alue on käyty läpi ja mitkä osa-alueet ovat merkityksellisimpiä kohdeyrityksen päätöksentekijöiden näkökulmasta.

## 2 TASEKIRJA

Kirjanpitovelvollisia ovat kaikki ne yritykset, jotka harjoittavat liiketoimintaa. Tuloksen muodostumista kuvaava *tuloslaskelma* ja taloudellista asemaa kuvaava *tase* ovat osa yrityksen kirjanpitoa. Näiden lisäksi tilinpäätökseen sisältyvät varojen hankinnasta ja niiden käytöstä kertova *rahoituslaskelma* sekä *liitetiedot*, jotka viimeksi mainitut täsmentävät tuloslaskelman, taseen ja rahoituslaskelman antaman informaation. Tilinpäätökseen tulee lisäksi liittää tärkeistä toiminnan kehittymistä koskevista seikoista kertova *toimintakertomus* sekä yrityksen ulkopuolisen tilintarkastajan laatima *tilintarkastuskertomus*. (Laitinen, T. 2011, 13, 24, 27, 44.) Tätä kokonaisuutta kutsutaan yrityksen tasekirjaksi.

Tuloslaskelma on keskeisin laskelma yrityksen johdolle, selvitettäessä yrityksen kannattavuutta. Yrityksen on tehtävä jokaisesta tilikaudesta virallinen tuloslaskelma. Yleensä yksi tilikausi kestää 12 kuukautta. Yrityksen kirjanpitoon merkitään kaikki tulot ja menot omille tileilleen. Näiden tilien saldoja lasketaan yhteen tuloslaskelmassa. Näin saadaan tietää kumpia, tuloja tai menoja, yrityksellä on ollut enemmän ja onko toiminta ollut kannattavaa vaiko tappiollista. Jotta yrityksen toimintaa voisi kehittää, tulee ymmärtää arkityön ja laskentatoimen keskinäinen suhde, sekä osata tulkita laskentatoimen tuottamaa informaatiota. (Mäenpää 2015, 19, 67.)

Tase kuvaa yrityksen taloudellista tilannetta yhtenä hetkenä, tilikauden viimeisen päivän päättyessä. Sen toinen puoli, "vastaavaa" tai "aktiiva" kuvaa sitä omaisuutta jota tarvitaan toiminnan pyörittämiseen (käyttöomaisuus) sekä sitä omaisuutta jota valmistetaan tai myydään (vaihto-omaisuus) ja lopuksi vielä niitä rahavaroja joita yrityksellä on sillä hetkellä hallussaan (rahoitusomaisuus). Toinen puoli, "vastattavaa" tai "passiiva" puolestaan kertoo kuinka edellä mainittu "aktiiva" on rahoitettu eli kuinka paljon toiminnassa on mukana yrityksen omaa pääomaa ja kuinka paljon käytössä on vierasta pääomaa eri muodoissaan. Käytännössä "vastattavaa" kertoo siis yrityksen vakavaraisuudesta. (Kotro 2007, 68.)

### 2.1 Tuloslaskelma

Tuloslaskelman tehtävä on esittää, miten yrityksen yhden tilikauden tulos on muodostunut. Tuloslaskelma on käytännössä määrämuotoinen vähennyslaskukaava, jossa



esitetään ensin koko tilikauden tulot (liikevaihto) ja siitä vähennetään tilikauden kulut tietyssä järjestyksessä. Liikevaihtoa ovat kaikki yrityksen varsinaiseen toimintaan sisältyvät myyntituotot, mistä on vähennetty kaikki suoraan myynnin määrään vaikuttavat verot, kuten arvonlisävero ja myönnettyt alennukset. (Laitinen 2011, 24.) Useimmissa vähittäistavarakaupan yrityksissä varsinaiseen liikevaihtoon laskettava myyntituotto koostuu myymälöissä olevien tuotteiden ja palveluiden myynnistä, mistä on vähennetty annetut alennukset ja arvonlisävero.

1. LIIKEVAIHTO
2. Valmiiden ja keskeneräisten tuotteiden varastojen muutos
3. Valmistus omaan käyttöön
4. Liiketoiminnan muut tuotot
5. Materiaalit ja palvelut
  - a) Aineet, tarvikkeet ja tavarat
  - aa) Ostot tilikauden aikana
  - ab) Varastojen muutos
  - b) Ulkopuoliset palvelut
6. Henkilöstökulut
  - a) Palkat ja palkkiot
  - b) Henkilösivukulut
  - ba) Eläkekulut
  - bb) Muut henkilösivukulut
7. Poistot ja arvonalentumiset
  - a) Suunnitelman mukaiset poistot
  - b) Arvonalentumiset pysyvien vastaavien hyödykkeistä
  - c) Vaihtuvien vastaavien poikkeukselliset arvonalentumiset
8. Liiketoiminnan muut kulut
9. LIIKEVOITTO (-TAPPIO)
10. Rahoitustuotot ja -kulut
  - a) Tuotot osuuksista saman konsernin yrityksissä
  - b) Tuotot osuuksista omistusyhteisyriyksissä
  - c) Tuotot muista pysyvien vastaavien sijoituksista
  - d) Muut korko- ja rahoitustuotot
  - e) Arvonalentumiset pysyvien vastaavien sijoituksista
  - f) Arvonalentumiset vaihtuvien vastaavien rahoitusarvopapereista
  - g) Korkokulut ja muut rahoituskulut
11. VOITTO (TAPPIO) ENNEN SATUNNAISIA ERIÄ
12. Satunnaiset erät
  - a) Satunnaiset tuotot
  - b) Satunnaiset kulut
13. VOITTO (TAPPIO) ENNEN TILINPÄÄTÖSSIIRTOJA JA VEROJA
14. Tilinpäätössiirrot
  - a) Poistoeron muutos
  - b) Vapaaehtoisten varausten muutos
15. Tuloverot
16. Muut välittömät verot
17. TILIKAUDEN VOITTO (TAPPIO)

Kirjanpitolautakunnan yleisohjeen mukainen kululajikohtainen tuloslaskelmakaava (Kirjanpitoasetus 1:1).

Tuloslaskelman muoto ja sisältö saattaa vaihdella yritystoiminnan luonteen sekä laajuuden mukaisesti. Tuloslaskelmassa on noin kymmenkunta erää, jotka on aina esitettävä riippumatta yrityksen toiminnan luonteesta. (Laitinen 2011, 24.) Tuloslaskelmaa laadittaessa tulee noudattaa Kila yleisohjeen kaavaa.

Liikevaihdon jälkeen ylimpänä rivinä esitetään valmiiden ja keskeneräisten tuotteiden varastojen muutos. Tämä saadaan käytännössä selville varastoinventaarin avulla. Varastojen lisäys kirjataan tuloslaskelmaan positiivisena, sillä se on aiheuttanut yritykselle menoja, joita vastaavia tuloja ei ole vielä kertynyt ja päinvastoin. Seuraavalla rivillä esitettävä Valmistus omaan käyttöön tarkoittaa sellaisia tuotteita, jotka ovat alunperin tarkoitettu myytäväksi, mutta onkin siirretty yrityksen kalustoksi pidempiaikaiseen käyttöön.

Tuloslaskelman neljäs rivi on liiketoiminnan muut tuotot. Niissä näkyvät yrityksen ne tuotot, jotka eivät ole yrityksen varsinaista liiketoimintaa, mutta joilla on yhteys yrityksen varsinaiseen toimintaan. (Laitinen 2011, 26.) Käytännössä vähittäistavarakaupan näkökulmasta suoritetuotantoa on myymälöissä olevien tavaroiden myynti. Liiketoiminnan muihin tuottoihin luetaan tässä tapauksessa muun muassa esimerkiksi yrityksen omistuksessa olevien kiinteistöjen saadut vuokratulot ja muut varsinaiseen liiketoimintaan kuulumattomat tulot.

Tätä seuraa tuloslaskelmassa materiaalit ja palvelut, mikä sisältää aineiden, tarvikkeiden ja tavaroiden ostot tilikauden aikana, varastojen lisäyksen tai vähennyksen sekä mahdolliset ulkopuoliset palvelut. Kun kyse on aine- ja tarvikeostoista, kulut liittyvät tällöin varsinaiseen liiketoimintaan. (Laitinen 2011, 26.) Käytännössä nämä rivit liittyvät pääasiassa vähittäistavarakaupan näkökulmasta myytävien tavaroiden ostoihin ja myymälöiden varastojen kasvuun tai vähennykseen. Varaston arvo saadaan laskettua inventaarion avulla. Mikäli yritys on ostanut tavaraa edelliseen vuoteen nähden enemmän tai ostettu tavara ei ole mennyt kaupaksi, on tuotteita jäänyt varastoon enemmän ja tällöin varaston muutos merkitään kirjanpitoon lisäyksenä. Toisaalta jos ostettu tavara on mennyt hyvin kaupaksi tai tavaraa ei ole ostettu yhtä paljon kuin edeltävänä vuonna on varastossa olevien tavaroiden yhteisarvo vähentynyt. Ulkopuolisten palveluiden erään lukeutuu muun muassa ulkopuoliselta toimijalta ostetun kassajärjestelmään liittyvät palvelumaksut.

Palkat ja palkkiot, sekä henkilösivukulut sisältyvät henkilöstökulujen erään. Palkkoihin ja palkkioihin sisältyvät ainoastaan rahapalkat, jotka koostuvat tavallisen työajan palkoista, sairaus-, tapaturma- ja loma-ajan palkoista. Eläke-, tapaturma-, työttömyys- ja ryhmähenkivakuutukset sekä sosiaaliturvamaksut kuuluvat henkilösivukuluihin. (Laitinen 2011, 26.)

Henkilöstökulujen jälkeen tuloslaskelmakaavan mukaan esitetään poistot ja arvonalentumiset. Käytännössä poistot tarkoittavat kuinka paljon yrityksen käyttöomaisuus "kuuluu" tilikauden aikana, ja tämä määrä kirjataan tuloslaskelmassa siis kuluksi. Siitä kuinka paljon minkäkin tyyppisestä käyttöomaisuudesta kuluksi kirjataan on oltava etukäiteissuunnitelma, poistosuunnitelma, joka löytyy tasekirjan liitetiedoista ja joiden enimmäismääriä rajoittaa kirjanpitolainsäädäntö. Mäenpää ilmaisee asian monimutkaisemmin seuraavasti: "Poistot ovat siis laskennallinen erä, joka siirretään yrityksen pitkävaikutteisista hankinnoista, eli omaisuudesta, yrityksen kuluksi". (Mäenpää 2015, 21.) Menojäännökseksi taseeseen jää se osuus, joka poiston vähentämisen jälkeen jää jäljelle (Laitinen 2011, 26). Kohdeyrityksessä suunnitelman mukaiset poistot koneiden ja kalusteiden osalta tehdään menojäännöspoistoina, jolloin tietty prosenttiosuus poistetaan edellisen vuoden jäljelle jääneestä menojäännöksestä. Koneiden ja kalusteiden arvioiduksi pitoajaksi on määritetty 10-12 vuotta. Atk-ohjelmat ja muut pitkävaikutteiset menot ovat suunniteltu poistettavan viidessä vuodessa 20% tasapoistolla.

Käyttöomaisuuden ja muiden pitkävaikutteisten menojen poistoille verohallinto on asettanut enimmäisrajat. Koneiden, kaluston ja muun irtaimen käyttöomaisuuden maksimipoisto on enintään 25%. Myymälä-, tehdas-, varasto-, työpaja-, talous-, ja muut näihin verrattavissa olevat rakennukset, ovat enimmillään poistettavissa 7%:lla vuodessa. Sen sijaan toimisto ja asuinrakennuksista suurin mahdollinen poisto vuodessa on 4%. Muista rakennuksista ja rakennelmista tehtävä maksimipoisto on 20%. Lisäksi poistoja tehdään ammattikäytössä olevista autoista ja vesialuksista, aineettomista hyödykkeistä väestönsuojista, maakaasuputkistoista sekä rautateistä ja silloista. Kaikki pitkävaikutteiset menot poistetaan todennäköisenä vaikutusaikanaan, kuitenkin korkeintaan 10 vuodessa. Pitkävaikutteisiksi menoiksi luetaan ne, mitkä tuottavat tuloa kolme vuotta tai pidempään. Tätä lyhyemmän ajan todennäköisesti käytössä olevat hyödykkeet, kuten vaikkapa taskulaskimet tai ylipäättään erilaiset "pienesineet" voidaan kirjata kuluksi kokonaan saman tilikauden aikana tarvitsematta kirjata niitä taseeseen yrityksen "omaisuudeksi" tai "käyttöomaisuudeksi". (Verohallinto 2018.)

Arvonalentumiset pysyvien vastaavien hyödykkeistä esitetään tuloslaskelmassa silloin, jos pysyviin vastaaviin kuuluvan hyödykkeen tai sijoituksen todennäköisesti tulevaisuudessa kerryttämä tulo on poistamatonta hankintamenoa pienempi ja esimerkiksi kalusteen tai koneen todetaankin tuottavan tuloa lyhyemmän ajan kuin alunperin poistosuunnitelmaa laadittaessa on oletettu, erotus on kirjattava arvonalennuksena kuluksi. Vaihtuvien vastaavien poikkeuksellisia arvonalentumisia kirjataan suhteellisen harvoin. Tähän erään voisi kirjata esimerkiksi vaihto-omaisuuden tuhoutumisen tulipalossa. (Laitinen 2011, 26.)

Liiketoiminnan muihin kuluihin sisältyy mm. hallinnon kulut, sähkö- ja vesikulut sekä puhelinkulut. Liiketoiminnan muut kulut eivät liity välittömästi myyntiin tai vaihto-omaisuuteen vaan kohdistuvat koko yritykseen. (Laitinen 2011, 26.) Joissakin tapauksissa liiketoiminnan muihin kuluihin voi myös sisältyä laite- ja esinevuokrat. Vähittäistavarakaupan tuloslaskelmassa liiketoiminnan muut kulut koostuvat muun muassa vuokrista, vakuutusmaksuista, kirjanpidon palkoista, markkinointi maksuista, rahtimaksuista sekä sähkön ja veden kulutuksesta. Tämän erän jälkeen esitetään liikevoitto ennen rahoitustuottoja ja -kuluja, satunnaisia eriä sekä veroja. Liikevoitto-termin voi pelkistäen sanoa kuvaavan sitä voittoa tai tulosta joka on saatu aikaan nimenomaan yrityksen ydinliiketoiminnalla ja siihen ei siis sisällytetä sellaista tulosta joka on syntynyt esimerkiksi kassavarojen sijoitustoiminnalla ja/tai tilinpäätöksessä mahdollisia ja sallittuja erilaisten harkinnanvaraisten tilinpäätöskirjausten kuten varausten muutoksia. Liikevoiton voi siis mielestäni sanoa kuvaavan ”parhaiten” yrityksen ”perusliiketoiminnan” tulosta tai kannattavuutta.

Liikevoiton jälkeen tuloslaskelmassa esitetään siis enää sellaiset erät, jotka eivät ole peräisin ydinliiketoiminnasta, mutta vaikuttavat kuitenkin tilikauden lopulliseen tulokseen. Sellaisia ovat seuraavana esiteltävät Rahoitustuotot ja -kulut, harkinnanvaraiset Tilinpäätössiirrot sekä toiminnasta maksettavat Tuloverot.

Rahoitustuottojen ja kulujen alaotsikkona esitetään tuotot osuuksista, tuotot muista pysyvien vastaavien sijoituksista sekä muut korko- ja rahoitustuotot. Tuotot osuuksista omistusyhteisyhteisöissä esitetään tuloslaskelmassa kun yrityksellä on vähintään 20% omistusosuus toisesta yrityksestä, sekä yritysten välillä on pysyvä yhteys, minkä tarkoitus on edistää sen yrityksen toimintaa, joka osakkeet omistaa. (Laitinen 2011, 27). Korko- ja rahoitustuottoihin tulee eritellä onko mahdolliset koroista tai osingoista saadut tulot saman konsernin yrityksiltä vaiko muilta. Samoin toimitaan korko- ja rahoituskulu-

jen kanssa. Tarkasteltavan yrityksen osalta tuloslaskelmassa esitetään ainoastaan muilta saatuja korko- ja rahoitustuottoja. Tämä tarkoittaa siis sitä, että yritys on lainannut omia käytettävissä olevia varojaan ulkopuoliselle yritykselle ja saa tästä tuottona perimällä korkoa. Samoin korko ja rahoituskulujen kohdalla kyseessä on lainat muilta ulkopuolisilta rahoittajilta, joille maksetaan korkoa sijoitetulle pääomalle. Arvonalentumiset pysyvien vastaavien sijoituksista ja arvonalentumiset vaihtuvien vastaavien rahoitusarvopapereista kirjataan kuluksi, jos niiden käyttöarvon alentuminen vaikuttaa yrityksen tulonhankintaan. (Laitinen 2011, 27.)

Tilinpäätössiirtoihin kuuluvat poistoero ja vapaaehtoiset varaukset. Kirjanpidossa suunnitelman mukaisten poistojen ja todellisuudessa tehtyjen poistojen erotus on poistoeroa. Tällainen vapaaehtoinen kirjaus tulee yrityksissä käytännössä kysymykseen mikäli esimerkiksi jonakin vuonna taloudellinen tulos on poikkeuksellisen vaatimaton. Tällöin voidaan tehdä olemassa olevaa suunnitelmaa pienempi poisto ja tämä erotus suunnitelmaan nähden kirjataan tuloslaskelmassa tähän kohtaan. Kirjanpitolain mukaan investointi-, toiminta- tai muu varaus voidaan esittää tilinpäätöksessä vapaaehtoisena varauksena.

Erinäisten tilinpäätössiirtojen jälkeen esitetään tilikauden tuloverot ja tämän jälkeen jäljelle jää tilikauden lopullinen tulos, joka summa merkitään myös taseeseen oman pääoman muutoksena.

## 2.2 Tase

Tase laaditaan vähintään kerran vuodessa ja se kertoo yrityksen omaisuuden, sekä siihen sijoitetun ja kertyneen pääoman määrän tilinpäätöspäivänä. Taseesta saadaan arvokasta tietoa yrityksen talouden suunnittelua ja seurantaan avustaviin laskelmiin, mutta sitä ei yleensä sellaisenaan käytetä yrityksen talouden suunnittelussa. Taseen "vastaavaa" -puoli kertoo yrityksen omaisuudesta ja se on jaettu kahteen osaan, pysyviin ja vaihtuviin vastaaviin. "Vastattavaa" -puoli kertoo pääomista, jotka ovat oma- sekä vieras pääoma. Taseen vastaavaa ja vastattavaa puolien loppusummien tulee olla aina samansuuruiset. (Kotro 2007, 68.)

### 2.2.1 Tase vastaavaa

Tase kertoo siis yrityksen taloudellisen aseman tilinpäätöspäivänä. Taseen vastaavaa - puoli on jaettu kahteen pääryhmään, pysyviin- ja vaihtuviin vastaaviin, ja se lähtee liikkeelle käänteisessä likviditeetti järjestyksessä, eli sellaisista eristä, jotka ovat vaikeinta muuttaa rahaksi kuten vaikkapa yrityksen omistamat kiinteistöt ja jatkuu alaspäin mennessä helpommin ja helpommin "rahaksi muutettavissa oleviin" eriin kuten itse yrityksen vaihto-omaisuus ja alimpana onkin sitten jo valmiiksi rahana olevat kassa- ja pankkitileillä olevat varat. Taseen vastaavaa puolen pysyvät vastaavat ovat lähinnä käyttö- ja rahoitusomaisuutta ja ne ovat hankittu yritykselle pitkäaikaisiksi sijoituksiksi. (Kotro 2007, 68.) Taseen vastaavaa puoli kertoo mistä kaikesta yrityksen varallisuus muodostuu ja taseen vastattavaa keskittyy yrityksen vaihto-omaisuuteen, saamisiin, rahoitusarvopapereihin sekä rahoihin ja pankkisaamisiin.

#### V a s t a a v a a

##### A PYSYVÄT VASTAAVAT

###### I Aineettomat hyödykkeet

1. Kehittämismenot
2. Aineettomat oikeudet
3. Liikearvo
4. Muut aineettomat hyödykkeet
5. Ennakkomaksut

###### II Aineelliset hyödykkeet

1. Maa- ja vesialueet
2. Rakennukset ja rakennelmat
3. Koneet ja kalusto
4. Muut aineelliset hyödykkeet
5. Ennakkomaksut ja keskeneräiset hankinnat

###### III Sijoitukset

1. Osuudet saman konsernin yrityksissä
2. Saamiset saman konsernin yrityksiltä
3. Osuudet omistusyhteisyhteisöissä
4. Saamiset omistusyhteisyhteisöiltä
5. Muut osakkeet ja osuudet
6. Muut saamiset

##### B VAIHTUVAT VASTAAVAT

###### I Vaihto-omaisuus

1. Aineet ja tarvikkeet
2. Keskeneräiset tuotteet
3. Valmiit tuotteet/tavarat
4. Muu vaihto-omaisuus
5. Ennakkomaksut

###### II Saamiset

1. Myyntisaamiset
2. Saamiset saman konsernin yrityksiltä
3. Saamiset omistusyhteisyhteisöiltä
4. Lainasaamiset
5. Muut saamiset
6. Maksamattomat osakkeet/osuudet

- 7. Siirtosaamiset
- III Rahoitusarvopaperit
- 1. Osuudet saman konsernin yrityksissä
- 2. Muut osakkeet ja osuudet
- 3. Muut arvopaperit
- IV Rahat ja pankkisaamiset

Kirjanpitolain mukainen Taseen vastaavaa puolen kaava (Kirjanpitoasetus 1:6).

Taseen aineettomiin hyödykkeisiin kuuluvat kehittämismenot, aineettomat oikeudet, liikearvo, muut pitkävaikutteiset menot ja ennakkomaksut. Kirjanpitolautakunnan (24.1.2000) kirjoitetun määritelmän mukaan aineettomat oikeudet ovat aineettomia hyödykkeitä ja ne kuuluvat käyttöomaisuuden ryhmään. Kaupan alalla tällaisia aineettomia oikeuksia voivat olla muun muassa käytössä oleva kassajärjestelmän ohjelmisto, mikä on ostettu ulkopuoliselta yritykseltä tai käytössä oleva kirjanpito-ohjelma. Liikearvoa yritykselle syntyy lähes jokaisessa yrityskaupassa. Liikearvoa on yrityskaupassa maksetun kauppahinnan ja ostettavan yhtiön taseen loppusumman välinen erotus siinä tapauksessa että maksettu kauppahinta on suurempi kuin ostetun yrityksen taseen loppusumma.

Toinen taseen pysyvien vastaavien pääryhmä on aineelliset hyödykkeet, jonka alaotsikoista löytyy yleensä erilaisia yrityksen omistuksessa olevia maa- ja vesialueita, rakennuksia ja rakennelmia sekä koneita ja kalustoa. (Laitinen 2011, 28.) Vähittäistavara-kaupan näkökulmasta koneiden ja kaluston erästä selviää myymälöiden käytössä olevien muun muassa kassakoneiden ja kalusteiden yhteisarvo poistojen eli laskennallisen vuosittaisen kulumisen jälkeen.

Kohdeyrityksen viimeinen pysyvien vastaavien pääryhmä koostuu yrityksen sijoituksista. Tasekaavan sijoitusten ryhmässä esitetään osuudet saman konsernin yrityksissä, saamiset saman konsernin yrityksiltä, osuudet omistusyhteisyhteisöissä, saamiset omistusyhteisyhteisöiltä sekä muut osakkeet ja osuudet. Osakkeisiin ja osuuksiin luetaan osakeyhtiön omistamat osakkeet sekä niitä vastaavat osuudet muiden yhtiömuotojen pääomista. Näitä ovat esimerkiksi kiinteistöyhtiön, osakeyhtiön ja asunto-osakeyhtiön osakkeet. (Tilastokeskus 2018.)

Kirjanpitolain 1 luvun 6§ mukaan on kyse konserniyrityksestä, kun emoyrityksellä on enemmän kuin puolet tytäryrityksen kaikkien osakkeiden tai osuuksien tuottamasta äänimäärästä. Konserniyrityksiksi kutsutaan siis emoyritystä ja sen tytäryrityksiä.

Kirjanpitolain 1 luvun 7§ mukaan “omistusyhteisyrittäjä on kirjanpitovelvollisen konserniin kuulumaton kotimainen tai ulkomainen yritys, jossa kirjanpitovelvollisella on sellainen omistusosuus, joka luo kirjanpitovelvollisen ja yrityksen välille pysyvän yhteyden ja on tarkoitettu edistämään kirjanpitovelvollisen tai sen kanssa samaan konserniin kuuluvan yrityksen toimintaa. Jollei kirjanpitovelvollinen muuta näytä, yritystä pidetään omistusyhteisyrittäjänä, jos kirjanpitovelvollisella on vähintään viidesosa yrityksen osakepääomasta tai vastaavasta pääomasta.”

Vaihtuvien vastaavien puolella esitetään yrityksen vaihto-omaisuus, saamiset, rahoitusarvopaperit sekä rahat ja pankkisaamiset. Vaihtuvien vastaavien ensimmäisellä pääryhmällä, vaihto-omaisuudella, tarkoitetaan kaikkia yrityksen myytäväksi tarkoitettuja hyödykkeitä. Mikäli yritys valmistaa itse kaikki myytävät tuotteensa, löytyy alta myös muun muassa tuotteiden valmistukseen käytettävät aineet ja tarvikkeet sekä kesken-eräiset tuotteet. (Laitinen 2011, 30.)

Toinen pääotsikko vaihtuvissa vastaavissa on saamiset. Ne jaetaan kahteen ryhmään; pitkä- ja lyhytaikaiset saamiset. Pitkäaikaiset saamiset koostuvat sellaisista muille annetuista veloista, jotka erääntyvät maksettaviksi pidemmän ajan kuluttua kuin yksi vuosi. Kaikki muut velat ovat lyhytaikaisia. Kohdeyrityksessä kaikki saamiset ovat lyhytaikaisia ja näihin kuuluvat muun muassa tilikauden aikana syntyneet, mutta tilinpäätöshetkellä vielä maksamatta olevat myyntisaamiset, saamiset omistusyhteisyrittäjiltä, muut saamiset ja siirtosaamiset. Saamiset omistusyhteisyrittäjiltä sisältävät sijoituksen tuottamat maksamattomat voitot. Muut saamiset voivat olla esimerkiksi työntekijöille maksettuja palkkaennakoita ja arvonlisäverosaamisia. Ja viimeisimpänä saamisen osana ovat siirtosaamiset, jotka koostuvat sellaisista toteutuvista tuotoista, joista ei ole vielä saatu maksua kuten korot, jotka erääntyvät maksettavaksi yritykselle vasta tilinpäätöspäivän jälkeen, mutta joista on kertynyt tuottoa. (Kirjanpitolaki 5:2.)

Taseen vastaavaa puolen toiseksi viimeinen erä on rahoitusarvopaperit ja se sisältää yrityksen rahoitusomaisuuteen kuuluvat arvopaperit sekä muut rahoitusvarat. Viimeinen taseen vastaava puolen rivi kertoo yrityksen käteisvaroista ja pankkitalletuksista eli ne ovat kaikkein likvidein osa yrityksen varallisuutta. Kuten kappaleen alussa todettiin, aktiivat esitetään järjestyksessä epälikvideimmästä likvideimpään.



### 2.2.2 Tase vastattavaa

Taseen vastattavaa puoli kertoo sen, miten yrityksen varallisuus eli taseen toinen puoli, "tavarapuoli" tai "aktiiva" on rahoitettu. Taseen vastattavaa puolen kaksi hallitsevaa otsikkoa ovat oma pääoma ja vieras pääoma. Omaan pääomaan sisältyvät nykyisten ja aiempien tilikausien voitot, sekä omistajien alunperin osakepääomaksi sijoittamat omat pääomapanokset. Vieraaseen pääomaan sisältyvät pääosin erilaisten rahoituslaitosten, kuten pankkien myöntämät lainat. (Kotro 2017, 68.) Vieras pääoma on jaoteltu kahteen pienempään ryhmään, pitkäaikaiseen ja lyhytaikaiseen vieraaseen pääomaan. Pitkäaikainen vieras pääoma eräännyy maksettavaksi yhtä vuotta pidemmän ajan kuluttua. Lyhytaikainen vieras pääoma taas alle vuoden sisällä.

#### V a s t a t t a v a a

##### A OMA PÄÄOMA

I Osake-, osuus- tai muu vastaava pääoma

II Ylikurssirahasto

III Arvonkorotusrahasto

IV Muut rahastot

1. Sijoitetun vapaan oman pääoman rahasto

2. Vararahasto

3. Yhtiöjärjestyksen tai sääntöjen mukaiset rahastot

4. Käyvän arvon rahasto

5. Muut rahastot

V Edellisten tilikausien voitto (tappio)

VI Tilikauden voitto (tappio)

##### B TILINPÄÄTÖSSIIRTOJEN KERTYMÄ

1. Poistoero

2. Verotusperäiset varaukset

##### C PAKOLLISET VARAUKSET

1. Eläkevaraukset

2. Verovaraukset

3. Muut pakolliset varaukset

##### D VIERAS PÄÄOMA

1. Joukkovelkakirjalainat

2. Vaihtovelkakirjalainat

3. Lainat rahoituslaitoksilta

4. Takaisinlainat työeläkevakuutuslaitoksilta

5. Saadut ennakot

6. Ostovelat

7. Rahoitusvekselit

8. Velat saman konsernin yrityksille

9. Velat omistusyhteisy yrityksille

10. Muut velat

11. Siirtovelat

Kirjanpitolain mukainen Taseen vastattavaa puolen kaava (Kirjanpitoasetus 1:6).

Taseen vastattavaa puolen esittämisjärjestys on pitkäaikaisimmasta pääomalajista, joista edetään lyhytaikaisempiin pääoman muotoihin (Laitinen 2011, 31). Ensimmäise-

nä käsitellään oma pääoma. Taseen vastattavaa puoli lähtee liikkeelle yrityksen osakepääomasta. Se on yrityksen omistajien yritykselle antama pääoma, mikä ei ole yrityksen käytettävissä ja se pysyy vuodesta toiseen samana ellei yrityksen omistajat päätä lisätä yritykselle osakepääomaa. Osakepääoman alla esitetään yrityksen erilaisia rahastoja, jotka ovat normaalisti enemmänkin poikkeus kuin sääntö. Ylikurssirahasto sisältää yrityksen myymien osakkeiden synnyttämät myyntivoitot. Arvonkorotusrahaan kuuluu yrityksen tekemät arvonkorotukset sen omistamista maa- ja vesialueista tai joissakin tapauksissa arvopapereista. Sen lisäksi omaan pääomaan on lueteltu edellisten tilikausien voitto, mikä ei ole jaettu yrityksen omistajille osinkona, vaan jätetty yhtiön hallinnoitavaksi sekä kuluneen tilikauden voitto/tappio joka siirretään tilinpäätöksen yhteydessä tuoreimpana lisäyksenä tuloslaskelman alimmalta riviltä myös taseen oman pääoman muutokseksi.

Vieras pääoma on toinen taseen vastattavaa puolen hallitseva otsikko. Se jaetaan kahteen osaan, pitkä- ja lyhytaikaiseen vieraaseen pääomaan ja ne jakaantuvat Kilan ohjeen mukaisesti useaan eri alaryhmään. Molempien puolten alaotsikot ovat Kilan ohjeessa samat. Pitkäaikaista velkaa on se osa velasta, joka eräännyy maksettavaksi pidemmällä aikavälillä kuin yksi vuosi. Lyhytaikainen pääoma taas maksetaan vuoden sisällä. Sekä pitkäaikaisen- että lyhytaikaisen vieraan pääoman alaotsikot ovat samat.

Vieraan pääoman ensimmäiset alaotsikot ovat joukko- ja vaihtovelkakirjalainat. Joukkovelkakirjalainat ovat yrityksen usealta sijoittajalta keräämän lainan vakuudeksi antamat velkakirjat. Vaihtovelkakirjalainassa yhdistyy sekä joukkovelkakirjalainan ja osakkeen ominaisuuksia. Vaihtovelkakirjalaina on vaihdettavissa yrityksen osakkeiksi.

Seuraava pitkäaikaisen vieraan pääoman erä on lainat rahoituslaitoksilta. Vieraan pääoman lainat koostuvat useimmiten tavanomaisilta luottolaitoksilta saaduista lainoista ja yleisin yritysten käyttämä luotonantaja on pankki. Saadut ennakot ovat sellaisia maksuja, jotka on maksettu yritykselle etukäteen, mutta niihin kuuluvia hyödykkeitä ei ole vielä toimitettu. Ostovelkoihin taas kuuluvat kaikki ne tilinpäätöshetkellä olevat maksamattomat laskut niistä hyödykkeistä, jotka ovat jo vastaanotettu myymälään, mutta niitä koskevia ostolaskuja ei ole vielä tilinpäätöshetkellä maksettu. Yrityksen oman toiminnan rahoitukseen tarkoitettut lyhytaikaiset luotot ovat rahoitusvekseleitä. (Laitinen 2011, 33.)

Velat saman konsernin yrityksille ja omistusyhteyksyrityksille on sellainen erä, mikä sisältää emoyhtiön tytäryhtiöltä tai intressiyhtiöltä ottaman lainan jäljellä olevan velan

määrän. Tämä laina voi olla myös toisinpäin, jolloin tytär- tai intressiyhtiö lainaa emoyhtiöltä. Muut ennakonpidätykseen kuuluvat erät kuten sosiaaliturvamaksut ja niihin liittyvät maksamattomat erät sekä maksettujen palkkojen ennakonpidätykset kuuluvat muihin lyhytaikaisiin velkoihin. Kohdeyrityksessä tämä on suurin vieraan pääoman erä. Tämä viittaisi siihen, että suurin kustannus kohdeyrityksessä on juuri henkilökunnan palkat ja palkkiot, sekä niihin liittyvät erät.

Viimeisimpänä lyhyen pääoman eränä esitetään siirtovelat. Siirtovelkoihin sisältyvät muun muassa henkilökunnalle kertyneet lomapalkat ja tilikauden viimeksi kuluneen kuukauden vielä tilinpäätöshetkellä maksamatta olevat palkat sekä niihin liittyvät sivukulut.

### 2.3 Rahoituslaskelma ja liitetiedot

Pieni yritys on vapautettu rahoituslaskelman laatimisesta. Yrityksen tilinpäätöksen tulee kuitenkin sisältää rahoituslaskelma silloin, kun useampi kuin yksi seuraavista rajoista ylitetään päättyneellä ja sitä edeltävällä tilikaudella;

1. Liikevaihto tai sitä vastaava tuotto on 12 000 000 euroa
2. taseen loppusumma on 6 000 000 euroa
3. yrityksen palveluksessa on keskimäärin 50 henkilöä

(Kirjanpitolaki 1:4a.)

Rahoituslaskelman tavoitteena on antaa selvitys tilinpäätöksen käyttäjille varojen hankinnasta ja niiden käytöstä tilikauden aikana. Rahoituslaskelma on osa tilinpäätöstä ja se täydentää tuloslaskelman, taseen ja liitetietojen tuottamaa informaatiota oikean ja riittävän kuvan antamisessa yrityksen toiminnan tuloksesta ja taloudellisesta asemasta. Lisäksi se on hyödyllinen vertailtaessa eri yrityksiä keskenään.

Rahoituslaskelma sisältää kolme eri osa-aluetta, liiketoiminnan rahavirrat, investointien rahavirrat ja rahoituksen rahavirrat. Liiketoiminnan rahavirrasta selviää kuinka paljon yritys on pystynyt tuottamaan rahavaroja yrityksen toiminnan jatkuvuuden säilyttämiseksi, tuoton maksamiseen yrittäjille, mahdollisten uusien sijoitusten tekemiseen ja lainojen takaisinmaksuun. Investointien rahavirrat sisältävät yrityksen pitkäaikaisten hankintojen kuten koneiden ja kalusteiden tai muiden sijoitusten ostot ja myynnin sekä sijoituksista saatavat korko- ja osinkotulot. Näiden lisäksi kolmantena kuvataan rahoitus-

tuksen rahavirrat, mistä selviää oman ja vieraan pääoman muutokset tilikauden aikana. Eli käytännössä esimerkiksi sen, että onko yritys ottanut uutta lainaa vai maksanut vanhoja pois vieraan pääoman osilta. Oman pääoman osalta näkyy osakkaille maksettu osinko. Tämä on tietysti miinusmerkkistä, koska se on maksettu yrityksestä pois eli on "negatiivista rahavirtaa". Ohessa esimerkki kirjanpitolautakunnan suosituksen mukaisesta suoran rahoituslaskelman sisällöstä:

***Liiketoiminnan rahavirta:***

Myynnistä saadut maksut (+)

Liiketoiminnan muista tuotoista saadut maksut (+)

Maksut liiketoiminnan kuluista (-)

***Liiketoiminnan rahavirta ennen rahoituseriä ja veroja (+/-)***

Maksetut korot ja maksut muista liiketoiminnan rahoituskuluista (-)

Saadut korot liiketoiminnasta (+)

Saadut osingot liiketoiminnasta (+)

Maksetut välittömät verot (-)

***Rahavirta ennen satunnaisia eriä (+/-)***

***Liiketoiminnan satunnaisista eristä johtuva rahavirta (netto) (+/-)***

Rahavirtoina toteutuneet oman pääoman veloitukset/hyvitykset aikaisempien tilikausien

kertaluonteisista tapahtumista (+/-)

***Liiketoiminnan rahavirta (A) (+/-)***

**Investointien rahavirta:**

- Investoinnit aineellisiin ja aineettomiin hyödykkeisiin (-)
- Aineellisten ja aineettomien hyödykkeiden luovutustulot (+)
- Myönnetyt lainat (-)
- Investoinnit muihin sijoituksiin (-)
- Lainasaamisten takaisinmaksut (+)
- Luovutustulot muista sijoituksista (+)
- Saadut korot investoinneista (+)
- Saadut osingot investoinneista (+)
- Maksetut välittömät verot (-)

**Investointien rahavirta (B) (+/-)****Rahoituksen rahavirta:**

- Maksullinen oman pääoman lisäys (+)
- Omien osakkeiden hankkiminen (-)
- Omien osakkeiden myynti (+)
- Lyhytaikaisten lainojen nostot (+)
- Lyhytaikaisten lainojen takaisinmaksut (-)
- Pitkäaikaisten lainojen nosto (+)
- Pitkäaikaisten lainojen takaisinmaksut (-)
- Maksetut korot ja maksut rahoituskuluista (-)
- Maksetut osingot ja muu voitonjako (-)
- Maksetut välittömät verot (-)

**Rahoituksen rahavirta (C) (+/-)****Rahavarojen muutos****lisäys (+) / vähennys (-)****Rahavarat tilikauden alussa****Rahavarat tilikauden lopussa**

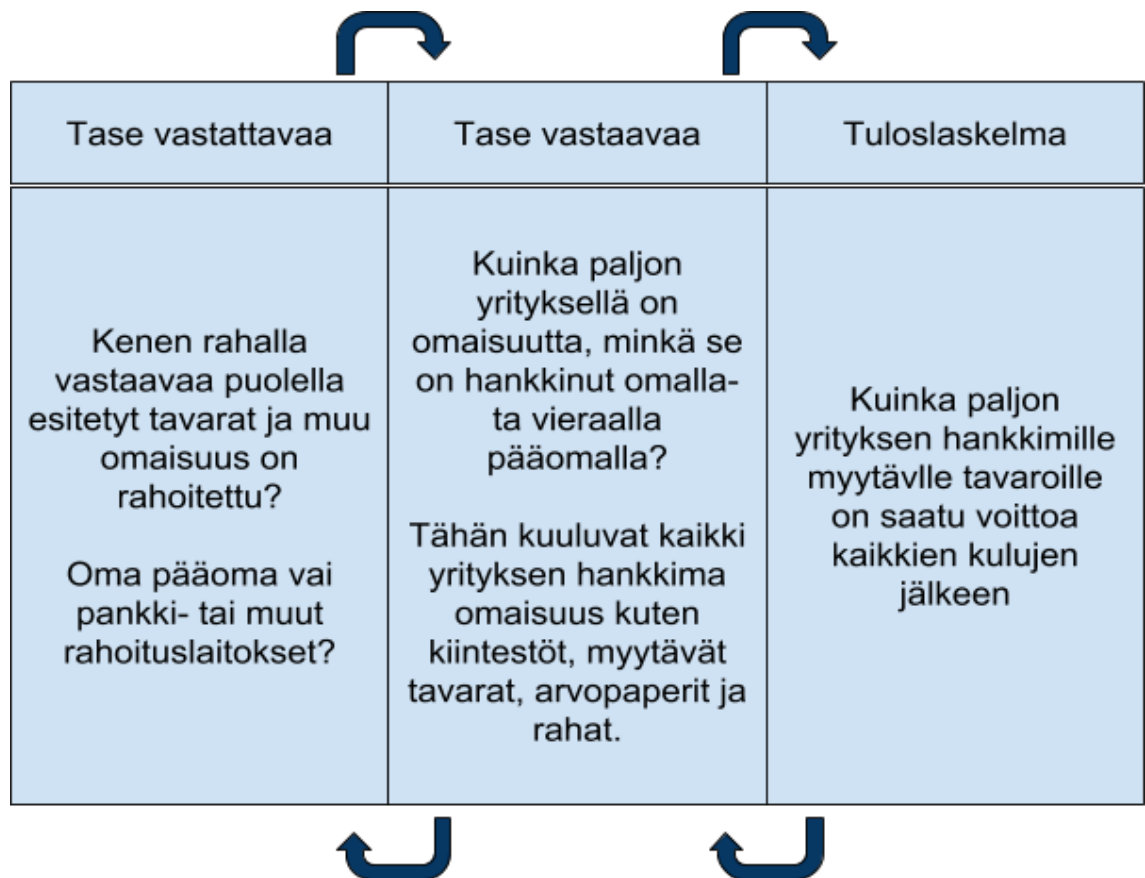
Kirjanpitolautakunnan yleisohjeen mukainen rahoituslaskelma. (Kirjanpitolautakunta 2007.)

Tilinpäätöksen tavoite on antaa oikeat ja riittävät tiedot yrityksen toiminnan tuloksesta ja taloudellisesta asemasta. Tilinpäätökseen kuuluvan tuloslaskelman ja taseen antaman rahamääräisen arvon selventämiseksi on joissakin tapauksissa oleellista asian selvittämisen ja varmistamisen kannalta ilmoittaa tarvittavat lisätiedot liitetiedoissa. Suurehko osa liitetiedoista on pakollista liittää liitetietoihin.

#### 2.4 Yhteenveto tasekirjan sisällön tarkastelun kulusta ja johtopäätökset

Yrityksen johdon ensisijainen tehtävä on yrityksen toiminnan suunnittelu, päätöksenteko ja valvonta. Ilman tasekirjan tuottaman informaation riittävää ymmärrystä, on omistajien ja päätöksentekijöiden lähes mahdotonta puuttua yrityksen ongelmakohtiin saati etsiä niiden korjaamiseksi oikeanlaista ratkaisua.

Jotta ymmärtäisimme konkreettisesti tuloslaskelman ja taseen välisen yhteyden toisiinsa on helpointa aloittaa taseen vastattavaa puolesta ja päättää se tuloslaskelmaan. Taseen vastattavaa puoli kertoo siis sen, kuinka suuri osa taseen vastaavaa puolen kiinteästä omaisuudesta eli muun muassa myymälän kalusteista, sekä vaihto-omaisuudesta eli myytävistä tavaroista ja muusta omaisuudesta on rahoitettu omalla tai velkarahalla. Tästä päästäänkin tuloslaskelmaan, mikä kuvaa sitä, onko ostetuilla tavaroilla tehty voittoa tai tappiota kaikkien toiminnan aiheuttamien kulujen jälkeen, kuten toimitilojen vuokrat sekä henkilökunnan palkat ja palkkiot.



Kuva 2. Tasekirjan eri osa-alueiden yhdistäminen toisiinsa ja oppimisprosessin kuvaus.

Tasekirjan läpikäynti aloitettiin tapaamisessa osaamisen kartoituksella ja oppimista jatkettiin hahmottamalla tuloslaskelman ja taseen suuremmat asiasisällöt. Ymmärtämällä tasekirjan kaikkien osa-alueiden linkittymisen toisiinsa kuvan 2 mukaisesti, on helpompaa sisällyttää pienemmät asiakokonaisuudet tuloslaskelman ja taseen oikeille puolille ja sen kautta niiden oikeisiin eriin. Tapaamisten välissä mentori seurasi jatkuvasti kirjoitusprosessin etenemistä, aktorin oppimista sekä pystyi kommentoimaan puutteellisiin tekstiosiin. Seuraavalla tapaamiskerralla mentori antoi palautteen ja mahdolliset puutteellisuudet paikattiin.

#### 2.4.1 Tuloslaskelman tulkintaa kohdeyrityksessä

Yrityksen tuloslaskelma on vähennyslaskun omainen kaava, missä yrityksen tekemistä tuotoista vähennetään tietyssä järjestyksessä kaikki yritykselle aiheutuneet kulut tili-

kauden aikana. Kohdeyrityksen tuloslaskelmaa tarkasteltaessa havaittiin sen kolmen suurimman kulun olevan tavaroiden ostot tilikauden aikana, henkilöstökulut ja liiketoiminnan muut kulut. Ostojen määrää silmällä pitäen yrittäjän tulee pohtia, kiertääkö varasto tarpeeksi nopeasti eli onko ostettu tavara mennyt kaupaksi, tulisiko ostoja tehdä isommin vaiko onko tarpeellista vähentää ostojen määrää tulevina tilikausina.

Henkilöstökuluja tarkasteltaessa on syytä pohtia onko yrityksellä käytettävissään juuri oikea määrä henkilökuntaa: voitaisiinko myyntiä lisätä henkilökuntaa lisäämällä vai onko tilanne päinvastainen jolloin hiljaisina tunteina myymälöissä on paikalla henkilökuntaa turhaan asiakkaita odottamassa. Tällaisessa pohdinnassa on apua mikäli on mahdollista saada vertailutiedoksi muutamien samalla alalla toimivien yritysten tuloslaskelmia tai muutoin vastaavia lukuja. Tällainen pohdinta voidaan siis tehdä pelkällä suoralla vertailulla ilman palkkakustannuksista laskettavia erillisiä tunnuslukujakin, tai laskemalla yksinkertaisesti tunnusluvuksi vaikka vuositasolla liikevaihto per palkat (yleisempi tunnusluku tosin on liikevaihto per henkilö).

Kolmantena merkittävänä eränä on liiketoiminnan muut kulut. Tämä on tuloslaskelma-kaavan riveistä se joka sisältää käytännössä kaikki muut kulut kuin jo ylempänä eriteltyt "pääkulut" eli itse varsinaisen tavarakaupan hankintakulut sekä henkilöstökulut. Sinne siis sisältyy lukemattomia pienempiä kulueriä kuten puhelinkulut, myymälöiden sähkö ja vesimaksut sekä markkinointikulut. Kohdeyrityksessä merkittävin yksittäinen kuluerä on toimitilojen vuokrat. Mikäli vuokria on mahdollista neuvotella alemmaksi vastaa yhden euron alennus yrityksen toteutuneella myyntikatteella vuokrassa 1,88 euron myyntiä eli yhden vuokra euron maksamiseksi tarvitaan 1,88 euron liikevaihto. Esimerkiksi tämänkaltaisten kulu-tuotto suhteiden oivaltaminen on mielestäni hyvin tärkeä päätöksenteon apuväline yritysjohdolle. Samaisen tunnusluvun voi kääntää myös käänteisluvukseen, jolloin sen arvo  $1/1,88$  on noin 0,53 eli "yhden euron ansaitseminen maksaa 53 senttiä".

#### 2.4.2 Taseen tulkintaa kohdeyrityksessä

Tase kuvaa yrityksen arvoa yhdellä hetkellä, tilinpäätöspäivänä. Taseen vastaavaa puoli eli niin sanottu tavarapuoli kuvaa sitä, mihin yrityksen pääomia on sidottu eli rahan käytön. Suurimmat yksittäiset kohdeyrityksen pääomaa sitovat erät taseen vastaavaa puolella ovat vaihto-omaisuus sekä rahoitusarvopaperit. Taseen vaihto-



omaisuuden erä kertoo siitä, että kuinka paljon yrityksellä on tavaraa varastossaan tilinpäätöshetkellä.

Yrittäjän on syytä olla tietoinen siitä, paljonko varastojen arvon tulisi olla ja siitä, mitä tavaraa varastossa ylipäätään kannattaa pitää. Yhtäältä pääomia ei kannata sijoittaa liian paljon varastoon vaan pitää niitä vapaana muuhun yrityksen käyttöön. Toisaalta liian pieni varasto aiheuttaa sen, että myyntiä ei saada aikaiseksi. Vaihto-omaisuusvaraston arvo voi vuoden mittaan vaihdella hyvinkin voimakkaasti johtuen eri toimialojen kausi- eli sesonkiluonteisuudesta.

Taseen vastattavaa puoli kertoo siitä, mistä lähteistä yrityksen varallisuus on hankittu, eli kuinka omavarainen yritys on ja paljonko yrityksellä on vierasta pääomaa eli käytännössä pankkilainoja. Taseen vastattavaa näyttää siis rahan lähteet. Jo silmämääräisesti taseen vastaavaa puolen oman pääoman ja vieraan pääoman määrää tarkasteltaessa huomattiin kohdeyrityksen oman pääoman määrän olevan suurempi kuin vieraan pääoman määrän, mikä tarkoittaa yrityksen olevan vähintään kohtuullisen vakavarainen ja sillä on valmiudet selviytyä myös mahdollisesta talouskriisistä.

#### 2.4.3 Rahoituslaskelma ja liitetiedot kohdeyrityksessä

Kohdeyrityksen tasekirjasta puuttuu rahoituslaskelma. Tämän todettiin johtuvan siitä, että mikään aikaisemmin mainituista rajapyykeistä ei ylity, ja siksi se on vapautettu rahoituslaskelman laatimisesta. Tässä tapauksessa liitetiedot antavat riittävän kuvan yrityksen tuloslaskelmasta ja taseesta. Seuraavassa kappaleessa perehdytään vielä syvällisemmin erilaisten tunnuslukujen laskukaavoihin ja analysointiin.

### 3 TUNNUSLUVUT JA NIIDEN TULKINTA

Erilaisia tunnuslukuja yrityksen toiminnasta voidaan esittää monista erilaisista lähtökohdista kuten vaikkapa asiakkaiden kävijämääristä tai vaikkapa tehdyistä työtunneista taikka pinta-alatiedoista lähtien, mutta tässä esityksessä käsitellään ensisijaisesti nimenomaan tasekirjan informaatioon perustuvista yleisimmistä kannattavuuden, vaka-  
varaisuuden sekä maksuvalmiuden tunnuslukuja.

#### 3.1 Kannattavuus

Tuloslaskelma on keskeinen kannattavuuden kuvaaja. Tuloslaskelmassa lasketaan yhteen yrityksen tuloja ja menoja. Menojen ollessa suuremmat on toiminta tappiollista ja jos tuloja on enemmän kuin menoja on toiminta kannattavaa. Ei kuitenkaan riitä, että menot saadaan juuri ja juuri katettua, vaan tuloja on saatava niin paljon, että siitä riittää maksamaan omistajille tuottoa ja muun muassa mahdollisiin investointeihin. (Mäenpää 2015, 68.)

Yrityksen tuotot ja kulut vaikuttavat yrityksen *absoluuttiseen* kannattavuuteen. Jos tunnuslukulaskelmiin otetaan mukaan yritystoimintaan sitoutunutta pääomaa, päästään esittämään *suhteellista* kannattavuutta kuvaavia tunnuslukuja. Yrityksen liiketoiminnan tilannetta kuvaa myyntikate. Myyntikate saadaan vähentämällä liikevaihdosta yrityksen muuttuvat kulut. (Tuomi-Sorjonen & Kosonen 2015, 231.) Kaupan alan muuttuviin kustannuksiin luetaan myytyjen tavaroiden hankintamenot.

$$\text{Myyntituotot} - \text{muuttuvat kulut} = \text{myyntikate}$$

Yleensä kaupan alalla ja teollisuudessa käytetään tunnuslukuna myyntikateprosenttia. Se soveltuu yleensä vain yksittäisten yritysten kehityksen tarkasteluun tai saman toimialan yritysten keskinäiseen vertailuun. (Tuomi-Sorjonen & Kosonen 2015, 231.) Myyntikateprosentti saadaan seuraavalla laskutoimituksella.

$$\begin{aligned} & (\text{Myyntikate} / (\text{liikevaihto} + \text{muut toiminnan tuotot})) \times 100 \\ & = \text{myyntikateprosentti} \end{aligned}$$

Käyttökate tarkoittaa liiketoiminnan tulosta ennen korkoja, veroja, poistoja ja arvonalentumisia. Käyttökateprosenttia voidaan käyttää vertailtaessa yksittäisen yrityksen kehitystä tai samalla toimialalla olevien yritysten keskinäiseen vertailuun. (Tuomi-Sorjonen & Kosonen 2015, 231.) Laskettaessa käyttökate tuloslaskelman liikevoitto riviltä löytyvään lukuun lisätään poistot ja arvonalentumiset. Käyttökatteelle ei voida antaa yleispätevää ohjearvoa koska sen taso on pitkälti riippuvaista toimialan luonteesta ja sen pääomarakenteesta. Kannattavuutta arvioitaessa tärkeintä on sen vertailu saman toimialan lukuihin, useamman vuoden katekehitys ja käyttökateen riittävyys lainanhoitokuluihin, verojen maksuun, investointeihin ja voitonjakoon. (Alma Media Oyj, 2018a)

$$\begin{aligned} & (\text{Käyttökate} / (\text{liikevaihto} + \text{liiketoiminnan muut tuotot})) \times 100 \\ & = \text{Käyttökateprosentti} \end{aligned}$$

Liiketulos on virallisesti tuloslaskelman ensimmäinen välitulos. Liiketulos kertoo yrityksen varsinaisen liiketoiminnan tuotoista ennen rahoituseriä ja veroja. (Tuomi-Sorjonen & Kosonen 2015, 232.) Liiketulosprosentti soveltuu sekä yksittäisen yrityksen että saman toimialan yrityksen väliseen vertailuun. Koska liiketulosprosentissa ei ole vielä laskettu rahoituskuluja, asettaa se vertailtaessa niitä keskenään saman toimialan yritykset samalle viivalle oli kyseessä sitten velkainen tai velaton yritys. Negatiivinen liiketulosprosentti kertoo yrityksen toiminnan vaikeuksista. (Alma Media Oyj, 2018b)

$$\begin{aligned} & (\text{Liiketulos} / (\text{Liikevaihto} + \text{liiketoiminnan muut tuotot})) \times 100 \\ & = \text{Liiketulosprosentti} \end{aligned}$$

Yrityksen varsinaisesta liiketoiminnan tuloksesta kertoo nettotulos. Nettotulos saadaan laskemalla yrityksen liiketulokseen rahoitustuotot ja siitä vähennetään rahoituskulut ja verot. Satunnaiset tuotot ja kulut eivät ole mukana nettotuloksen laskennassa, sillä ne eivät ole yrityksen varsinaista liiketoimintaa. (Tuomi-Sorjonen & Kosonen 2015, 233.)

Rahoitustuloksella yrityksen tulisi selvittää lainojen lyhennyksistä, käyttöpääoman lisäyksistä ja siitä tulisi riittää myös omistajien voitonjakoon. Rahoitustulos saadaan lisäämällä yrityksen nettotulokseen poistot ja arvonalentumiset. Käyttöpääoma saadaan lisäämällä varaston arvoon myyntisaamiset ja vähentämällä niistä mahdolliset ostovelat. (Tuomi-Sorjonen & Kosonen 2015, 233.)

Sijoitetun pääoman tuotto prosentti on yrityksen tärkein suhteellista kannattavuutta kuvaava mittari. Sijoitettu pääoma on yrityksen omistajien omaa pääomaa ja luotonantajien korollista vierasta pääomaa. Käytännössä se tarkoittaa siis koko taseen loppusummaa. Vähimmäismäärä yrityksen sijoitetun pääoman tuotolle tulisi olla yrityksen veloitteen eli vieraalle pääomalle maksaman koron suuruinen. (Tuomi-Sorjonen & Kosonen 2015, 233.)

$$\frac{((\text{Voitto ennen veroja} + \text{korko- ja rahoituskulut}) / \text{Sijoitettu pääoma keskimäärin}) \times 100}{=} \text{Sijoitetun pääoman tuotto prosentti}$$

Sijoitetulle pääomalle on määritelty seuraavanlaiset normiarvot:

<b>Erinomainen</b>	yli 15%
<b>Hyvä</b>	10-15%
<b>Tyydyttävä</b>	6-10%
<b>Välttävä</b>	3-6%
<b>Heikko</b>	alle 3%

(Alma Media Oyj, 2018c)

Vertailtaessa yrityksen sijoitetun pääoman tuottoa, ongelmia voi aiheuttaa muun muassa sellaiset pääoman sijoitukset, jotka eivät ole ehtineet tuottaa tilikaudella vielä tuloa. Tunnusluvun pääomana tulisi käyttää sellaista pääomalukua, jonka avulla tulos on saavutettu, sillä tilinpäätöspäivänä taseesta poimittu pääomaluku ei välttämättä kuvaa riittävän täsmällisesti yrityksen keskimääräistä pääomaa. (Alma Media Oyj, 2018c) Keskeisimmät kannattavuuteen parantavasti vaikuttavat tekijät ovat myyntihinnan korotus, kustannusten alentaminen ja myyntimäärän lisäys.

### 3.2 Vakavaraisuus

Vakavaraisuuden tunnusluvut keskittyvät yrityksen kykyyn selviytyä sen pitkän aikavälin maksuvelvoitteista. Sellainen yritys, millä suurin osa koko pääomasta on omaa pää-

omaa on vakavarainen ja sillä on hyvät mahdollisuudet selvittää myös mahdollisista talouskriiseistä. Vakavaraisuuden tunnusluvut saadaan laskettua taseen vastaavaa ja vastattavaa puolien lukuja yhdistellen. Vakavaraisuuden tunnuslukuna käytetään omavaraisuusastetta ja se kertoo kuinka suuri osa yrityksen hankinnoista on maksettu omistajan sijoituksilla ja yrityksen voitolla. (Tuomi-Sorjonen & Kosonen 2015, 236.)

$$\text{Oma pääoma} / (\text{Taseen loppusumma} - \text{Saadut ennakkomaksut}) \times 100 = \text{Omavaraisuusaste}$$

Omavaraisuusasteen viitteelliset ohjearvot ovat:

<b>Erinomainen</b>	yli 50%
<b>Hyvä</b>	35-50%
<b>Tyydyttävä</b>	25-35%
<b>Välttävä</b>	15-25%
<b>Heikko</b>	alle 15%

(Alma Media Oyj, 2018d)

Laskettaessa omavaraisuusastetta on huomioitava, että tase kuvaa vain yhden päivän tilannetta. Mikäli esimerkiksi yrityksen velat tai varaston arvo ovat tilinpäätöshetkellä normaalia suuremmat, voi omavaraisuusaste saada normaalia huonompia arvoja. (Alma Media Oyj, 2018d)

Toinen yrityksen vakavaraisuuden tunnusluku on Gearing luku eli nettovelkaantumisaste. Se kertoo yrityksen velkaantuneisuudesta. Nettovelat saadaan vähentämällä rahoitusomaisuuden likvidit varat eli rahat ja pankkisaamiset sekä lyhytaikaiset sijoitukset yrityksen korollisista veloista. Gearing luku kuvaa yrityksen omistajien sijoittaman oman pääoman ja rahoittajien lainaaman vieraan korollisen pääoman välisen suhteen. (Alma Media Oyj, 2018e)

$$(\text{Korolliset nettovelat} / \text{Oma pääoma}) \times 100 = \text{Gearing}$$

Gearing luvun ollessa 100% on yrityksellä omaa pääomaa ja nettovelkaa yhtä paljon. Negatiivinen gearing luku on merkki erinomaisesta vakavaraisuudesta eli mitä pienempi gearing luku yrityksellä on, sitä parempi on yrityksen vakavaraisuus. Kun rahoja ja pankkisaamisia on enemmän kuin yrityksen ottamaa korollista velkaa, tulokseksi tulee negatiivinen luku.

Nettovelkaantumistasen viitteelliset ohjearvot ovat:

<b>Erinomainen</b>	Alle 10%
<b>Hyvä</b>	10-60%
<b>Tyydyttävä</b>	60-120%
<b>Välttävä</b>	120-200%
<b>Heikko</b>	alle 200%

(Alma Media Oyj, 2018e)

### 3.3 Maksuvalmius

Maksuvalmiuden tunnusluvut kertovat yrityksen kyvystä selviytyä ajallaan kaikista maksuvelvoitteistaan. Maksuvalmiuden tunnuslukuista erityisen kiinnostuneita ovat velkojat ja tavarantoimittajat. Näitäkin tunnuslukuja laskettaessa käytetään hyväksi yrityksen taseen tuottamaa informaatiota. Maksuvalmiutta kuvaavia tunnuslukuja ovat Quick ratio sekä Current ratio. Quick ratio mikä kuvaa yrityksen rahavarojen ja asiakkailta saamatta olevien myyntisaamisten riittävyttä lyhytaikaisten maksuvelvoitteiden suorittamiseen. Rahoitusomaisuutta ovat lyhytaikaiset saamiset, mihin lisätään rahat ja pankkisaamiset sekä rahoitusarvopaperit. Toinen maksuvalmiuden mittari on Current ratio, millä saadaan selville yrityksen mahdollisuus selviytyä lyhytaikaisen velan maksusta vaihto- ja rahoitusomaisuudella. (Tuomi-Sorjonen & Kosonen 2015, 234.)

$$\begin{aligned} & \text{Rahoitusomaisuus} / \\ & (\text{lyhytaikaiset vieras pääoma} - \text{saadut ennakkomaksut}) \\ & = \text{Quick ratio} \end{aligned}$$

Quick ration viitteelliset ohjearvot ovat:

<b>Erinomainen</b>	Yli 1,5
<b>Hyvä</b>	1-1,5
<b>Tyydyttävä</b>	0,5-1
<b>Välttävä</b>	0,3-0,5
<b>Heikko</b>	alle 0,3

(Alma Media Oyj, 2018f)

$$\begin{aligned} & \text{Rahoitusomaisuus + vaihto-omaisuus /} \\ & \text{Lyhytaikaiset velat - saadut enakkomaksut} \\ & = \text{Current ratio} \end{aligned}$$

Current ration viitteelliset ohjearvot ovat:

<b>Erinomainen</b>	Yli 2,5
<b>Hyvä</b>	2-2,5
<b>Tyydyttävä</b>	1,5-2
<b>Välttävä</b>	1-1,5
<b>Heikko</b>	alle 1

(Alma Media Oyj, 2018g)

Yrityksen rahoitusomaisuuteen luetaan rahat ja pankkisaamiset sekä myyntisaamiset. Lyhentämällä asiakkaille myönnettyjä maksuaikoja ja tehostamalla perintää voidaan vaikuttaa myyntisaamisten kiertoaikaan, mikä taas muuttaa yrityksen maksuvalmiuden tunnuslukua. Toinen yrityksen maksuvalmiuden tunnuslukuun vaikuttava tekijä on ostovelat. Ne pienentävät päivittäisen liiketoiminnan hoitamiseen sitoutuvan pääoman

määrää. Näiden lisäksi suuret varastot sitovat rahaa ja siksi myös varaston kiertoa on syytä seurata. (Tuomi-Sorjonen & Kosonen 2015, 234.)

### 3.4 Kiertoaika ja tehokkuus

Tehokkuuden tunnusluvusta käytetään usein kiertoaika nimitystä. Luvut kuvastavat sitä, miten nopeasti eri pääomaerät saadaan tuottamaan tulosta. Yrityksen tehokkuutta voidaan mitata kahdella eri tavalla. Ensimmäinen tapa on mitata *kiertonopeutta*, eli kuinka monta kertaa pääoma kiertää vuodessa. Toinen tehokkuuden mittari on *kiertoaika* eli kuinka kauan kestää, että tietty pääoma on kertaalleen kiertänyt.

Pääoman kiertonopeudella tarkoitetaan sitä, kuinka tehokkaasti yrityksen pääoma on käytössä. Pääoman kiertonopeutta laskettaessa suhteutetaan liikevaihto taseen loppusummaan. Kun liikevaihtoa on syntynyt enemmän kuin taseen loppusumma, on yrityksen varallisuus osallistunut kertaalleen liikevaihdon tuottamiseen. (Ikäheimo 2011, 68.)

$$\text{Liikevaihto} / \text{Taseen pääoma keskimäärin} = \text{Pääoman kiertonopeus}$$

Varaston eli vaihto-omaisuuden kiertonopeutta seurataan erityisesti kaupan alalla. Yleensä tämä tapahtuu tuoteryhmittäin tai tuotteittain varasto-ohjelman avulla. Varastoihin sitoutuu rahaa ja siksi niiden hallinta on tärkeää. Tavaroiden tulisi olla varastossa mahdollisimman lyhyen aikaa kuin mahdollista, eli varaston kiertonopeuden olisi oltava mahdollisimman suuri. (Eklund & Kekkonen, 130.) Jakamalla vuodessa olevat päivät kiertonopeudella, saadaan laskettua kiertoaika.

$$\text{Liikevaihto} / \text{Vaihto-omaisuuden arvo} =$$

$$\text{Vaihto-omaisuuden kiertonopeus}$$

$$365 \text{ päivää} / \text{Kiertonopeus} = \text{Kiertoaika}$$

Mikäli kiertoaikaa kuvaava tunnusluku on pieni, se merkitsee sitä, että yrityksen materiaalihallinto toimii tehokkaasti. Toisaalta luvun ollessa suuri, varasto sitoo turhaan pääomia ja yrityksen tulee tehostaa materiaalihallintoa. (Alma Media Oyj, 2018h)



### 3.5 Laskelmat ja tunnuslukujen analysointi kohdeyrityksessä

Tutkittaessa kohdeyrityksen tuloslaskelmaa havaittiin, että myyntikatetta ei tuloslaskelmasta voida laskea suoraan tuloslaskelman välisummista, sillä siitä ei enää tänä päivänä löydy suoraan lukua, josta selviäisi tilikauden aikana myytyjen tavaroiden arvo (COGS eli Cost Of Goods Sold). Tuloslaskelmassa on mainittu kaikkien ostettujen tavaroiden ostoarvo, mutta kun tilinpäätös tehdään, sitä korjataan vielä tuloslaskelmasa varaston muutoksella jolloin voidaan helposti laskea edellä mainittu arvo. Kohdeyrityksessä myyntikatetta ja sen kehittymistä seurataan tarkasti jopa päivä- ja myymälätasolla, mutta tämä informaatio saadaan suoraan kassajärjestelmästä kulloinkin eilisen tilanne seuraavana aamuna. Eli siis merkittävästi juoksevan kirjanpidon tuottamaa informaatiota nopeammin. Kassajärjestelmästä saadaan suoraan tietää, kuinka paljon katetta kaikista myydyistä tavaroista tilikaudella on kertynyt. Myyntikateprosentti on kohdeyrityksessä keskimäärin 44,9% tilikautena 2016-2017. Yksittäisten tuotteiden kohdalla myyntikateprosentti voi vaihdella merkittävästi.

Sen sijaan käyttökate saadaan laskettua suoraan tuloslaskelmasta. Laskelmien mukaan kohdeyrityksen vuoden 2017 käyttökateprosentti on 6,11%. Käyttökateprosentti voi eri syistä vaihdella vuosittain suurestikin. Vuoden 2016 tilinpäätöksessä käyttökateprosentti oli vain 2,74%. Kohdeyrityksessä vertailtaessa vuoden 2016 ja 2017 liikevaihtoa, se oli laskenut 13% mutta silti käyttökateprosentti oli muodostunut enemmän. Tähän vaikuttavan tekijän havaittiin olevan 2016-2017 tilikaudella tehdyt myytyjen tavaroiden ostot eli varaston muutos, pienemmät kokonaishenkilöstökulut ja merkittävimpana eränä liiketoiminnan muut kulut, joissa oli saavutettu merkittäviä säästöjä. Samat erät vaikuttavat myös liiketulosprosenttiin. Sen laskukaava on lähes samanlainen kuin käyttökateprosentinkin, mutta tässä huomioidaan lisäksi myös tehdyt poistot ja arvonalentumiset. Kohdeyrityksen liiketulosprosentti kasvoi vuoden 2016 tilinpäätöksestä 1,83 prosentista 5,4 prosenttiin vuonna 2017.

Omistajan tai sijoittajan näkökulmasta ehkä tärkein kannattavuuden mittari on sijoitetun pääoman tuottoprosentti. Se kertoo kuinka paljon yritykseen sijoitetulle rahalle on tullut voittoa. Sijoitetun pääoman tuotto voidaan laskea joko omalle pääomalle tai koko pääomalle eli omalle ja velkarahalle. Kohdeyrityksen koko sijoitetun pääoman tuottoprosentti oli 8,72%, mikä on ohjearvojen mukaan vain tyydyttävällä tasolla. Oman pääoman tuottoprosentti oli kuitenkin 14,39% ja on ohjearvojen mukaan hyvä. Sijoitetun pääoman tuottoprosentti on normiarvojen mukaan erinomainen ylittäessään 15%.

Vakavaraisuutta lasketaan, jotta voidaan arvioida onko yritys kyvykäs selviytymään veloistaan. Omavaraisuusaste kertoo sen kuinka monta prosenttia yrityksen kokonaisvarallisuudesta on omaa pääomaa. Kohdeyrityksessä oman pääoman määrä on 60% koko pääomasta. Voidaan siis todeta, että yrityksen omavaraisuus on hyvä ja ohjearvojen mukaan oman pääoman määrän ollessa yli 50% koko pääomasta on omavaraisuus erinomaisella tasolla. Tämänkin tunnusluvun arviointiin vaikuttaa myös se, että merkittävä osa "vieraasta" pääomasta on peräisin omistajilta ja mikäli kyseiset varat kirjattaisiin omaksi pääomaksi kyseinen tunnusluku muuttuisi merkittävästi korkeammaksi. Toinen arviointiin vaikuttava seikka on vieraan pääoman käyttötarkoitus tai kohdentuminen. Kohdeyritys toimii aktiivisesti sijoitusmarkkinoilla ja vieras pääoma kohdentuu-kin kokonaisuudessaan rahoitusomaisuuteen.

Nettovelkaantumisaste kertoo sen mikä on omistajien oman pääoman ja velkarahan suhde. Laskettaessa kohdeyrityksen gearingluku tulokseksi tuli negatiivinen luku -41,43% eli yrityksellä oli rahoja ja pankkisaamisia enemmän kuin sen ottamaa korollista velkaa. Yrityksellä olisi siis mahdollisuus maksaa halutessaan koko velan määrä takaisin pankille ja silti sille jäisi rahaa käyttöönsä. Kuitenkin yrityksen kannattaa pitää määrätty määrä rahaa tilillä muun muassa ostojen ja muiden kulujen maksua varten. Gearing luvun voi laskea myös vähentämättä rahoja ja pankkisaamisia korollisista veloista. Tällöin luvun arvoksi saatiin 18,21%, mikä on ohjearvojen mukaan hyvä. Nettovelkaantumisaste on ohjearvojen mukaan erinomainen kun se alittaa 10%.

Maksuvalmiutta kuvaavia tunnuslukuja ovat Quick ratio ja current ratio. Quick ratio kertoo siitä kuinka hyvin yritys saa maksettua sen lyhytaikaiset, eli vuoden sisällä maksettavat velat. Rahoitusomaisuutta ovat likvideimmät rahaerät, eli sellaiset erät, jotka ovat helpointa muuttaa rahaksi. Kohdeyrityksen Quick ration tunnusluku on 2,28. Luvusta voi päätellä, että yrityksellä on mahdollista maksaa lyhytaikaiset velat helposti. Yrityksen lyhytaikaisten velkojen maksuvalmiutta voidaan mitata myös toisella laskukaavalla, current ratiolla. Tässä laskukaavassa otetaan huomioon myös yrityksen vaihtomaisuus ja oletetaan, että sekin on realisoitavissa rahaksi nopealla aikavälillä. Kohdeyrityksen current ration luku on 2,91 ja ylittää ohjearvon antaman erinomaisen arvon rajan, mikä on 2,5. Kaikessa yksinkertaisuudessaan maksuvalmiudesta voi tehdä päätelmiä myös suoraan käytettävissä olevien (likvideistä) rahavarojen määrästä. Tässä suhteessa yritys on varsin maksukykyinen.

Kiertonopeutta laskettaessa yrittäjä on kiinnostunut siitä kuinka tehokkaasti sen sidottu pääoma on yrityksen käytössä. Oman pääoman kiertonopeuden luku tarkastelun alai-

sella yrityksellä on 1,67 eli pääoma kiertää vuodessa yli puolitoista kertaa. Yrittäjän näkökulmasta pääoman tulisi kiertää mahdollisimman monta kertaa vuodessa, jotta se tuottaisi mahdollisimman paljon. Toinen kiertonopeutta seurattava tunnusluku etenkin kaupan alalla on vaihto-omaisuuden eli varaston kiertonopeus ja kiertoaika. Se kuvastaa sitä kuinka nopeasti yrityksen varastoon sidottu pääoma kiertää yrityksen käyttöön. Kohdeyrityksen vaihto-omaisuuden kiertonopeus on yli viisi kertaa vuodessa ja kiertoaika noin 71 päivää mikä on omalla toimialallaan varsin hyvä luku.

## 4 BUDJETOINTI

Budjetti ja tyypillisesti nimenomaan tulosbudjetti, on yrityksen toimintaa varten laadittu rahamääräinen suunnitelma, mikä sisältää tulostavoitteen. Se on yrityksen johtamiseen kenties kaikkein yleisimmin käytettävä apuväline ja se vaatii usein keskustelua siitä, mitkä ovat yrityksen tavoitteet ja millä toiminnoilla tavoitteisiin pyritään. Budjetti tulisi siis nähdä yrityksen tavoitteellisena toimintasuunnitelmana, joka sisältää tavoitteet eri henkilöstöryhmille. (Eklund & Kekkonen, 147.)

### 4.1 Budjetin tehtävät

Budjetointi on yksi yrityksen tuloksen suunnittelun työkaluista. Tuloksien saavuttamista valvotaan esimerkiksi kuukausiraportoinnin avulla. Raportit on syytä luoda sen mukaisiksi, että johto saa mahdollisimman tarkan kuvan yrityksen kannattavuudesta, vakavaraisuudesta ja maksuvalmiudesta sekä tehtyjen budjettitavoitteiden saavuttamisesta. Hyvästä raportoinnista on hyötyä silloin, kun suunnitelmien jäädessä toteutumatta, siihen voidaan reagoida nopeasti. (Lindfors & Syvänperä, 9.)

Budjetin tehtävänä on rahamääräisen tavoitteen asetanta ja sen kautta lyhyen aikavälin toiminnan suunnittelu, jotta päästäisiin asetettuun rahamääräiseen tavoitteeseen. Budjetti on se, mikä mahdollistaa yrityksen kaikkien osa-alueiden, kuten ostojen, myynnin ynnä muiden toimintojen yhdenmukaisen kulun kohti yrityksen tavoitetta, eli parempaa tulosta. (E.K. Laitinen, 106.)

Budjetti toimii myös yrityksen viestinnän välineenä. Se vastaa muun muassa kysymyksiin kuinka paljon myyntiä tulee kasvattaa ja millaisilla toimilla tavoitteisiin voidaan päästä. Budjetin tarkoituksena on myös motivoida henkilökuntaa pääsemään asetettuun tavoitteeseen. Tavoitetta ei kuitenkaan ole tarkoituksenmukaista asettaa liian korkealle, sillä se saattaa pahimmassa tapauksessa lannistaa henkilökuntaa. Toisaalta liian alhaisen tavoitteen asetanta ei myöskään motivoi parhaaseen mahdolliseen tulokseen. (E.K. Laitinen, 107.)

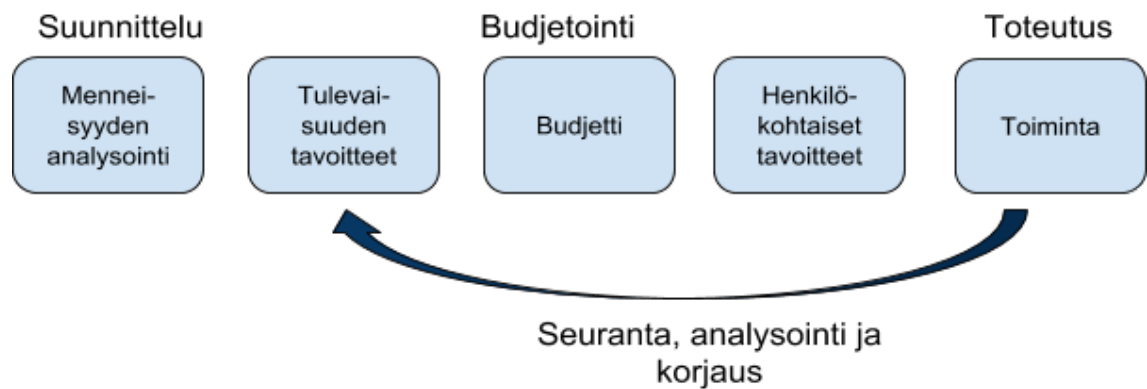
Ylemmälle johdolle budjetti toimii valvonnan välineenä. Se saattaa auttaa johtoa löytämään sellaiset kustannuserät, jotka vaativat erityistä huomiota. Lisäksi budjetti auttaa ylintä johtoa arvioimaan alemman tason johdon suorituskykyä. Vuosibudjetti koetaan

usein liian jäykkänä ja se on aikajänteeltään turhan pitkä. Siksi budjetti jäsenetään usein kuukausittaisiksi ja esitetään kvartaaleittain. Budjetin laatimisessa voidaan havaita kahdeksan eri vaihetta. (E.K. Laitinen, 107-108.)

#### 4.2 Budjetointiprosessi ja -menetelmät

Budjetointiprosessi lähtee liikkeelle menneen vuoden analysoinnilla. Tällöin arvioidaan edellisen vuoden budjettia ja yrityksen tasekirjasta selviävää toteutuneita arvoja keskenään. Samalla on syytä arvioida toimintaympäristössä tapahtuneita muutoksia ja niiden vaikutuksia yrityksen toimintaan ja tavoitteisiin. Seuraava etappi on asettaa tavoitteet tulevaisuudelle ja budjetin luominen. Tavoitteet voidaan asettaa autoritaarisesti, demokraattisesti tai yhteistyömenetelmällä. Autoritaarinen menetelmä tarkoittaa sitä, että yrityksen johto laatii budjetin, jonka jälkeen se saatetaan henkilöstön tietoon. Toinen vaihtoehto on laatia budjetti niin sanotusti alhaalta ylös. Tätä kutsutaan demokraattiseksi menetelmäksi. Tällöin henkilökunta osallistuu määrittelee omille osastoilleen budjetit ja lopuksi ylin johto kokoaa ne yhdeksi budjetiksi. Yhteistyömenetelmä on autoritaarisen ja demokraattisen menetelmän yhdistelmä. Tässä yrityksen johto asettaa yleiset tavoitteet, joiden mukaan yksiköt laativat omat budjettinsa. (Eklund & Kekkonen, 148, 171, 172.)

Kun budjetti on laadittu, on mahdollista jakaa jokaisen tulosityksikön tavoitteet vielä jokaisen yksilön henkilökohtaisiksi tavoitteiksi. Kun jokaisella henkilökunnan jäsenellä on henkilökohtainen tavoite, saadaan heidät sitoutettua budjetin tavoitteisiin ja tällöin jokaisella on tiedossa, millä tavoin he voivat vaikuttaa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. Tavoitteiden saavuttamista on pystyttävä seuraamaan täsmällisesti. Virheellinen budjetti voi heikentää budjettiin sitoutumista ja siksi on syytä olla valppaana ja tarvittaessa tehdä budjettikauden aikana korjauksia. (Eklund & Kekkonen, 149, 150.)



Kuva 3. Yrityksen budjetointiprosessin tehtävät (Eklund & Kekkonen, 148.)

#### 4.3 Budjetointijärjestelmät

Riippuen yrityksen koosta toimialasta, sen budjettijärjestelmä koostuu käytössä olevista eri budjeteista. Pienemmistä osabudjeteista yritys kokoaa yhden tai useamman pääbudjetin. Keskeisimpinä pääbudjetteina pidetään tulos- ja rahoitusbudjetteja. Näiden lisäksi yritys voi laatia vielä tase-ennusteen. (Eklund & Kekkonen, 152.)

Yrityksen tulosbudjetti tehdään yleensä tuloslaskelman mukaisesti ja sen tulee sisältää tilikaudelle kuuluvat tulot ja menot. Osabudjeteista saadaan kaikki ne tiedot, mitkä tulosbudjetin tulee sisältää. Osabudjetteja voivat olla muun muassa myynti, ostot, liiketoiminnan muut kulut ja henkilöstökulut. (Lindfors & Syvänperä, 17, 18.) Tulosbudjetin laatiminen on hyvä aloittaa sellaisesta tekijästä, joka vaikuttaa oleellisesti muihin budjetin eriin. Esimerkiksi myynti saattaa vaikuttaa oleellisesti siihen, kuinka paljon yritys pystyy tekemään ostoja, kuinka paljon se tarvitsee henkilökuntaa ja kuinka paljon sen tulisi panostaa markkinointiin uusien asiakkaiden tavoittamiseksi. (Eklund & Kekkonen, 152-157.)

Suunnitellessa yrityksen toimintaa, saatetaan joutua tekemään myös investointeja. Suurempiin investointeihin liittyy rahoituksen suunnittelu ja siihen tulee tehdä oma rahoituksen suunnitelma eli rahoitusbudjetti. Rahoitusbudjettia kutsutaan myös kassabudjetiksi. Kassabudjetti muotoillaan usein rahoituslaskelman mallin mukaan. Se sisältää liiketoiminnan-, investointien- ja rahoituksen rahavirran. Yrityksen kassavirtalaskelma on tiliotteen kaltainen laskelma, missä kassan tulo näkyy plusmerkkisinä ja kulut miinusmerkkisinä tilitapahtumina. Useimmiten kassabudjetti laaditaan yrityksen talousosastolla vasta kaikkien muiden budjettien jälkeen. (Eklund & Kekkonen, 161.)

Yrityksen tase-ennuste kertoo budjetoidun taloudellisen aseman ennusteen budjettikauden päättyessä. Kun tase-ennustetta laaditaan, siinä käydään läpi sekä tulosbudjetin että kassabudjetin erät. Kuten yrityksen tasetta laadittaessa yleensäkin, myös tase-ennusteen vastaavaa-puoli sisältää yrityksen omaisuuden erät jaoteltuna pysyviin ja vaihtuviin vastaaviin. Vastattavaa puoli taas osoittaa yrityksen omaisuuden jakauman omaan ja vieraaseen pääomaan. Tase-ennusteen laatiminen aloitetaan kuluvaan vuoden ennakoidusta, eli budjettivuoden aloittavasta taseesta. Tase-ennustetta käytetään yrityksen pääomarakenteen kehityksen tarkasteluun budjetoidun tilikauden aikana. (Lindfors & Syvänperä, 65, 66.)

#### 4.4 Budjetin seuranta

Tarkkailu on budjetointiprosessin onnistumisen edellytys. Tavoitteiden toteutumista tulee seurata ja etsiä budjetin ja toteuman välisiä eroja. Budjettitarkkailun tavoite on ohjata yritys saavuttamaan asettamansa tavoitteet. Yrityksen myynnin jäädessä tavoitellusta budjetista, saatetaan joutua puuttumaan yrityksen kiinteisiin kustannuksiin. Kuitenkin se kuinka pitkän aikavälin tarkkailua yrityksessä tehdään, on budjettitarkkailun oleellinen osa. Liian pitkä tarkkailuperiodi johtaa siihen, että todettuihin eroihin on mahdotonta enää puuttua. Jopa sellaiset yritykset, jotka tarkkailevat budjettiaan kvartaaleittain, seuraavat budjetin toteutumista myös kuukausittain. Budjettitarkkailu saattaa johtaa siihen, että kesken budjettikauden sitä joudutaan muuttamaan. (Eklund & Kekkonen, 173.)

Kirjanpidosta saatavien toteutumaraporttien pohjalta seurataan yleensä yrityksen tulosbudjettia. Budjetoitujen lukujen ja seuranatalukujen olisi oltava vertailukelpoisia, jotta niitä voidaan vertailla samalla tarkkuudella. Useimmat yritykset seuraavat tulosbudjetin toteutumista kuukausittain käyttäen kuukausiraporttien tuottamaa informaatiota. Poikkeamiin kyetään puuttumaan sitä nopeammin, mitä helpommin toteumaraportti, eli toisin sanoen kassaraportti, on päätöksentekijöiden saatavilla. (Lindfors & Syvänperä, 80, 81.)

Kassabudjetin toteumaseurannan luvut on kerättävä eri lähteistä, kuten reskontraraportteista, kirjanpidosta ja pankkitilitapahtumista, ellei yrityksen käytössä ole erityistä kassanhallintaohjelmaa. Tavallisesti maksuliikennettä ennakoidaan ja seurataan tiheämmin kuin kuukausitasolla, jopa päivittäin. Kassabudjetin toteumaseuranta auttaa yritystä

hahmottamaan rahoitustilanteen mahdollisia muutoksia pidemmällä aikavälillä. (Lindfors & Syvänperä, 84.)

#### 4.5 Pohdintaa budjetin merkityksestä kohdeyritykselle

Budjetointi tarkoittaa siis yrityksen talouden suunnittelua. Budjetin toteutumisen kannalta tärkein elementti on se, että budjetti saatetaan aidosti henkilökunnan tietoon, jokaiselle annetaan konkreettiset työkalut tavoitteiden saavuttamiseksi ja henkilökunta saadaan sitoutumaan yhteisiin tavoitteisiin. Suunnitelmia voidaan organisoida käyttäen eri menetelmiä sen laatimiseksi. Menetelminä tunnistettiin demokraattinen-, autoritaarinen- ja yhteistyömenetelmä. Kuten jo aikaisemmin todettiin, kaikki nämä menetelmät voidaan tuntea yrityksen sekä yrittäjän että henkilökunnan näkökulmasta turhan byrokraattisina ja aikaa vievinä ja tämä saattaa johtaa siihen, että henkilökunta ei ole valmis sitoutumaan yrityksen yhteisiin tavoitteisiin.

Kaikissa yrityksissä ei edes laadita budjettia. Myöskään kohdeyrityksessä ei tehdä katotason budjetteja eikä prognooseja. Toki tarkasteltavassa yrityksessä kuitenkin suunnitellaan sekä myyntiä että ostoja, mutta näitä ei tehdä varsinaisesti budjetoimalla. On havaittu, että tehokkain tapa suunnitella myyntiä ja sen toteutumista tapahtuu aina yksittäisissä myymälöissä kuukausittain järjestettävissä myymäläpalavereissa ja tavoitteita asetetaan sellaisille myyntiin vaikuttaville luvulle, joilla myynnin määrä lisääntyy. Tällaisia, ei myynnin euromääräiseen suuruuteen liittyviä suunniteltavia lukuja ovat *hit rate* ja *kappaletta/asiakas*. Hit rate kertoo sen, kuinka monta prosenttia liikkeeseen sisällytetyistä asiakkaista on ostanut jotakin. Kappaletta/asiakas osoittaa sen, kuinka monta kappaletta yhdelle ostaneelle asiakkaalle on saatu myytyä. Suunnitelmia tehdään aina yksi kuukausi kerrallaan, jotta välttyttäisiin tekemästä suunnittelutyötä useaan kertaan ja tavoitteet pysyvät henkilökunnan mielessä läpi kuukauden. Selvytyden vuoksi totean vielä että kohdeyrityksen tavoitteet eivät ole tyypillisiä myynti- tai tulostavoitteita vaan muista lähteistä hankittuja henkilökunnan myyntityön aktiivisuutta tukevia tavoitteita eikä niitä kutsuta "budjettitavoitteiksi" vaan "aktiivisuustavoitteiksi"

Jokainen myyjä seuraa kohdeyrityksessä tavoitteita ja niiden toteutumista päivittäin. Tavoitteiden onnistumista seurataan kohdeyrityksessä kahdella eri työkalulla. Ensimmäinen näistä on päiväkirjanomainen yrityksen pilveen sijoitettu itse laadittu taulukkolaskentasovellusta hyödyntävä työkalu, johon etukäteen kirjataan kuukautta edeltäväs-



sä myymäläkohtaisessa suunnittelupalaverissa tiedossa olevat mahdolliset omat sekä ympäristön tapahtumat, joiden arvellaan vaikuttavan kävijöiden määrään kunakin aikana ja myös myymälän yhteiset tavoitesuureet. Tavoitteiden saavuttamista pystytään seuraamaan päivittäin siten, että jokaisena päivänä kirjataan ylös kävijät, ostaneet asiakkaat sekä myydyt kappaleet ja taulukko laskee tavoiteltujen suureiden toteuman tavoitteiden viereen. Näiden lisäksi taulukko pystyy laskemaan päivän syötetystä päiväkirjadatasta joukon johdon tarpeelliseksi katsomia tunnuslukuja, muun muassa euro-määräisen arvonlisäverottoman katteen/tehty työtunti, mikä on relevanttia tulevia henkilöstöresursseja suunniteltaessa. Työkalun helppokäyttöisyyttä ja havainnollisuutta tukemaan on sovellukseen integroitu ominaisuus jossa negatiiviset poikkeamat tavoitteeseen nähden esitetään punaisella värillä. Tämänkaltaisia lukuja seuraa sekä henkilökunta että yrityksen johto.

Toinen - ei tuloksen vaan - onnistumisen seurannassa käytettävä raportoinnin väline on aina seuraavana päivänä myymälän sähköpostiin ilmestynvä kassajärjestelmän informaatiota halutulla tavalla prosessoiva graafinen raporttipatteristo, missä seurataan niin myymäläkohtaisesti kuin henkilötasollakin valittujen parametrien kehitystä henkilökohtaista onnistumista suhteessa muihin myyjiin sekä oman myymälän onnistumista suhteessa muihin myymälöihin ja myymälän kehitystä suhteessa edelliseen vuoteen. Näiden raporttien tarkoitus on, että myymälän henkilökunta saa käsityksen siitä, millainen oma ja yhteinen suoriutuminen on verrattuna myymälän muuhun henkilökuntaan ja muihin myymälöihin. Henkilökohtaista onnistumista seurataan tällä työkalulla samankaltaisilla suureilla, mitä edellä mainitusta päiväkirjastakin selviää, mutta astetta henkilökohtaisemmin. Raportti mittaa muun muassa ostoskorien määrää, myytyjä kappaleita per asiakas, kertyneen katteen määrää per henkilö sekä myyntiä per työtunti per henkilö. Näiden lukujen seuraamisesta on muodostunut henkilökunnalle rutiini ja mielenkiintoisinta on huomata sen merkitys silloin kun raportteja ei syystä taikka toisesta tulekaan. Raportit luovat myyjien työhön positiivisen lisähaasteen ja se tekee raporttien ilmestymisestä merkittävän työssä. Vertailu myymälöiden kesken taas buustaa koko tiimiä. Korostettakoon, että vaikka tämän tutkielman aiheena onkin tasekirjan informaation käyttö yrityksen suunnitteluvälineenä, niin se jää kohdeyrityksen normaalissa juoksevassa suunnittelussa ja hajautetussa tavoitteen asetannassa sivurooliin ja on enemmänkin ainoastaan omistajien oman strategisemman tason suunnittelun apuna.

Kohdeyrityksessä myöskään ostoja ei budjetoida virallisesti, eikä siinäkään suunnittelussa käytetä hyväksi tasekirjaa vaan käytännössä kulloisenkin sesongin ostot nojautu-

vat ainoastaan kassajärjestelmän historiatietoon ja sen lisäksi keskeisesti päällikköta-son kokeneiden ihmisten tekemiin arvioihin tarjolla olevan malliston houkuttelevuudes-ta. Käytännössä siis enemmänkin kuluttajakäyttäytymiseen kuin laskentatoimen tuot-tamaan historia informaatioon. Ostoja tehdään sesongeittain neljä kertaa vuodessa ja myymälän kokoaikaisessa valikoimassa pidettävistä tuotteista noin neljä kuukautta ennen tulevia kampanjoita ja sesonkien myyntipiikkejä, joista suurimmat ovat alkukesä ja joulukuu. Ostot eivät ole yksin yrittäjän vastuulla vaan vastuuta on annettu merkittävästi myös myymäläpäällikölle. Tämä käytäntö on hyväksi havaittu, sillä jokainen myymälä-päällikkö tuntee parhaiten oman myymälänsä asiakaskunnan ja osaa painottaa osto-jaan sille sopivimmaksi. Määrää pohdittaessa vertailuarvoksi otetaan edellisen vuoden vastaavan sesongin myynnin määrä, minkä lisäksi tulisi arvioida myynnin määrän kas-vumahdollisuudet käsillä olevalla mallistolla. Lisäksi ostojen määrään vaikuttaa ennak-otieto mahdollisista sesongin aikana järjestettävistä kampanjoista ja markkinointi pon-nistuksista.

Kaiken kaikkiaan tulosbudjetointia ei koeta tarpeelliseksi toteuttaa kohdeyrityksessä. Sen tekeminen tuntuu turhan raskaalta ja byrokraattiselta näin pienessä yrityksessä, jossa yrityksen johto on kykenevä seuraamaan jokaisen kustannuspaikan eli myymälän asettamia toiminnan (ei siis rahamääräisiä) tavoitteita ja niiden toteutumista, ja jopa osallistumaan tavoitteiden asettamiseen tarkoitettuihin palavereihin videoyhteyksiä hyödyntäen.

## 5 YHTEENVETO

Opinnäytetyön tavoitteena oli ymmärtää tasekirjaa ja sen hyväksikäytön merkitystä yritysjohdolle sekä talouden hallinnassa että yrityksen toiminnan suunnittelussa. Aiheen valintaan vaikutti mahdollinen sukupolvenvaihdos tulevaisuudessa ja aito kiinnostus tilinpäätöksen tuottaman informaation tulkitsemisesta. Suunnittelu eli budjetointi linkittyi työhön siinä vaiheessa kun pohdittiin sitä, mitä saaduilla tiedoilla tilinpäätöksestä tulisi tehdä. Keskeinen havainto oli, että kohdeyrityksessä tasekirjan informaatiota käytettiin lähinnä vain omistajien strategisen suunnittelun apuvälineenä sekä vertailtaessa omaa suoritusta verrokkiyrityksiin (benchmarking). Käytännön toiminnan suunnittelu puolestaan on hajautettua myymälätasolle ja suunnittelusuureet ovat sellaisia lähinnä henkilökunnan toiminta-aktiivisuutta tukevia ja myymälätasollakin vaikuttavissa olevia parametreja, joita tuottaa käytössä oleva kassajärjestelmä liitännäistoimintoi- neen lyhyellä, ainoastaan yhden päivän viiveellä, mikä puolestaan mahdollistaa nopean reagoinnin mahdollisiin poikkeamiin tehdyistä tavoitteista sekä prognooseista. Opinnäytetyön kirjoittaminen täysipäiväisen myymäläpäällikön tehtävän hoidon ohessa kesti noin puoli vuotta.

Kun opinnäytetyön kirjoitusprosessia aloitettiin, minulla ei ollut käytännön kokemusta tilinpäätöksen tulkitsemisesta. Pohjalla oli vain muutama käyty teoriapainotteinen ja oppikirjakeskeinen laskentatoimen kurssi. Myöskään budjetointi ei ollut minulle tuttua ennen opinnäytetyön kirjoitusta. Työn loppumetreillä tunsin opinnäytetyön syventäneen merkittävästi osaamistani yrityksen tilinpäätöstietojen tulkitsemisesta ja ymmärtämisestä, sekä niiden käytöstä yrityksen talouden hallinnassa ja suunnittelussa.

Tämänhetkisessä työssäni myymäläpäällikkönä en varsinaisesti tarvitse yrityksen tilinpäätöstietoja, mutta olen valmis ja halukas osallistumaan tasekirjan ja tilinpäätöksen tarkastelun ja mahdollisten kannattavuuteen vaikuttavien tekijöiden parantamisen prosessiin. Mahdollisen sukupolvenvaihdoksen toteutuessa tilanne on kuitenkin toinen. Vaikka tilinpäätöksen teko on ulkoistettu tilitoimistolle, on johtajana ymmärrettävä yrityksen talousasiat siinä määrin, että on kykenevä ohjaamaan yrityksen toimintaa erilaisissa taloudellisissa tilanteissa.

Opinnäytetyössä käytettiin menetelmänä mentorointia. Mentoriksi valikoitui kohdeyrityksen hallituksen puheenjohtaja hänen alan koulutuksensa ja asiantuntemuksensa perusteella. Mentorointiprosessi toteutettiin lukuisilla yhteistapaamisilla ja jatkuvalla

oppimisen seuraamisella yrityksen sähköisiä kollaboraatiotyökaluja hyödyntäen koko prosessin ajan. Mentorin näkökulmasta toimiva menetelmä oli yrityksen pilvisovellusten hyödyntäminen tapaamisten välillä, koska sen avulla hän pystyi reagoimaan aktorin osaamisen kehittymiseen ja puuttumaan mahdollisiin epäkohtiin nopeasti ja reaaliaikaisesti ja silloin kun se sopi hänen tiukkaan aikatauluunsa. Käytetyn kirjallisuuden rinnalla yhteistapaamiset olivat tärkeitä oppimisen syventämisen ja ennen kaikkea teorian konkretisoinnin kannalta ja oppituntien aikana kyettiin tuomaan käytäntö lähemmäs teoriaa. Kaiken kaikkiaan koko prosessi oli onnistunut sekä aktorin että mentorin näkökulmasta.

## LÄHTEET

### Kirjallisuuslähteet:

Eklund, I. & Kekkonen, P. 2011. Toiminnan kannattavuus. 1. Painos, Helsinki: WSOYpro Oy

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

Lindfors, H. & Syvänperä, O. 2010. Pk-yrityksen budjetointi ja raportointi: käytännönläheisesti. 3. Uudistettu painos, Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari

Kotro, M., 2007. Yrityksen kannattavuus ja rahoitus: Aloittavan ja pk yrityksen näkökulma, 1. painos, Helsinki: Edita Prima Oy

Mäenpää, K., 2015. Tulos syntyy teoista: Liiketalous tutuksi. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy

Tuomi-Sorjo, T. & Koskonen, P. 2015. Tilikausi. 1. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy

### Internetlähteet:

Alma Media Oyj, 2018a, Etusivu > Tunnuslukuopas > Kannattavuus > Käyttökate. Viitattu 28.4.2018, <https://www.almatalent.fi/tietopalvelut/tunnuslukuopas/kannattavuus/kayttokate-prosentti>

Alma Media Oyj, 2018b, Etusivu > Tunnuslukuopas > Kannattavuus > Liiketulos ja Liiketulos%. Viitattu 28.4.2018, <https://www.almatalent.fi/tietopalvelut/tunnuslukuopas/kannattavuus/liiketulos-ja-liiketulos-prosentti>

Alma Media Oyj, 2018c, Etusivu > Tunnuslukuopas > Kannattavuus > Sijoitetun pääoman tuotto% (ROI). Viitattu 28.4.2018, <https://www.almatalent.fi/tietopalvelut/tunnuslukuopas/kannattavuus/sijoitetun-paaoman-tuotto-prosentti-roi>

Alma Media Oyj, 2018d, Etusivu > Tunnuslukuopas > Kannattavuus > Omavaraisuusaste%. Viitattu 28.4.2018, <https://www.almatalent.fi/tietopalvelut/tunnuslukuopas/vakavaraisuus/omavaraisuusaste-prosentti>

Alma Media Oyj, 2018e, Etusivu > Tunnuslukuopas > Kannattavuus > Nettovelkaantumisaste-% (Net Gearing). Viitattu 28.4.2018, <https://www.almatalent.fi/tietopalvelut/tunnuslukuopas/vakavaraisuus/nettovelkaantumisaste-prosentti-net-gearing>

Alma Media Oyj, 2018f, Etusivu > Tunnuslukuopas > Maksuvalmius > Quick ratio. Viitattu 28.4.2018, <https://www.almatalent.fi/tietopalvelut/tunnuslukuopas/maksuvalmius/quick-ratio>

Alma Media Oyj, 2018g, Etusivu > Tunnuslukuopas > Maksuvalmius > Current ratio. Viitattu 28.4.2018, <https://www.almatalent.fi/tietopalvelut/tunnuslukuopas/maksuvalmius/current-ratio>

Alma Media Oyj, 2018h, Etusivu > Tunnuslukuopas > Tehokkuus > Vaihto-omaisuuden kiertoaika (päivää). Viitattu 12.5.2018, <https://www.almatalent.fi/tietopalvelut/tunnuslukuopas/tehokkuus/vaihto-omaisuuden-kiertoaika>

Kirjanpitoasetus 1:1, Finlex > lainsäädäntö > Ajantasainen lainsäädäntö > Vuosi 1997 > 30.12.1997/1339. Viitattu 23.3.2018, <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971339>

Kirjanpitoasetus 1:6, Finlex > lainsäädäntö > Ajantasainen lainsäädäntö > Vuosi 1997 > 30.12.1997/1339. Viitattu 23.3.2018, <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971339>

Kirjanpitolaki 1:4a Finlex > lainsäädäntö > Ajantasainen lainsäädäntö > Vuosi 1997 > 30.12.1997/1336. Viitattu 8.4.2018, <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971336>

Kirjanpitolaki 1:6, Finlex > lainsäädäntö > Ajantasainen lainsäädäntö > Vuosi 1997 > 30.12.1997/1336. Viitattu 8.4.2018, <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971336>

Kirjanpitolaki 1:7, Finlex > lainsäädäntö > Ajantasainen lainsäädäntö > Vuosi 1997 > 30.12.1997/1336. Viitattu 8.4.2018, <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971336>

Kirjanpitolaki 5:2 Finlex > lainsäädäntö > Ajantasainen lainsäädäntö > Vuosi 1997 > 30.12.1997/1336. Viitattu 8.4.2018, <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971336>

Kirjanpitolautakunta 2007. Rahoituslaskelman laatiminen. Viitattu 20.4.2018, <http://ktm.elinar.fi/ktm/fin/kirjanpi.nsf/all/C317758065730280C22573D60051B817?openDocument>

Tilastokeskus 2018 Etusivu > Tietoa tilastoista > Käsitteet > O > Osakkeet ja osuudet. Viitattu 1.4.2018, [https://www.stat.fi/meta/kas/osakkeet\\_ja\\_osu.html](https://www.stat.fi/meta/kas/osakkeet_ja_osu.html)

Verohallinto 2018. 62 erittely varauksista, arvon muutoksista ja kuluvan käyttöomaisuuden poistoista, täyttöohje 2018. Viitattu 20.4.2018, <https://www.vero.fi/tietoa-verohallinnosta/yhteystiedot-ja-asiointi/lomakkeet/tayttoohjeet/62-erittely-varauksista-arvonmuutoksista-ja-kuluvan-k%C3%A4ytt%C3%B6omaisuuden-poistoista-t%C3%A4ytt%C3%B6hje-2018/>

