

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalous

2021

Anne-Mari Keränen

# PK-YRITYKSEN ISO 9001- STANDARDISOINTI

- Muutos johdon talousraportointiin

Anne-Mari Keränen

## PK-YRITYKSEN ISO 9001-STANDARDISOINTI

### - Muutos johdon talousraportointiin

Tämä opinnäytetyö on tehty toimeksiantona kumi- ja muoviteollisuudessa toimivalle Tehdas X:lle. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää millaisia muutoksia toimeksiantajayrityksessä käynnissä oleva ISO 9001-standardisointi tuo yrityksen johdon taloushallinnon raportointiin ja yrityksen johdon toimintaan taloushallinnon osalta. Tehdas X toimii ISO 9001-standardisoinnissa pilotointiasiakkaana konsulttiyritykselle. Tehdas X itse määrittää standardin vaatimusten mukaan itse itselleen tavoitteet ja toimet, joilla niihin pyritään pääsemään. SWOT-analyysin ja tilinpäätösanalyysin avulla saatiin Tehdas X:n toiminnasta selville kehittämistarpeet ja käytännöt, jotka Tehdas X pyrkii säilyttämään.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa kerrotaan yleisesti Tehdas X:n toimialasta, SWOT-analyysistä, ISO-standardeista sekä tilinpäätösanalyysistä ja tunnusluvuista. Teoriaosuudesta ISO-standardisuus perustuu yhteistyöhön Kiwa Inspecta Oy:n kanssa ja muu teoriaosuus perustuu alan kirjallisuuteen, lakeihin, keskusteluihin sekä Tehdas X:n työntekijöiden ja omistajien keskuudessa toteutettuun SWOT-kyselyyn.

Empiriaosuudessa toteutettiin Tehdas X:lle tilinpäätösanalyysi vuosilta 2015–2019. Aineistona empiriaosuudessa toimivat Tehdas X:n tilinpäätökset kyseisiltä vuosilta. Tilinpäätösaineistosta laskettiin tunnuslukuja maksuvalmiudesta ja pääoman käytön tehokkuudesta. Tunnusluvut, trendi- ja prosenttiallyysit toteutettiin Excelillä.

Opinnäytetyön perusteella Tehdas X:n taloudellista tilaa seurataan jatkossa kuukausittain prosentti- ja trendianalyysien avulla. Etenkin myyntisaamisiin, ostovelkoihin ja vaihtomaisuuteen kiinnitetään huomiota, sillä ne sitovat merkittävästi pääomia. ISO 9001-standardisointi tulee muuttamaan johdon talousraportointia, etenkin jos tarvetta raportoinnin kehittämiseksi on jo aiemmin ollut. Osaavan henkilökunnan löytäminen ja sitouttaminen Tehdas X:n toimintaan on oleellista, sillä siten turvataan kasvu ja kilpailukyky markkinoilla jatkossakin.

### ASIASANAT:

tilinpäätös, tilinpäätösanalyysi, prosenttiallyysi, trendianalyysi, tunnusluvut, ISO 9001, SWOT

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business

2021 | 42 pages

Anne-Mari Keränen

# ISO 9001-STANDARDIZATION FOR A SME

## - Changes in Management's Financial Reporting

This thesis is done as an assignment to Factory X whose branch of activity is rubber and plastics industry. The objective was to find out what kind of changes the ongoing ISO 9001 standardization will bring to the case company's financial reporting and to the actions made by the case company's management. In ISO 9001 standardization, Factory X acts as a pilot customer for a consulting company. Factory X itself determines the goals and actions to achieve them in accordance with the requirements of the standard. The SWOT analysis and the financial statement analysis revealed the development need and practices of Factory X, which Factory X seeks to maintain.

The theoretical part introduces the industry, SWOT-analysis, and ISO 9001-standardization as well as discusses the financial statement analysis and financial ratios. The ISO 9001-standardization is based on co-operation with Kiwa Inspecta Ltd. The rest is based on relevant literature, legislation, discussions with the business management in the case company and on the conducted SWOT-analysis by its owners and employees.

The empirical part of this thesis comprises of financial statement analysis from years 2015-2019. The material includes the case company's financial statement from year 2015 to 2019. Financial ratios were calculated from the financial statements material from liquidity and from the effectiveness of the use of capital. The financial ratios, trend and percentage analyzes were created with Excel.

As a result, the financial status of Factory X will be monitored monthly with the help of percentage and trend analyzes. The focus of these analyzes will be at the sales receivables, the purchase debts and the current assets. The ISO 9001 standardization will change the management's financial reporting especially if there already has been the need to develop the financial reporting earlier. It is essential to find skillful staff and commit them to the operation of Factory X in order to continue to grow and compete in the market.

### KEYWORDS:

Financial statement, Financial statement analysis, Percentage analysis, Trend analysis, Financial ratio, ISO 9001, SWOT

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>6</b>
<b>2 SWOT-ANALYYSI JA ISO-STANDARDISOINTI</b>	<b>8</b>
2.1 Tehdas X:n kokoluokka ja toimiala	8
2.2 SWOT-analyysi	10
2.3 ISO-standardisointi	15
2.4 Tehdas X:n ISO 9001-projekti	18
<b>3 TILINPÄÄTÖSANALYYSI</b>	<b>21</b>
3.1 Tilinpäätösanalyysin vaiheet ja oikaisut	21
3.2 Tehdas X:n tilinpäätösanalyysi	24
<b>4 LOPUKSI</b>	<b>39</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>41</b>

## KUVAT

Kuva 1. Yritysten toimipaikkojen lukumäärä (Tilastokeskus 2019).	9
Kuva 2. SWOT-analyysi (Vuorinen T. Strategiakirja 20 työkalua).	11
Kuva 3. Sertifiointisuunnitelma (Kiwa Inspecta 2021).	17
Kuva 4. Tuloslaskelma prosenttianalyysi vuosilta 2015–2019	25
Kuva 5. Tuloslaskelma trendianalyysi vuosilta 2015–2019.	25
Kuva 6. Tase prosenttianalyysi vuosilta 2015–2019.	26
Kuva 7. Tase trendianalyysi vuosilta 2015–2019.	27

## TAULUKOT

Taulukko 1. Yritysten kokoluokkien raja-arvot (KPL 30.12.1997/1336).	8
Taulukko 2. Kustannusarvio sertifioinnista (Kiwa Inspecta, Andréasen 2021).	18
Taulukko 3. Tehdas X:n ISO 9001 projektin aikataulu.	19
Taulukko 4. Myyntikateprosentti Tehdas X vuosilta 2015–2019.	29
Taulukko 5. Tase, prosentti- ja trendianalyysi, vaihto-omaisuus.	31
Taulukko 6. Tase, prosentti- ja trendianalyysi, myyntisaamiset.	33
Taulukko 7. Tase, prosentti- ja trendianalyysi, ostovelat.	34

## KAAVIOT

Kaavio 1. Tunnusluku vertailua Tehdas X ja saman toimialan mediaani vuosilta 2015–2019.	29
Kaavio 2. Suhteellinen velkaantuneisuus Tehdas X ja saman toimialan mediaani vuosilta 2015–2019.	30
Kaavio 3. Vaihto-omaisuusprosentti Tehdas X ja saman toimialan mediaani vuosilta 2015–2019.	32
Kaavio 4. Myyntisaamisten kiertonopeus, pv Tehdas X ja saman toimialan mediaan vuosilta 2015–2019.	33
Kaavio 5. Ostovelkojen kiertonopeus, pv Tehdas X ja saman toimialan mediaani vuosilta 2015–2019.	35
Kaavio 6. Quick ratio Tehdas X ja saman toimialan mediaani vuosilta 2015–2019.	36
Kaavio 7. Current ratio Tehdas X ja saman toimialan mediaani vuosilta 2015–2019.	37

# 1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö tehdään toimeksiantona kumi- ja muoviteollisuudessa toimivalle yritykselle. Toimeksiantajaan viitataan tässä opinnäytetyössä nimellä Tehdas X, sillä toimeksiantaja ei halua nimeään julkistettavan tässä opinnäytetyössä. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää mitä muutoksia ISO 9001-standardisointi tuo toimeksiantajan johdon talousraportointiin ja kehittää yrityksen johdolle toimiva talousraportointijärjestelmä, joka vastaa sekä yrityksen johdon että ISO 9001-standardin asettamiin vaatimuksiin. Opinnäytetyön aihe valikoitui sekä toimeksiannosta että myös tekijän omasta mielenkiinnosta aiheeseen. Tehdas X:ssä työskenteli keskimäärin 40 henkilöä vuosina 2015–2019 ja yrityksen liikevaihto oli samana ajanjaksona 5–10 miljoonaa euroa.

Tehdas X:ssä tällä hetkellä käynnissä oleva ISO 9001-standardisointi vaatii yrityksen johdolta tarkempaa ja säännöllisempää taloudellisen tilanteen seuraamista. Standardisointiprosessi poikkeaa Tehdas X:ssä yleisestä standardisointiprosessista siten, että Tehdas X toimii pilotointiasiakkaana konsulttiyritykselle. ISO 9001-standardi kirjoitetaan Tehdas X:ssä kokonaan itse. ISO 9001-projektin aloittamisen myötä Tehdas X:ssä tullessaan tekemään SWOT-analyysi, jonka tavoitteena on edesauttaa ISO 9001-standardisoinnin etenemistä.

ISO 9001-standardin vaatimusten perusteella, yrityksen taloudelliselle raportoinnille on löydettävä yrityksen johdon käyttöön säännöllinen ja toimiva raportointijärjestelmä. Standardin vaatimusten mukaisesti yrityksen johdon tulee vuosittaisessa johdon katselmuksessa tarkastella omaa yritystään ulkopuolisen silmin ja kriittisesti arvioida yrityksen toimintaa. Kerran vuodessa toteutettava johdon katselmus on iso kokonaisuus, jossa yrityksen toiminnalle asetetaan mittarit ja tarkasteltavat kohteet seuraavalle vuodelle. Talouden osalta vastauksia haetaan tilinpäätösanalyysien avulla. Tarkoituksena on keventää johdon katselmusta toteuttamalla katselmuksia pitkin vuotta, kerran kuukaudessa.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa kerrotaan yleisesti Tehdas X:n toimialasta ja kokoluokasta, SWOT-analyysistä, ISO-standardeista, tilinpäätösanalyysistä ja tunnusluvuista. Teoriaosuuden ISO-standardiosuus on toteutettu yhteistyössä Kiwa Inspecta Oy:n Roger Andréasenin kanssa. Muu teoriaosuus perustuu lakeihin ja alan kirjallisuuteen sekä keskusteluun Tehdas X:n johdon kanssa. Opinnäytetyön empiriaosuudessa toteutetaan toimeksiantajayritykselle prosentti- ja trendimuotoiset tilinpäätösanalyysit vuosilta 2015–2019. Empiriaosuuden aineistona toimii toimeksiantajan tilinpäätökset kyseisiltä vuosilta.

Tämä opinnäytetyö antaa lisätietoja muille samassa tilanteessa oleville pk-yrityksille, jotka miettivät ISO 9001-standardisoinnin aloittamista. Materiaalin löytäminen, jonka avulla standardisointiprosessissa pääsisi alkuun, voi olla haastavaa. Standardisoinnin hinnasta ei esimerkiksi löydy tietoja. Koko ISO 9001-standardin implementointia ei tässä opinnäytetyössä käydä läpi, vaan tämä opinnäytetyö keskittyy etsimään vastauksia talousraportointiin ja johdon katselmuksen keventämiseen.

## 2 SWOT-ANALYYSI JA ISO-STANDARDISOINTI

ISO-standardin avulla pystytään parantamaan kilpailukykyä, kun resurssit ovat helposti johdettavissa ja vastuut eri prosesseista on selvästi kerrottu. Toiminnan jatkuva kehittäminen on Tehdas X:lle tärkeää ja siksi Tehdas X:ssä on aloitettu ISO 9001-standardisointi. ISO 9001-standardi on tunnetuin olemassa olevista sertifioitavista standardeista ja se sopii kaikille yrityksille toimialasta ja yrityksen koosta riippumatta. (ISO org 1.) Tehdas X päätyi standardisointiprojektin aloittamiseen omasta halustaan muuttaa toimintatapojaan sekä omien asiakkaidensa toimittajavaatimusten muuttuessa. Projektin aloittamisen myötä yrityksessä todettiin myös SWOT-analyysin tarve.

### 2.1 Tehdas X:n kokoluokka ja toimiala

Kirjanpitolaki (1336/1997), myöhemmin KPL, määrittää 1. luvussa 4 a-c §:ssä yritysten kokoluokat. Kirjanpitolaki jakaa yritykset kokoluokiltaan mikro-, pien- ja suuryrityksiin. KPL:n mukaiset raja-arvot kullekin yrityskoolle on nähtävissä taulukosta 1. Raja-arvot määritellään yrityksen päättäneeltä tilikaudelta sekä päättynyttä tilikautta välittömästi edeltäneeltä tilikaudelta. Jotta yritys lasketaan mikro- tai pienyritykseksi, tulee enintään yhden raja-arvon ylittyä edellä mainituilla ajanjaksoilla. Suuryritys määritellään sillä, että vähintään kaksi määritettyä raja-arvoa ylittyy. (KPL 1336/1997, 1:4a-c.)

Taulukko 1. Yritysten kokoluokkien raja-arvot (KPL 30.12.1997/1336).

	<b>Taseen loppusumma</b>	<b>Liikevaihto</b>	<b>Henkilöstö</b>
<b>Mikro</b>	enintään 350 000 €	enintään 700 000 €	enintään 10
<b>Pien</b>	enintään 6 000 000 €	enintään 12 000 000 €	enintään 50
<b>Suur</b>	vähintään 20 000 000 €	vähintään 40 000 000 €	vähintään 250

EU:n komissio puolestaan on antanut 6.5.2003 suosituksen (2003/361/EC), miten määritellä mikroyritykset sekä pienet ja keskisuuret yritykset (myöhemmin PK-yritykset). Suosituksen 2 artiklan mukaan PK-yritykseksi lasketaan yritys, jonka

- taseen loppusumma on enintään 43 MEur



- liikevaihto enintään 50 MEur
- yritys on työllistänyt vähemmän kuin 50 henkilöä tilikaudella.

Suosituksen mukaan PK-yrityksistä voidaan vielä määritellä pien- ja mikroyritys. EU komission suosituksen mukaan pienyrityksen rajat ovat

- taseen loppusumma ja liikevaihto molemmat enintään 10 MEur
- henkilöstöä vähemmän kuin 50 työntekijää.

Mikroyrityksen vastaavat rajat ovat

- henkilöstöä vähemmän kuin 10 työntekijää
- taseen loppusumma ja liikevaihto molemmat enintään 2 MEur.

Tehdas X kuuluu molempien, sekä KPL:n että EU:n komission suosituksen, mukaan pienyritysten luokkaan, mutta on molemmissa tapauksissa raja-arvojen yläpäässä. Tehdas X:n liikevaihto on vaihdellut 5–10 MEur välillä.

Tehdas X valmistaa kumituotteita teollisuuden kuuluen siten toimialaltaan kumi- ja muovituotteiden valmistukseen, joka puolestaan kuuluu kemianteollisuuden alaisuuteen. Kumi- ja muovituotteiden valmistuksen osuus koko kemianteollisuuden tuotteista vuonna 2019 oli 11,9 %. (Tilastokeskus 1, 2019.) Vuonna 2019 tällä kyseisellä toimialalla oli Suomessa rekisteröity 603 yritystä. Tehdas X:n toimialalla ”Muiden kumituotteiden valmistus”, yritysten määrä on laskenut viimeiset viisi vuotta, kuten kuva 1 Tilastokeskuksen tilastosta kertoo. Yritysten määrän vähentyminen on vähentänyt kilpailua toimialalla, mutta samaan aikaan ulkomaiset yritykset yrittävät saada suurempaa jalansijaa toimialan Suomen markkinoilla.

**Yritysten toimipaikat toimialoittain muuttujina Tiedot, Toimiala (TOL 2008) ja Vuosi**

	2015	2016	2017	2018	2019
Yritysten toimipaikat (lkm)					
22 Kumi- ja muovituotteiden valmistus	627	626	608	594	603
2219 Muiden kumituotteiden valmistus	51	51	49	47	44

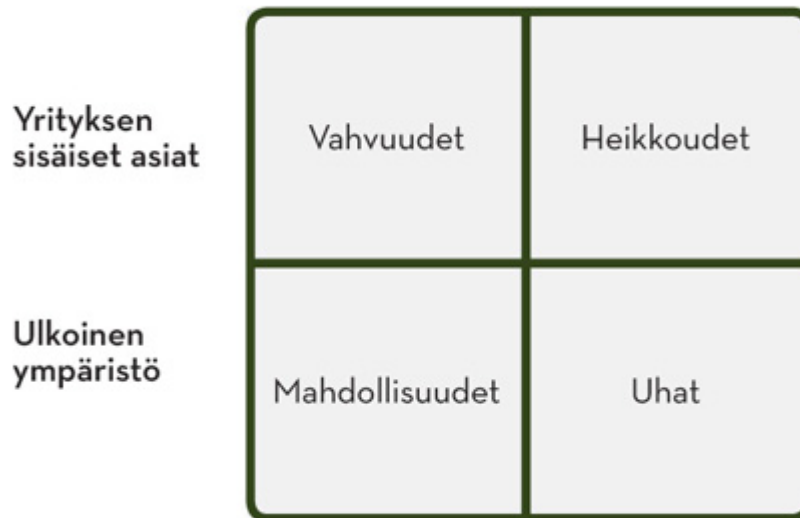
Kuva 1. Yritysten toimipaikkojen lukumäärä (Tilastokeskus 2019).

Tehdas X on toiminut omalla alallaan jo useamman vuosikymmenen ajan ja sen tehtaan toiminta on hyvin spesifioitua. Tehdas X toimii tehdastuotantonsa ohessa kumituotteiden jälleenmyyjänä. Toimintaan kuuluu myös kansainvälistä kauppaa niin viennin, tuonnin kuin EU:n sisäisen kaupan piirissä. Suurimmat tämän toimialan yrityksistä ovat myös kansainvälisesti tunnettuja yrityksiä ja konserneja. Tehdas X:llä on omalla toimialallaan Suomessa vankka ammattilaisuuden maine. Suurin osa samalla toimialalla olevista yrityksistä on Tehdas X:n sekä toimittaja- että asiakasyrityksiä. Jokainen toimialan yritys on erikoistunut hieman eri osa-alueeseen toimialan sisällä. Vaikka kilpailua on, on jokainen yritys täysin uniikki toiminnaltaan.

## 2.2 SWOT-analyysi

SWOT-analyysi menetelmä on kehitetty 1960-luvulla Stanfordin Tutkimusinstituutissa Albert Humphreyn johtaman tutkimusryhmän toimesta. Analyysin nimi tulee sen englannin kielisistä sanoista Strengths, Weaknesses, Opportunities ja Threats. (Professional Academy.) SWOT-analyysi itsessään on yksinkertainen menetelmä (SRHY-Riskienhallinta 2021). Analyysin avulla yritykset pystyvät helposti ja tehokkaasti kartoittamaan ja arvioimaan yrityksensä vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet sekä uhat. Kuten kuvasta 2 nähdään, keskittyvät vahvuudet ja heikkoudet yrityksen sisäisiin asioihin, mahdollisuuksien ja uhkien keskittyessä ulkoiseen ympäristöön.

Tehdas X:ssä ISO 9001-standardisointi kirjoitetaan itse ja standardia varten toiminnan prosessit ja kriteerit tulee olla tarkasti selvitettyinä. Jotta standardia varten toiminnan prosesseista löydettäisiin kriittiset menetystekijät ja asiat, jotka halutaan säilyttää jatkossakin, on Tehdas X:ssä toteutettava SWOT-analyysi.



Kuva 2. SWOT-analyysi (Vuorinen T. Strategiakirja 20 työkalua).

SWOT-analyysia hyödynnetään tilanteissa, joissa yrityksen täytyy tarkastella sen omia voimavaroja sekä sidosryhmien rakennetta. Analyysin työkaluja voidaan käyttää koko yritykseen tai sitten yksittäisiin projekteihin. (Viitala & Jylhä 2019.) Jotta analyysia pystytään hyödyntämään parhaiten ja jotta sen antama informaatio todella on käyttökelpoista tietoa, tulee analyysin tekijän tuntee yritys ja sen toimintaympäristö hyvin (Vuorinen 2013, 88). Analyysin avulla pyritään tekemään johtopäätöksiä yrityksen tilasta, joiden perusteella voidaan ryhtyä tarvittaviin toimenpiteisiin (Viitala & Jylhä 2019).

#### Vahvuudet

Vahvuudet ovat SWOT-analyysin tärkein ja ehkä helpoin analysoitava osio. Vahvuuksia arvioitaessa käytetään kysymyksiä, miten, miksi, mikä, mitkä. Miten yrityksesi eroaa kilpailijoistaan? Mikä tai mitkä ovat yrityksen brändin vahvuuksia? Miksi tämä palvelu tai tuote on sellainen, että asiakkaat ostavat tai ostaisivat sitä? Mitkä ovat johdon vahvuudet? Miten näitä vahvuuksia voidaan parhaiten hyödyntää? (Viitala & Jylhä 2019.) Vahvuuksiin lasketaan myös asiantunteva ja koulutettu henkilökunta, yrityksen sijainti, varallisuus sekä tietojärjestelmät, joita yritys käyttää (Shewan, 2020).

## Heikkoudet

Heikkouksia ei kukaan oikein halua miettiä, mutta heikkouksia voi lähteä kartoittamaan apukysymysten avulla. Heikkouksia täytyy kuitenkin pystyä miettimään, sillä reflektion tärkeys tulee parhaiten esiin heikkouksia tarkastelemalla. Jos yrityksesi on saanut negatiivista palautetta, niin mikä on ollut aihe? Onko yrityksellä jokin tuote tai palvelu, joka ei myy? Miksi sitä pidetään valikoimissa? Miksi tilauskantaan tulee peruutuksia? Missä kilpailijat onnistuvat paremmin? Miten toimintaa kannattaisi lähteä kehittämään? (Viitala & Jylhä 2019.)

## Mahdollisuudet

Mahdollisuuksien listaamisella yritys voi löytää omat potentiaaliset kasvun kohteensa. Miten potentiaalia voidaan hyödyntää parhaiten? Miten toimintaprosesseja voidaan parantaa? Millainen merkitys yrityksen brändillä on ja voiko sitä jotenkin vahvistaa markkina-alueella? Onko resurssit hyödynnetty? Tehdäänkö asiat tehokkaasti? (Viitala & Jylhä 2019.)

## Uhat

Uhkia on yleisesti ottaen vaikeaa määritellä, sillä ne voivat olla ihan mitä vain ja syntyä ihan mistä vain. Onko yrityksen toimintaympäristö vakaa vai hyvinkin riskialtis? Kuinka lainsäädäntö ja siihen mahdollisesti tulevat muutokset vaikuttavat yrityksen toimintaan? Yrityksen täytyy pystyä tunnistamaan mahdolliset uhat ja yrittää minimoida ja välttää niitä. Yrityksellä tulee myös olla varasuunnitelmia uhkien varalta. (Vuorinen 2013,90.)

Kun yritys on kerännyt kaikki SWOT-analyysin tiedot, on aika hyödyntää saatua informaatiota ja rakentaa yritykselle toimintastrategia saatujen vastausten perusteella. Vastauksista analysoidaan, kuinka esimerkiksi vahvuuksia voidaan hyödyntää mahdollisuuksissa ja kuinka yrityksen vahvuuksien avulla voidaan estää uhkien toteutumista. Tarkoituksena on saada yritykselle tavoitteet ja työkalut, kuinka tavoitteeseen/tavoitteisiin päästään. (Parsons 2021.)

## **Tehdas X:n SWOT-analyysi**

Tehdas X:ssä SWOT-analyysin teko tuli ajankohtaiseksi, kun yritys oli aloittamassa ISO 9001-projektiaan. Yrityksen johto halusi selvittää mitä mieltä eri osastojen toimihenkilöt ja työntekijät olivat yrityksen tilanteesta ensimmäisellä kvartaalilla 2021, ja johto koki

helpoimmaksi tavaksi selvittää asia käyttämällä SWOT-analyysia. Vastaajat valittiin siten, että mukana oli vastaajia myynnistä, ostosta, tuotannosta, logistiikasta, taloushallinnosta, henkilöstöhallinnosta sekä omistajien joukosta. Tehdas X:n tehtaan työntekijät rajattiin kyselyn ulkopuolelle. Johdolla itsellään oli vahva käsitys yrityksen tilasta ja he halusivat laajentaa näkemystään SWOT-analyysin avulla. SWOT-analyysin avulla on mahdollista löytää ne kipukohtat, joihin ISO-standardin vaatimissa johdon katselmuksissa voidaan keskittyä. Analyysia varten pyydettiin henkilöitä täyttämään neliruuturuudukko, samantapainen kuin kuvassa 2. SWOT-analyysi pyydettiin 10 henkilöltä yrityksen 40 työntekijästä ja seitsemän henkilöä antoi vastauksensa annetussa ajassa.

Kysely toteutettiin siten, että vastaajajoukolle lähetettiin sähköposti, jonka liitteenä oli neliruuturuudukko. Vastaukset pyydettiin palauttamaan lähettäjälle joko sähköpostitse tai paperisena. Vastaukset oli siten mahdollista antaa myös nimettömänä. Nimettömänä vastauksia tuli kahdelta henkilöltä, muut viisi vastaajaa vastasivat omalla nimellään. Vastausaikaa analyysin tekijöille annettiin yksi viikko.

Saadut vastaukset SWOT-analyysiin olivat vastaajan työnkuvasta riippumatta kaikki samanlaisia.

#### Vahvuudet

- laaja asiakaskunta
- pitkät työsuhteet
- johdon nopea reagointi muuttuviin oloihin
- oma kiinteistö
- nykyaikaiset ja toimivat toimitilat
- moniosaaminen
- oma varasto
- nykyaikaiset tuotantokoneet
- vuosikymmenten kokemus alalta
- hyvä taloustilanne
- pieni tiivis yhteisö

## Heikkoudet

- liian vähän henkilökuntaa lomien ja sairauslomien aikana
- liian vähän informaatiopalautetta ja tilannekatsauksia johdolta työntekijöille
- vaikeaa saada ammattitaitoisia henkilökuntaa -> tarve 2–3 uudelle työntekijälle myyntiin, tarve myös osto- ja myyntipäälliköille. Nyt toimitusjohtaja hoitaa kaikki päällikkötason tehtävät
- myyntiä tulisi tehostaa, nyt vain tilausten vastaanottoa
- varastossa vajausta henkilökunnasta
- raakamateriaalin saatavuus, olemme riippuvaisia raakamateriaalin toimittajista
- ikäjakaumat (10 vuoden sisällä suuri eläköitymisaalto tulossa)
- erityisosaamisen jakaminen eteenpäin

## Uhat

- pandemiat
- työtaistelut, lakot
- maailmanlaajuiset kriisit
- suuri osa ammattitaitoisista työntekijöistä siirtyy eläkkeelle 10 vuoden sisällä, mistä uusia tilalle?
- tuotanto- ja varastotilat käyvät ahtaiksi -> laajennus tai muutto isompiin tiloihin?

## Mahdollisuudet

- myynnin kasvattaminen pienellä panostamisella ja toimintatapojen muuttamisella
- laajentaminen olisi mahdollista
- tuotantolinjan luonti
- tuotekehityksen vieminen eteenpäin
- tuotannon kehittäminen ja lisääminen
- henkilökunnan lisäkoulutus

Tehdas X:ssä toteutettu SWOT-analyysi toi konkreettisesti esiin yrityksessä olleen hiljaisen tiedon. Yrityksen johto sai selvän käsityksen, missä yrityksessä on ongelmakohtia ja mitä mieltä muu henkilöstö on yrityksen tulevaisuudesta. SWOT-analyysin tulosten perusteella Tehdas X:n johdon oli helpompaa miettiä mitä näkökulmia ISO 9001-standardin vaatimissa johdon katselmuksissa täytyy ottaa huomioon ja mihin toimintatapoihin olisi etsittävä muutosta. Sijaistamiskäytännöissä huomattiin olevan parannettavaa, sillä

nykyisessä tilanteessa poissaolojen sattuessa eivät sijaiset välttämättä tiedä kaikkia poissaolijan työtehtäviä. Vastuutehtävät ovat kasautuneet nykyisessä tilanteessa yhdelle henkilölle. Tulevaisuudessa Tehdas X:n täytyy löytää keinot, joilla yrityksen erityisosaimista saadaan jaettava eteenpäin ja siten yrityksen toiminnalle saadaan luotua jatkumo. SWOT-analyysin tulosten perusteella myös liiketoiminnan kehittäminen ja laajentaminen olisi mahdollista. Laajentaminen vaatisi kuitenkin investointeja uusiin toimitiloihin. Tehdas X:n johdon on varauduttava myös tähän mahdollisuuteen ja tehtävä muutoksia toimintatavoissa, jotta laajentuminen olisi mahdollista.

### 2.3 ISO-standardisointi

Suomessa ISO 9001 akkreditoiteja tekeviä yrityksiä on FINAS:n (Finnish Accreditation Service) sivuston mukaan 10 kappaletta. ISO-standardisointiprosessin vaiheiden selvitystä varten opinnäytetyön tekijä lähetti viestin neljälle Suomessa ISO 9001 akkreditoiteja tekeväälle yritykselle, jossa tekijä pyysi tietoja opinnäytetyötään varten. Vastaus saatiin kahdelta yritykseltä ja vastanneista yrityksistä toinen oli valmis pitämään palaverin ISO-standardeista tekijän kanssa. Tämän palaverin opinnäytetyöntekijä piti Kiwa Inspecta Oy:n myyntiedustajan Roger Andréasenin kanssa. Tämä opinnäytetyön osio perustuu suurelta osin Andréasenin kanssa pidetyn palaverin aikana käytyyn keskusteluun. Roger Andréasen on työskennellyt Kiwa Inspectalle vuodesta 2009 ja hän on työskennellyt koko tämän ajan yritysten standardisointien kanssa. Keskustelun alussa Andréasen nosti esiin asian, jonka myös opinnäytetyön tekijä oli tietoa etsiessään huomannut: tarkkaa tietoa projektin kestosta ja hinnoista on erittäin vaikeaa löytää.

Standardeja on useita ja ne voivat olla kansallisia, eurooppalaisia tai kansainvälisiä. International Organization for Standardization, ISO, on julkaissut 23 664 standardia. (ISO 1). Standardin SFS merkintä tarkoittaa, että standardi on vahvistettu Suomessa ja on siten kansallinen standardi. EN-merkintä puolestaan tarkoittaa, että kyseessä on eurooppalainen standardi ja ISO-merkintä tarkoittaa, että kyseessä on kansainvälinen standardi. Standardit eivät ole pakollisia, mutta nykyään liike-elämässä etenkin suuret konsernit edellyttävät toimittajiltaan ja alihankkijoiltaan standardeja. Niiden käyttö onkin hyödyllistä, sillä standardisoitu prosessi on kaikilla sama ja helpottaa esimerkiksi kilpailutus-tilanteita. (Suomen Standardisoimisliitto ry 1.) Vaikka standardeja on useita, vain 1-loppuiset standardit ovat standardeja, joita voidaan sertifioida (Andréasen 2021).

ISO 9001-standardi on kansainvälinen ja tunnetuin laadunhallintajärjestelmän standardi. Maailmanlaajuisesti ISO 9001-standardi on käytössä yli miljoonalla yrityksellä 170 maassa (Vault 1). Standardin tavoitteena on jatkuvasti kehittää ja rakentaa yrityksen laadunhallintajärjestelmää. Standardin avulla yrityksen henkilökunnan on helppoa osallistua laadun kehittämiseen ja asiakkaiden luottamus yritykseen kasvaa. (Andréasen 2021.)

Viimeisimmässä standardin päivityksessä keskiöön nostettiin sidosryhmät ja yrityksen toimintaa tulisi nykyisen standardin mukaan arvioida sidosryhmien näkökulmasta. Standardin viimeisin päivitys on toteutettu vuonna 2015 ja helmikuussa 2021 on käytössä ISO 9001-standardista kuudes päivitetty versio. (Andréasen 2021.) Päivityksen myötä laatukäsikirjaa ei välttämättä enää tarvitse olla, mutta prosessien dokumentointi tulee olla järjestettynä standardin vaatimalla tavalla. (Andréasen 2021.) Jokainen yritys on erilainen ja sen vuoksi myös jokainen standardisointi projekti ja sertifiointi on erilainen. Laatukäsikirja laaditaan jokaisen yrityksen omiin tarpeisiin. (Pro PK-Pilvipalvelut 2021.)

Yrityksen johdon kannalta standardin avulla pystytään parantamaan kilpailukykyä, kun resurssit ovat helposti johdettavissa ja vastuut eri prosesseista on selvästi kerrottu. Tulevaisuuden yhteistyökumppaneita on myös standardisoinnin jälkeen helppoa löytää, sillä yhtenä ISO-standardin laadun vaatimuksena ovat myös akkreditoidut sidosryhmät ja yhteistyökumppanit. Asiakastyytyvää pystytään myös parantamaan standardin avulla, kun kaikki työvaiheet on dokumentoitu ja prosessikaaviot ovat olemassa. Mahdollisten virheiden jäljittäminen on helpompaa. Standardin tavoitteena on yrityksen toiminnan jatkuva kehittäminen ja virheistä oppiminen. Laadunhallintajärjestelmän sijasta ISO 9001-standardia voitaisiin kutsua johtamisjärjestelmäksi. (Andréasen 2021.)

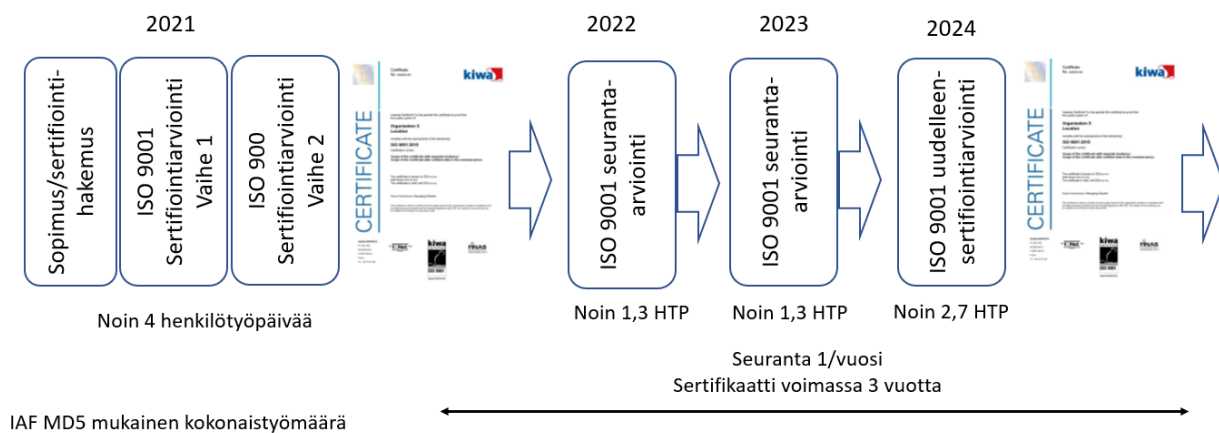
Kun yrityksessä päätetään ryhtyä hakemaan standardin sertifiointia, on projektilla ehdottomasti oltava mukana johdon sitoutuminen projektiin. Ilman johdon sitoutumista on projektiin ryhtyminen turhaa. Projekti ei saisi olla pelkkää byrokratiaa vaan sen pitäisi olla tärkeä osa yritystä ja sen toimintaympäristöä. (Andréasen 2021.)

Standardin sertifiointi itsessään on kaksivaiheinen projekti. Vaihe 1 on suunnittelukokous, jossa pintapuolisesti käydään standardin kohdat läpi yrityksen projektista vastaavan henkilön ja akkreditoivan yrityksen edustajan/edustajien kanssa. Tässä vaiheessa suunnitellaan myös Vaihe 2. Siinä missä Vaihe 1 on pintapuolista standardin läpikäymistä, on Vaihe 2 konkreettista tarkastelua yrityksen varsinaisista prosesseista. Yrityksen prosessien ja dokumentoinnin tulee täyttää standardissa annetut kriteerit. Sertifiointi



on siis arviointia tiettyjen kriteerien pohjalta ja sertifikaatti on todistus siitä, että organisaatio / palvelu vastaa määriteltyjä kriteerejä. (Andréasen 2021.)

Keskustelussa Roger Andréasen kertoi, että Vaihe 2 aloitetaan aina johdon haastattelulla. COVID-19-pandemia on tuonut tehtäviin akkreditoiteihin muutoksia, sillä ne toteutetaan, etenkin ISO 9001-standardin osalta, etänä ja yrityksen prosessit käydään läpi case-tapausten avulla. Yrityksessä vähintään yhden työntekijä on osattava standardin vaatimukset. Vaatimusten tulee olla myös määriteltyinä yrityksen arvoihin ja prosessien ohjeisiin.



Kuva 3. Sertifointisuunnitelma (Kiwa Inspecta 2021).

Kuvassa 3 nähdään Kiwa Inspecta Oy:n esimerkki sertifointiprosessin kestosta. Esimerkki on tehty Tehdas X:n kokoiselle 40 henkilöä työllistävälle teollisuuden yritykselle. Kuvan 3 aikataulua ja taulukon 2 hintoja tarkasteltaessa tulee ottaa huomioon, että hinnoittelut ja aikataulut riippuvat yrityksen koosta ja NACE (toimialaluokitus) koodiston riskiluokituksesta. Kuvan 3 esimerkin mukaan vuonna 2021 tapahtuvat vaiheet kestävät 4 henkilötyöpäivää (1 suunnittelupäivä, 3 kohdepäivää). Seuraavina vuosina (2022 ja 2023) tapahtuvat seuranta-arvioinnit eivät saa olla 1/3 alle alkuperäisen työvaiheen (1,3 henkilötyöpäivää) ja uudelleen-sertifointi (vuonna 2024) ei saa olla alle 2/3 alkuperäisestä työvaiheesta (2,7 henkilötyöpäivää). (IAF MD 5:2019, 9.) Yrityksen standardin sertifointi tulisi aina olla akkreditoidun yrityksen tekemä (Andréasen 2021). Suomessa akkreditoidut yritykset ovat nähtävissä FINAS:n sivuilla. Kun sertifointi on suoritettu akkreditoidun yrityksen toimesta, ovat todistukset ja tulokset hyväksyttäviä maailmanlaajuisesti (FINAS 2).

Yrityksen toimiala ja koko määräävät käytettävät henkilötyöpäivät ja siten myös kustannukset. Yllä mainitun kokoisen yrityksen mediaani kustannusarviot eri vuosille on nähtävissä taulukosta 2. Taulukon hinta-arviot eivät sisällä arvonlisäveroa eikä arvioissa oletettu huomioon mahdollisia matkakuluja. Kustannusarviot on tehty Kiwa Inspectan helmikuun 2021 hintojen mukaan. (Andréasen 2021.)

Taulukko 2. Kustannusarvio sertifiointista (Kiwa Inspecta, Andréasen 2021).

	<b>Vuosi 0</b>	<b>Vuosi 1</b>	<b>Vuosi 2</b>	<b>Vuosi 3</b>
Vaihe 1 & 2	6 000,00 €			
Seuranta-arviointi		2 000,00 €		
Seuranta-arviointi			2 000,00 €	
Uudelleen sertifiointi				4 000,00 €

Sertifiointin kustannukset ovat siis arvion mukaan 40 henkilöä työllistävälle yritykselle noin 14.000,00 €. Koska sertifikaatti myönnetään kolmeksi vuodeksi, toistuvat seuranta-arvioinnit ja uudelleen sertifiointi (vuodet 1–3) taulukon mukaisella syklillä. Tämä tulee huomioida, kun lasketaan sertifiointin kustannuksia. (Andréasen 2021.)

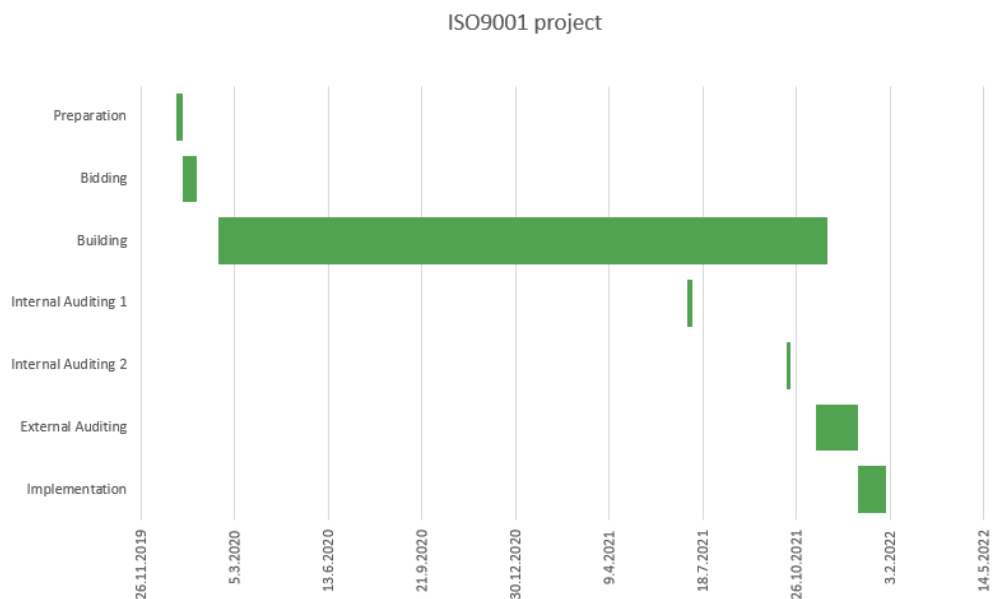
#### 2.4 Tehdas X:n ISO 9001-projekti

Tehdas X päätyi hakemaan sertifiointia suuren asiakkaansa pyynnöstä sekä omasta halustaan uudistaa ja yhtenäistää yrityksen sisäisiä toimintatapoja. Sertifiointin avulla Tehdas X parantaa myös omia kilpailumahdollisuuksiaan. ISO 9001-standardin olemassaolo on esimerkiksi autoteollisuudessa vaatimus, jotta voi toimia toimittajana autoalan yrityksille.

Tehdas X:ssä ISO 9001- projekti aloitettiin helmikuussa 2020 tarkoituksena saada sertifiointi akkreditoitua helmikuussa 2021. COVID-19-pandemia on kuitenkin viivästyttänyt projektin aikataulua ja helmikuussa 2021 arvioitu valmistumisaika projektille on joulukuu 2021. Taulukossa 3 on Tehdas X:n päivitetty Gantt-tilauskuvio projektin aikataulutuksesta. Gantt-tilauskuvio on yritysmaailmassa yleisesti projektinhallinnassa käytetty janakaavio. Taulukon avulla on helppoa esittää projektin ja sen työvaiheiden edistymistä suhteessa

projektille asetettuun aikaan. (Gantt Chart 1.) Tehdas X:n osalta Gantt-taulukkoa ISO 9001-projektista ovat vaatineet Tehdas X:n kansainväliset asiakkaat.

Taulukko 3. Tehdas X:n ISO 9001 projektin aikataulu.



Tehdas X:ssä ISO 9001-standardin -projekti aloitettiin tekemällä yritykselle laatukäsikirja, jossa käydään läpi yrityksen esittely, toimintaympäristö, johtajuus, suunnittelu ja ohjaus, tukitoiminnot, toimintaprosessit sekä suorituskyvyn arviointi ja parantaminen. Laatukäsikirjan avulla yritykseen tulevat uudet työntekijät on helppoa perehdyttää yrityksen toimintatapoihin ja arvoihin. Laatukäsikirjassa jokaisen ydinotsikon alle kuuluu useampia alaosikoita kuten seuranta, mittaaminen ja toiminnan tulokset, prosessikartat, roolit, vastuut ja valtuudet.

Laatukäsikirjan lisäksi Tehdas X:n tulee laatia käyttöönsä sopivia dokumentteja, joiden avulla standardin vaatimat mittarit on helppo todentaa. Dokumentit tulee tarkistaa vähintään kerran vuodessa ja tarvittaessa päivittää muuttuneet tiedot. Vanha versio tulee kuitenkin säilyttää ja dokumentin numeroinnin pitää pysyä juoksevana. Tehdas X:n täytyy järjestää vaadituille dokumenteille ja laatukäsikirjalle yksi sähköinen säilytyspaikka, jonne on kaikilla vastuuhenkilöillä vapaa pääsy. Henkilökunnalla pitää olla myös pääsy

laatukäsikirjaan. Henkilökuntaa varten laatukäsikirja voidaan tarvittaessa tulostaa paperisena, mutta ympäristöystävällisempi muoto on sähköinen.

Yrityksen johdolle ISO 9001-standardi tuo muutoksia taloudellisen raportoinnin ja seurannan osalle. Yrityksessä on ollut vain yksi vuosittainen talouden katsaus, ja tämä on ollut tilintarkastajan kanssa tilinpäätöskokouksessa. Standardin myötä johdon tulee asettaa yritykselle vuosittaiset tavoitteet ja mittarit. Mittarit asetetaan johdon vuosikatselmuksen yhteydessä. Johdon katselmus tulee suorittaa kyseenalaistaen yrityksen oma toiminta; palveleeko johtamisjärjestelmä asetettuja tavoitteita ja onko toiminnassa ilmennyt kehityskohteita (Andréasen 2021). Asetettuja mittareita ja tavoitteita on tarkoitus tarkastella kuukausittaisissa johdon katselmuksissa. Tarvittaessa asetettuja mittareita voidaan muuttaa vuoden aikana, mutta yhteenveto tavoitteiden ja mittareiden täyttymisestä käydään läpi kerran vuodessa.

Tehdas X:n tavoitteena on myös integroida ISO 9001-standardiinsa ympäristön, työterveyden ja tietoturvan näkökulmat. Tällöin Tehdas X:llä olisi käytössään sertifioitu laatu-järjestelmä, jossa noudatetaan standardin vaatimuksia eikä erillisille ympäristön, työterveyden ja tietoturvan standardisoinneille välttämättä olisi tarvetta.

Tehdyn SWOT-analyysin ja ISO 9001-standardin aloituksen perusteella Tehdas X:n toiminnasta löytyi kohtia, joiden taloudelliseen vaikutukseen voidaan johdon katselmuksissa kiinnittää huomiota. Jotta johdon ISO 9001-standardin velvoittama vuosittainen katsaus ei olisi liian suuri kerralla käsiteltäväksi, on johdon katselmuksia tarkoitus tehdä kuukausittain. Tämä muutos helpottaa yrityksen taloudellista seurantaa ja tarvittaessa toimenpiteisiin on helpompaa ryhtyä ja muutokset saadaan aikaan nopeammalla aikataululla.

SWOT-analyysin toteutuksen jälkeen opinnäytetyön tekijä keskusteli analyysin tuloksista Tehdas X:n johdon kanssa. Tehdas X:n johto toivoi tässä keskustelussa opinnäytetyön tekijää toteuttamaan Tehdas X:lle tilinpäätösanalyysin ja selvittämään, löytyisikö tilinpäätösanalyysin avulla talouden puolelta eriä, joihin tulisi kiinnittää huomiota. Tilinpäätösanalyysi päätettiin tehdä vuosilta 2015–2019, jotta yrityksen johto saisi konkreettisemmän käsityksen, mihin talouden osioihin heidän pitäisi enemmän kiinnittää huomiota ISO 9001-standardin vaatimissa johdon katselmuksissa.

## 3 TILINPÄÄTÖSANALYYSI

Tilinpäätösanalyysin avulla voidaan saman toimialan yrityksistä tehdä kattavaa taloudellista analyysia. Saman toimialan yritysten tilinpäätöstietojen vertailu sellaisenaan on hankalaa. Jotta tietoja voidaan vertailla eri yritysten kesken, tulee tuloslaskelma, tase ja liitetiedot oikaista. Oikaistujen taseen ja tuloslaskelman avulla voidaan laskea talouden tunnusluvut sekä tulkita tunnusluvut ja suorittaa johtopäätöksiä vertaamalla saatuja arvoja saman toimialan tunnuslukujen mediaaneihin ja kvartiileihin. (Lahdenkauppi 2018.)

### 3.1 Tilinpäätösanalyysin vaiheet ja oikaisut

Kirjanpitolain (1336/1997) mukaan yritysten on laadittava päättyneestä tilikaudesta tilinpäätös. Tilinpäätös on laadittava siten, että se antaa oikean ja riittävän kuvan yrityksen tuloksesta ja taloudellisesta asemasta (KPL 1336/1997, 3:2). Tilinpäätös perustuu yrityksen kirjanpitoon ja sen tehtävänä on selvittää, miten yrityksen tilikauden aikaiset tulot ja menot ovat muodostuneet. Tilinpäätös koostuu taseesta, tuloslaskelmasta, mahdollisesta rahoituslaskelmasta, toimintakertomuksesta ja liitetiedoista. (Salmi 2020, 19–20.) Jos yritys on suuryritys tai yleisen edun kannalta merkittävä yhteisö, tulee tässä tapauksessa yritysten laatia myös rahoituslaskelma. Toimintakertomus tulee puolestaan lisätä tilinpäätöksen tietoihin, jos yritys on:

- julkinen osakeyhtiö
- osakeyhtiö tai osuuskunta, jota ei määritellä mikro- tai pienyritykseksi
- yleisen edun kannalta merkittävä yhteisö. (Yritystutkimus 2017, 10).

Tilinpäätösanalyysin tietoja voidaan käyttää hyödyksi yrityksen päätöksentekotilanteissa. Tällöin saatuja tietoja verrataan muihin saman alan yritysten tilinpäätösanalyysiin sekä yrityksen omaan sisäiseen kehitykseen useammalta vuodelta. (Kallunki 2014, 12.)

Tilinpäätösanalyysin teko aloitetaan oikaisemalla päättyneen tilikauden tase, tuloslaskelma ja liitetiedot. Siten saadaan aikaan vertailukelpoinen aineisto analyysia varten. Seuraavaksi valitaan tilinpäätösanalyysissä tarkasteltavat kohteet sekä niiden tarkasteluun sopivat menetelmät. Kolmas vaihe on itse tilinpäätösanalyysi, joka voidaan jakaa käytettävien tekniikoiden perusteella seuraavasti: prosenttilukumuotoinen tilinpäätös,

trendianalyysi, tunnuslukuanalyysi ja kassavirta-analyysi. (Niskanen & Niskanen 2016, 19.)

### **Tilinpäätöksen oikaiseminen**

Tilinpäätöksen laatimista koskevia sääntöjä ja säännöstöjä ohjaavat Suomessa kirjanpitolaki (1336/1997), kirjanpitoasetus (1339/1997), osakeyhtiölaki (624/2006) sekä kansainväliset IAS/IFRS-standardit. Koska lainsäädäntö on tiukka, on useimmiten tilinpäätöstietojen oikaisun tarve pieni. Yritystutkimuksen neuvottelukunta on julkaissut (viimeksi 2017) tilinpäätösanalyysi oppaan, jossa se esittelee suositukset oikaistuille taseelle ja tuloslaskelmalle. Oikaistut laskentaerät saattavat vaikuttaa laskettavien tunnuslukujen arvoihin. (Niskanen & Niskanen 2016, 84.) Tilinpäätöksen oikaisuja laadittaessa tulee noudattaa voimassa olevia lakeja ja asetuksia (Yritystutkimus 2017, 7).

### **Tuloslaskelma, sen oikaisu ja tunnuslukuja**

Tuloslaskelmalle kirjataan tilikauden aikana yrityksen liikevaihto, ostot, henkilöstökulut sekä liiketoiminnan muut kulut ja tuotot. Tuloslaskelma kertoo yrityksen kannattavuuden tilikauden tai valitun ajanjakson aikana. (Kallunki 2014, 31.) Kirjanpitoasetus (1339/1997) antaa tuloslaskelmalle kaksi eri kaavaa, joiden mukaan tuloslaskelma on laadittava: kulujakohtainen tuloslaskelma tai toimintokohtainen tuloslaskelma (Kirjanpitoasetus 1339/1997, 1:1–2).

Virallisen ja oikaistun tuloslaskelman kaavojen erot ovat pienet. Oikaistussa tuloslaskelmassa välisummia esitetään useammin ja nimitykset ovat hieman erilaiset kuin virallisessa tuloslaskelman kaavassa. Virallisessa tuloslaskelmakaavassa ei enää esitetä myynti- tai käyttökate, mutta oikaistun tuloslaskelman kaavassa käyttökate esitetään. (Niskanen & Niskanen 2016, 61.) Oikaistussa tuloslaskelmakaavassa luvut esitetään suurempina kokonaisuuksina verrattuna viralliseen tuloslaskelmakaavaan.

Kun tuloslaskelman oikaisut ovat valmiit, voidaan saatujen arvojen perusteella laskea yritykselle kannattavuuden tunnuslukuja, kuten esimerkiksi myyntikateprosentti, käyttökateprosentti ja liiketulosprosentti. Myyntikateprosentti on tukku- ja vähittäiskaupassa yleisesti käytetty tunnusluku (Alma Talent Oy 1). Käyttökateprosentille ei ole määritelty

raja-arvoja, jotka olisivat yhtenevät toimialasta riippumatta. Yritystutkimus ry:n (2017, 64) mukaan voidaan eri toimialoille antaa käyttökateprosentille seuraavat vaihteluvälit:

- teollisuus            5–20 %
- kauppa                2–10 %
- palvelu                5–15 %.

Liiketulosprosentti puolestaan kertoo, kuinka paljon yritykselle on jäänyt tuotoistaan jäljelle ennen rahoituseriä ja veroja. Tämä tunnusluku soveltuu sekä yrityksen sisäiseen, yrityksen oman toimialan, että eri toimialojen väliseen vertailuun. (Alma Talent Oy 2.) Yritystutkimus ry (2017, 65) antaa liiketulosprosentille ohjearvoiksi

- yli 10 %              hyvä
- 5–10 %                tyydyttävä
- alle 5 %               heikko.

Vaikka liiketulosprosentille annetaan Yritystutkimus ry:n mukaan ohjearvot, täytyy kuitenkin tilinpäätösanalyysin laatijan muistaa objektiivisuus tunnuslukua analysoitaessa. Tunnuslukuun vaikuttavat sekä yritystoiminnan rakenne että luonne. (Salmi 2020, 108.)

### **Tase, sen oikaisu ja tunnuslukuja**

Tuloslaskelman oikaisut ovat suhteessa taseen oikaisuihin helpompia tehdä, sillä tuloslaskelman tapahtumat ovat jo toteutuneet. Taseen tapahtumat tapahtuvat vasta tulevaisuudessa ja tilinpäätöstiedot eivät anna perusteita taseen oikaisujen tekemiselle. (Salmi 2020, 104.) Oikaistussa taseessa on viralliseen taseeseen verrattuna suurestikin eroavaisuuksia. Oikaistuun taseeseen yhdistellään monia virallisen taseen eriä, mutta esitetään myös virallisesta taseesta puuttuvat leasingvastuut. (Niskanen & Niskanen 2016, 70.) Taseen oikaisuvaiheessa taseesta eliminoidaan vastaavien erät, joilla ei ole tulontuottamiskykyä ja merkitään näkyviin olennainen varallisuus, jota ei ole merkitty taseeseen (Salmi 2020, 101).

Taseen oikaistuista luvuista yritykselle voidaan laskea tunnuslukuja omavaraisuudesta, rahoitusvarallisuudesta ja yrityksen velkaantuneisuudesta. Omavaraisuusasteen tunnusluvun avulla selvitetään, kuinka suuri prosenttiosuus yrityksen omaisuudesta on rahoitettu omalla pääomalla. (Salmi 2020, 118.) Omavaraisuusasteelle on määriteltä Yritystutkimus ry:n (2017, 70) mukaan seuraavat yleiset ohjearvot:

- yli 40 %            hyvä
- 20–40 %            tyydyttävä
- alle 20 %           heikko.

Yrityksen velkaantuneisuutta voidaan tarkastella suhteellisen velkaantuneisuuden tunnusluvun avulla. Suhteellisessa velkaantuneisuudessa suhteutetaan vieras pääoma yrityksen liikevaihtoon. Yritystutkimus ry (2017, 70) on antanut tälle tunnusluvulle ohjearvoiksi:

- alle 40 %            hyvä
- 40–80 %            tyydyttävä
- yli 80 %            heikko.

Vaikka Yritystutkimus ry on antanut yllä mainitut ohjearvot, muistuttaa se vielä analyysin tekijää, että ohjearvot ovat aina toimialasta riippuvaisia ja yllä mainitut ohjearvot ovat tuotannollisten yritysten ohjearvoja (Yritystutkimus ry 2017, 70).

### 3.2 Tehdas X:n tilinpäätösanalyysi

Tehdas X:n johto toivoi, että tässä opinnäytetyössä toteutettava tilinpäätösanalyysi esitettäisiin prosenttilukumuotoisena tilinpäätöksenä sekä trendianalyysinä. Käsiteltävää aineistoa on vuosilta 2015–2019, joten yrityksen johdon toiveena on saada selville analysoitujen lukujen avulla ne erät, joihin heidän tulisi kiinnittää enemmän huomiota tulevissa ISO 9001-standardin mukaisissa johdon katselmuksissa. Lisäksi yrityksen johto haluaa selvittää oman yrityksensä taloudellisen tilanteen suhteessa muihin saman toimialan yrityksiin. Vertailu toteutetaan käyttämällä Työ- ja elinkeinoministeriön TEM-tilastopalvelun Finnveran toimialakohtaisen tilinpäätöstilasto vertailun kautta saatavia mediaanilukuja. Maaliskuussa 2021 tilinpäätöstilastot olivat saatavilla vuosilta 2015–2019.

Tähän opinnäytetyöhön Tehdas X:n tasetta ja tuloslaskelmaa ei ollut tarvetta oikaista. Yrityksen prosenttimuotoiset tuloslaskelmat ja taseet löytyvät kuvista 4–7.



TULOSLASKELMA		Prosentti				
		2015	2016	2017	2018	2019
<b>LIKEVAIHTO</b>		100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %
Valm. Tuotteiden var.muutos		-6,2 %	-2,2 %	-1,8 %	-0,2 %	2,0 %
Liiketoiminnan muut tuotot		0,0 %	0,1 %	0,0 %	0,1 %	0,0 %
Liiketoiminnan muut tuotot		-6,1 %	-2,1 %	-1,7 %	-0,1 %	2,0 %
<b>LIKETOIMINNAN TUOTOT YHTEENSÄ</b>		<b>93,9 %</b>	<b>97,9 %</b>	<b>98,3 %</b>	<b>99,9 %</b>	<b>102,0 %</b>
Aine- ja tarvikekäyttö		40,4 %	37,9 %	42,5 %	41,7 %	43,2 %
Ulkopuoliset palvelut		3,1 %	3,5 %	1,3 %	1,9 %	2,5 %
Henkilöstökulut		36,4 %	38,8 %	40,4 %	39,5 %	41,9 %
Liiketoiminnan muut kulut		10,0 %	11,3 %	8,9 %	9,0 %	8,8 %
<b>KÄYTTÖKATE</b>		<b>3,8 %</b>	<b>6,3 %</b>	<b>5,2 %</b>	<b>7,8 %</b>	<b>5,5 %</b>
Suunnitelman mukaiset poistot		3,7 %	3,4 %	3,3 %	3,5 %	3,8 %
<b>LIKETULOS</b>		<b>0,2 %</b>	<b>2,9 %</b>	<b>1,9 %</b>	<b>4,3 %</b>	<b>1,8 %</b>
Tuotot osuuksista ja muista sijoituksista		0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
Muut korko- ja rahoitustuotot		0,0 %	0,0 %	0,1 %	0,1 %	0,0 %
Korkokulut ja muut rahoituskulut		-0,1 %	-0,1 %	0,0 %	0,0 %	-0,1 %
Välittömät verot		0,3 %	-0,6 %	-0,4 %	-0,9 %	-0,3 %
<b>NETTOTULOS</b>		<b>0,4 %</b>	<b>2,3 %</b>	<b>1,6 %</b>	<b>3,5 %</b>	<b>1,4 %</b>
<b>KOKONAISTULOS</b>		<b>0,4 %</b>	<b>2,3 %</b>	<b>1,6 %</b>	<b>3,5 %</b>	<b>1,4 %</b>
<b>TILIKAUDEN TULOS</b>		<b>0,4 %</b>	<b>2,3 %</b>	<b>1,6 %</b>	<b>3,5 %</b>	<b>1,4 %</b>

Kuva 4. Tuloslaskelma prosenttianalyysi vuosilta 2015–2019

TULOSLASKELMA		Trendi				
		2015	2016	2017	2018	2019
<b>LIKEVAIHTO</b>		100,0 %	96,1 %	101,1 %	107,8 %	111,0 %
Valm. Tuotteiden var.muutos		100,0 %	34,3 %	28,7 %	2,8 %	-36,2 %
Liiketoiminnan muut tuotot		100,0 %	155,8 %	145,9 %	158,2 %	116,4 %
Liiketoiminnan muut tuotot		100,0 %	33,6 %	28,1 %	1,9 %	-37,0 %
<b>LIKETOIMINNAN TUOTOT YHTEENSÄ</b>		<b>100,0 %</b>	<b>100,2 %</b>	<b>105,9 %</b>	<b>114,7 %</b>	<b>120,7 %</b>
Aine- ja tarvikekäyttö		100,0 %	90,2 %	106,4 %	111,3 %	118,7 %
Ulkopuoliset palvelut		100,0 %	107,0 %	41,8 %	65,2 %	88,2 %
Henkilöstökulut		100,0 %	102,4 %	112,2 %	116,8 %	127,8 %
Liiketoiminnan muut kulut		100,0 %	108,5 %	89,4 %	96,4 %	97,8 %
<b>KÄYTTÖKATE</b>		<b>100,0 %</b>	<b>158,0 %</b>	<b>136,6 %</b>	<b>219,4 %</b>	<b>160,5 %</b>
Suunnitelman mukaiset poistot		100,0 %	89,0 %	90,7 %	103,3 %	114,3 %
<b>LIKETULOS</b>		<b>100,0 %</b>	<b>1687,0 %</b>	<b>1152,5 %</b>	<b>2791,6 %</b>	<b>1181,9 %</b>
Tuotot osuuksista ja muista sijoituksista		100,0 %	117,5 %	114,2 %	125,0 %	132,6 %
Muut korko- ja rahoitustuotot		100,0 %	14,2 %	177,8 %	181,8 %	0,7 %
Korkokulut ja muut rahoituskulut		100,0 %	95,6 %	34,8 %	37,8 %	78,4 %
Välittömät verot		100,0 %	-171,6 %	-123,1 %	-293,8 %	-121,0 %
<b>NETTOTULOS</b>		<b>100,0 %</b>	<b>498,1 %</b>	<b>358,9 %</b>	<b>854,2 %</b>	<b>349,2 %</b>
<b>KOKONAISTULOS</b>		<b>100,0 %</b>	<b>498,1 %</b>	<b>358,9 %</b>	<b>854,2 %</b>	<b>349,2 %</b>
<b>TILIKAUDEN TULOS</b>		<b>100,0 %</b>	<b>498,1 %</b>	<b>358,9 %</b>	<b>854,2 %</b>	<b>349,2 %</b>

Kuva 5. Tuloslaskelma trendianalyysi vuosilta 2015–2019.

TASE	Prosentti				
	2015	2016	2017	2018	2019
<b>PYSYVÄT VASTAAVAT</b>					
Muut aineettomat hyödykkeet	0,7 %	0,9 %	1,0 %	1,1 %	1,0 %
Aineettomat hyödykkeet yhteensä	0,7 %	0,9 %	1,0 %	1,1 %	1,0 %
Maa-alueet	5,9 %	6,2 %	6,2 %	6,1 %	5,9 %
Rakennukset ja rakennelmat	11,5 %	11,4 %	10,8 %	10,5 %	10,4 %
Koneet ja kalusto	14,5 %	12,9 %	13,4 %	15,0 %	16,3 %
Muut aineelliset hyödykkeet			1,4 %		4,0 %
Aineelliset hyödykkeet yhteensä	31,8 %	30,4 %	31,9 %	31,5 %	36,5 %
Muut osakkeet ja osuudet	1,4 %	1,5 %	1,5 %	1,5 %	1,4 %
Sisäiset saamiset					6,4 %
Sijoitukset ja pitkäaikaiset saamiset yhteensä	1,4 %	1,5 %	1,5 %	1,5 %	7,9 %
<b>VAIHTUVAT VASTAAVAT</b>					
Aineet ja tarvikkeet	40,4 %	39,1 %	36,7 %	35,4 %	37,6 %
<b>Vaihto-omaisuus yhteensä</b>	<b>40,4 %</b>	<b>39,1 %</b>	<b>36,7 %</b>	<b>35,4 %</b>	<b>37,6 %</b>
<b>Myyntisaamiset</b>	<b>12,3 %</b>	<b>15,2 %</b>	<b>16,8 %</b>	<b>14,6 %</b>	<b>15,1 %</b>
Muut saamiset	11,8 %	12,0 %	11,4 %	7,9 %	1,2 %
Lyhytaikaiset saamiset yhteensä	24,2 %	27,2 %	28,2 %	22,5 %	16,3 %
Rahat ja rahoitusarvopaperit	1,4 %	0,9 %	0,7 %	8,0 %	0,7 %
<b>VASTAAVAA YHTEENSÄ</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>
<b>OMA PÄÄOMA</b>					
Osakepääoma	0,3 %	0,3 %	0,3 %	0,3 %	0,3 %
Muut rahastot	0,2 %	0,2 %	0,2 %	0,2 %	0,2 %
Kertyneet voittovarot	71,6 %	71,1 %	72,7 %	70,1 %	70,9 %
Tilikauden tulos	0,6 %	3,4 %	2,4 %	5,7 %	2,2 %
<b>OIKAISTU OMA PÄÄOMA YHTEENSÄ</b>	<b>72,7 %</b>	<b>74,9 %</b>	<b>75,6 %</b>	<b>76,2 %</b>	<b>73,6 %</b>
<b>VIERAS PÄÄOMA</b>					
Lainat rahoituslaitoksilta	2,9 %	0,9 %	0,2 %	2,2 %	1,6 %
Pitkäaikainen vieras pääoma yhteensä	2,9 %	0,9 %	0,2 %	2,2 %	1,6 %
Korolliset lyhytaikaiset velat	2,7 %	2,1 %	1,6 %	0,8 %	0,6 %
<b>Ostovelat</b>	<b>6,0 %</b>	<b>4,8 %</b>	<b>5,5 %</b>	<b>5,4 %</b>	<b>11,0 %</b>
Muut korottomat lyhytaikaiset velat	15,7 %	17,2 %	17,1 %	15,3 %	13,2 %
Lyhytaikainen vieras pääoma yhteensä	24,4 %	24,2 %	24,2 %	21,5 %	24,9 %
<b>OIKAISTU VIERAS PÄÄOMA YHTEENSÄ</b>	<b>27,3 %</b>	<b>25,1 %</b>	<b>24,4 %</b>	<b>23,8 %</b>	<b>26,4 %</b>
<b>VASTATTAVAA YHTEENSÄ</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>

Kuva 6. Tase prosenttiansalyysi vuosilta 2015–2019.

TASE	Trendi				
	2015	2016	2017	2018	2019
<b>PYSYVÄT VASTAAVAT</b>					
Muut aineettomat hyödykkeet	100,0 %	121,7 %	133,7 %	152,1 %	138,6 %
Aineettomat hyödykkeet yhteensä	100,0 %	121,7 %	133,7 %	152,1 %	138,6 %
Maa-alueet	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %
Rakennukset ja rakennelmat	100,0 %	94,6 %	89,6 %	89,1 %	90,8 %
Koneet ja kalusto	100,0 %	84,8 %	87,5 %	100,9 %	113,2 %
Muut aineelliset hyödykkeet			100,0 %		296,9 %
Aineelliset hyödykkeet yhteensä	100,0 %	91,1 %	94,8 %	96,5 %	115,2 %
Muut osakkeet ja osuudet	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %
Sisäiset saamiset					100,0 %
Sijoitukset ja pitkäaikaiset saamiset yhteensä	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	552,2 %
<b>VAIHTUVAT VASTAAVAT</b>					
Aineet ja tarvikkeet	100,0 %	92,3 %	85,8 %	85,2 %	93,3 %
Vaihto-omaisuus yhteensä	100,0 %	92,3 %	85,8 %	85,2 %	93,3 %
Myyntisaamiset	100,0 %	117,4 %	128,9 %	115,1 %	122,8 %
Muut saamiset	100,0 %	97,1 %	90,9 %	64,8 %	10,1 %
Lyhytaikaiset saamiset yhteensä	100,0 %	107,4 %	110,3 %	90,4 %	67,6 %
Rahat ja rahoitusarvopaperit	100,0 %	58,3 %	49,3 %	546,7 %	48,9 %
<b>VASTAAVAA YHTEENSÄ</b>	100,0 %	95,4 %	94,6 %	97,3 %	100,3 %
<b>OMA PÄÄOMA</b>					
Osakepääoma	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %
Muut rahastot	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %
Kertyneet voittovarot	100,0 %	94,7 %	96,0 %	95,3 %	99,3 %
Tilikauden tulos	100,0 %	498,1 %	358,9 %	854,2 %	349,2 %
<b>OIKAISTU OMA PÄÄOMA YHTEENSÄ</b>	100,0 %	98,3 %	98,4 %	102,1 %	101,5 %
<b>VIERAS PÄÄOMA</b>					
Lainat rahoituslaitoksilta	100,0 %	30,5 %	6,1 %	75,4 %	53,9 %
Pitkäaikainen vieras pääoma yhteensä	100,0 %	30,5 %	6,1 %	75,4 %	53,9 %
Korolliset lyhytaikaiset velat	100,0 %	75,5 %	58,5 %	30,0 %	23,4 %
Ostovelat	100,0 %	76,3 %	85,9 %	87,3 %	182,6 %
Muut korottomat lyhytaikaiset velat	100,0 %	104,7 %	103,1 %	94,8 %	84,7 %
Lyhytaikainen vieras pääoma yhteensä	100,0 %	94,5 %	94,0 %	85,8 %	102,3 %
<b>OIKAISTU VIERAS PÄÄOMA YHTEENSÄ</b>	100,0 %	87,7 %	84,6 %	84,7 %	97,1 %
<b>VASTATTAVAA YHTEENSÄ</b>	100,0 %	95,4 %	94,6 %	97,3 %	100,3 %

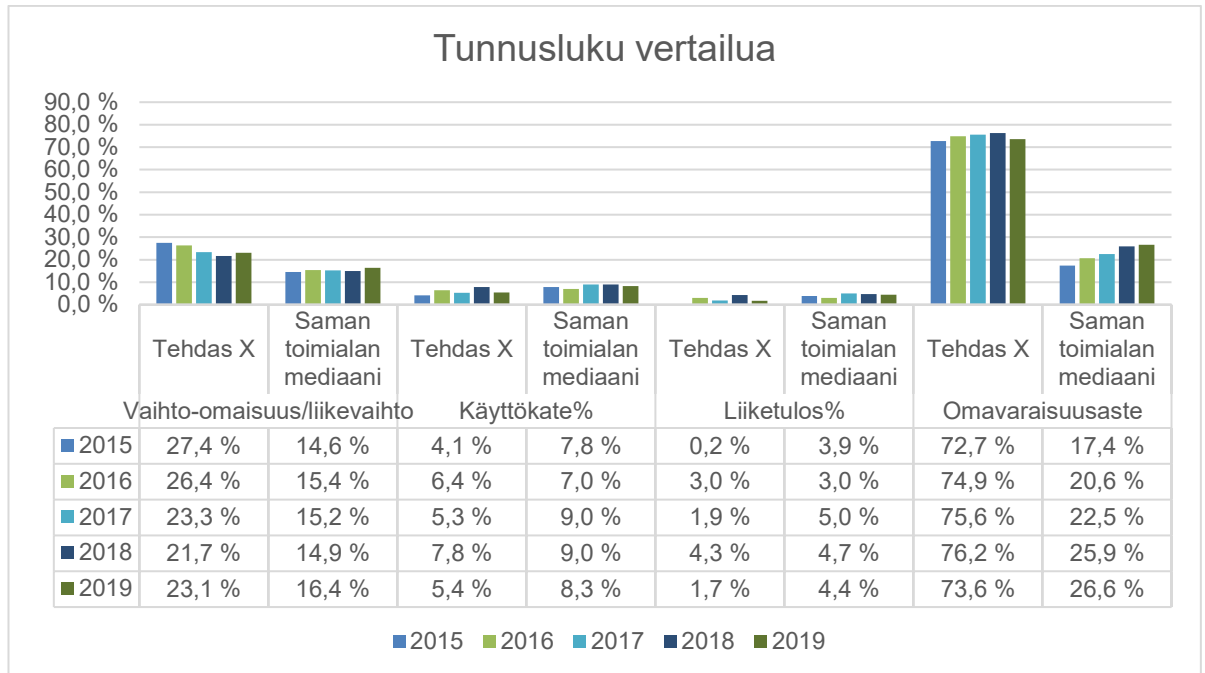
Kuva 7. Tase trendianalyysi vuosilta 2015–2019.

Edellisessä kappaleessa esiteltiin mahdollisia tunnuslukuja, joita voidaan laskea yrityksen oikaistusta tuloslaskelmasta ja taseesta. Näistä edellä mainituista tunnusluvuista ei kuitenkaan yksikään ollut Tehdas X:n analyysin kannalta sellainen tunnusluku, joka olisi opinnäytetyön kannalta merkittävä luku. Tulevia johdon katselmuksia ajatellen tulisi yrityksen johdon kiinnittää huomiota trendi- ja prosenttialyysien perusteella aine- ja tarvikkekäyttöön sekä henkilöstökuluihin. Prosenttialyysin perusteella edellä mainitut kulut ovat kasvaneet 8 %:lla ja trendianalyysin perusteella 46,5 %:lla.

Kaikki edellä mainitut tunnusluvut olivat Tehdas X:n osalta verrattuna saman toimialan lukuihin, paremmat tai samalla tasolla kuin mediaaniarvot. Ainoastaan käyttökateprosentti ja liiketulosprosentti ovat Yritystutkimus ry:n (2017, 64–65) antamien ohjearvojen alatasolla tai alle alatazon. Kyseiset tunnusluvut ovat kuitenkin linjassa toimialan mediaanin kanssa. Kuten kaaviosta 1 nähdään, on tämän toimialan liiketulosprosentti annettuihin Yritystutkimus ry:n (2017, 65) antamiin ohjearvoihin nähden heikko. Mediaaniarvoilla toimialan liiketulosprosentti vaihtelee 3–5 %:n välillä.

Käyttökateprosentti liikkuu Yritystutkimus ry:n (2017, 64) antaman teollisuuden tavoitearvojen (5–20 %) keskiarvon alapuolella, vaihteluvälin ollessa toimialan mediaaniarvoilla 7–9 %:a. Käyttökateprosenttia laskettaessa yrityksen liiketulokseen lisätään poistot ja arvonalentumiset. Saatu käyttökate jaetaan liikevaihdolla. Yrityksen omistamat tuotantolaitteet voivat heikentää käyttökateprosentin vertailukelpoisuutta. (Alma Talent 3.)

Jos yritys omistaa itse omat tuotantolaitteensa, näkyvät tuotantolaitteista aiheutuvat kulut vasta käyttökäteen jälkeen tuloslaskelman poistoina ja rahoituskuluina. Vuokralaitteiden kulut puolestaan ovat mukana jo ennen käyttökäteen liikevoiminnan muissa kuluissa. Tämän takia onkin hyvä muistaa, että tunnuslukuja tarkasteltaessa tulee myös huomioida analysoitava toimiala sekä poistovaatimukset aineellisista ja aineettomista hyödykkeistä että vieraan pääoman rahoituskulut. (Yritystutkimus 2017, 64.)



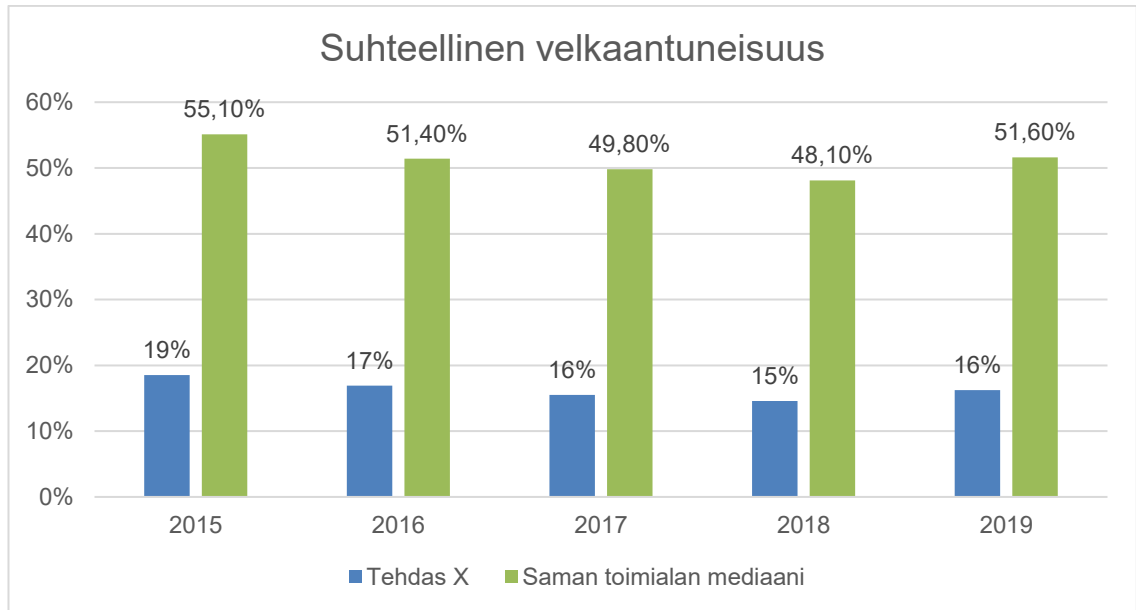
Kaavio 1. Tunnusluku vertailua Tehdas X ja saman toimialan mediaani vuosilta 2015–2019.

Tehdas X:n myyntikateprosentti on ollut taulukon 4 mukainen. Myyntikateprosentti on pysynyt tasaisena kaikkina tarkasteltavina vuosina. Tämä on asia, mihin yrityksen johdon kannattaa kiinnittää huomiotaan ISO 9001-standardin vaatimissa johdon katselmuksissa ja mittareiden asettamisessa. Myyntikateprosentissa on aina parantamisen varaa ja yrityksen johdon tulisi miettiä toimenpiteitä, joilla myyntikateprosenttia voitaisiin tulevaisuudessa kasvattaa.

Taulukko 4. Myyntikateprosentti Tehdas X vuosilta 2015–2019.

	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Myyntikate%</b>	56 %	59 %	56 %	56 %	54 %

Tehdas X on koko historiansa ajan ollut hyvin omavarainen yritys ja kun taseesta laskettiin suhteellinen velkaantuneisuus, huomattiin, että Tehdas X:llä ei myöskään ole vierasta pääomaa niin paljoa, kuin mitä saman alan muilla yrityksillä on TEM- tilastopalvelun (Työ- ja elinkeinoministeriön tilastopalvelu) mukaan. Tehdas X:n hyvä omavaraisuusaste mahdollistaa yrityksen johdon verosuunnittelua osingonjaon avulla.



Kaavio 2. Suhteellinen velkaantuneisuus Tehdas X ja saman toimialan mediaani vuosilta 2015–2019.

Suhteellinen velkaantuneisuus on Tehdas X:llä varsin maltillinen vaihdellen 15–19 % välillä. Kaaviossa 2 on esitetty Tehdas X:n velkasuhde saman toimialan mediaaniin verrattuna. Suhteelliselle velkaantuneisuudelle on annettu Yritystutkimus ry:n (2017, 70) mukaiset ohjearvot ja niiden mukaan saman toimialan mediaaniarvot ovat tyydyttäviä Tehdas X:n arvojen ollessa hyviä.

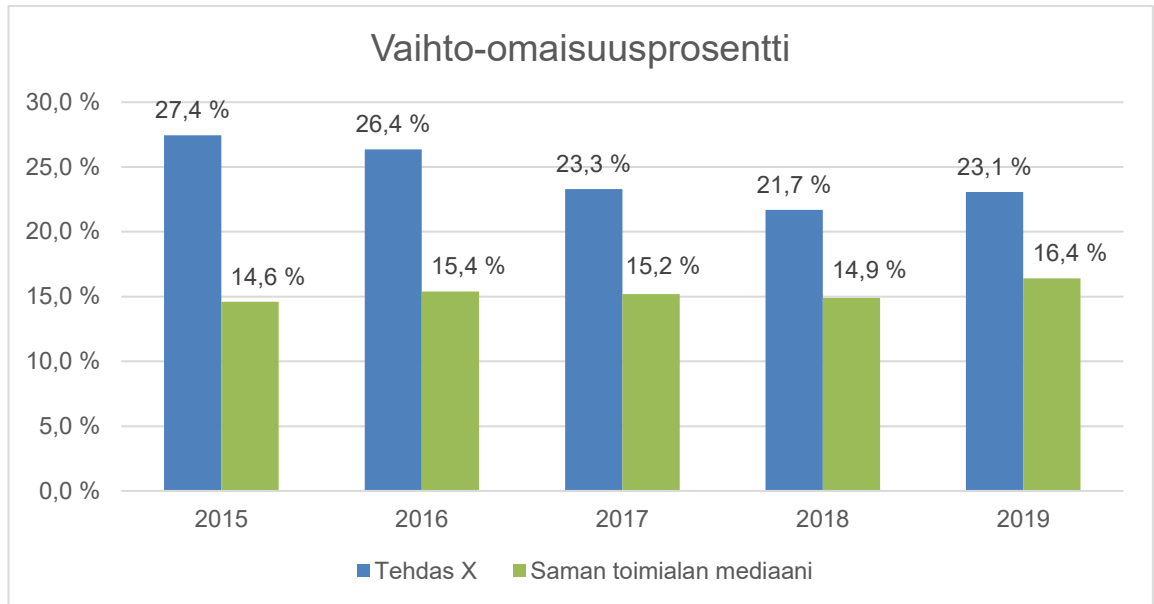
#### Vaihto-omaisuus

Kun prosenttimuotoisia analyysyjä tarkasteltiin, kiinnittyi huomio yrityksen vaihto-omaisuuteen, myyntisaamisiin ja ostovelkoihin, kuten kuvista 5–7 voidaan nähdä. Taulukosta 5 nähdään, että suurin osa yrityksen omaisuudesta koostuu sen vaihto-omaisuudesta. Yrityksen vaihto-omaisuuden arvo on tarkasteltavana ajanjaksona pysynyt tasaisena. Vaihto-omaisuuden arvo on ollut laskeva vuosina 2016–2018, mutta on lähtenyt kasvamaan jälleen vuonna 2019. Vaihtelu ei kuitenkaan ole ollut suurta ja vaihto-omaisuuden arvon laskeminen on vuosina 2017 ja 2018 johtunut inventaarion aikana löydetyistä hävikkituotteista ja niiden hävikkikirjauksista.

Taulukko 5. Tase, prosentti- ja trendianalyysi, vaihto-omaisuus.

TASE		Prosentti				
		2015	2016	2017	2018	2019
VAIHTUVAT VASTAAVAT						
<b>Vaihto-omaisuus yhteensä</b>		40,40 %	39,08 %	36,65 %	35,37 %	37,59 %
TASE		Trendi				
		2015	2016	2017	2018	2019
VAIHTUVAT VASTAAVAT						
<b>Vaihto-omaisuus yhteensä</b>		100 %	92,30 %	85,84 %	85,21 %	93,34 %

Vaihto-omaisuuden suuruus on yrityksen toiminnan kannalta täysin selkeää, sillä Tehdas X toimii kumituotteiden valmistajana, maahantuojana ja jälleenmyyjänä. Yleisesti ottaen, jos yrityksellä ei ole olemassa yhtään vaihto-omaisuutta, on liiketoiminnan harjoittaminen haastavaa. COVID-19-pandemian aikana ostotuotteiden toimitusajat ovat olleet pidemmät kuin ennen pandemiaa. Liiketoiminnan ja asiakastyytyvyyden kannalta ei herätä luottamusta, jos asiakkaan ostamaa tai tarvitsemaa tuotetta ei yhtäkkinä olekaan saatavilla. Siksi yrityksen johdon visio on, että myytävää tavaraa tulee aina olla varastossa siten, että kysyntään voidaan aina vastata. Tehdas X:n myymistä tuotteista noin 70 %:a on tuotteita, jotka Tehdas X ostaa muilta yrityksiltä ja noin 30 %:a myydyistä tuotteista on omaa tuotantoa. Tämä vaihto-omaisuuden suhde nousi esiin myös SWOT-analyysissä ja on yksi ISO-standardin johdon katselmuksien mittareista, jota yrityksen johdon tulisi seurata. Tehdas X:llä on mahdollisuus kasvattaa omaa tuotantoaan ja siten vahvistaa omaa paikkaansa omalla toimialallaan. Oman tuotannon lisääntyessä Tehdas X ei olisi enää niin riippuvainen muista yrityksistä ja tavarantoimitusten aikatauluista. Lisäksi Tehdas X:n tulisi tämän tunnusluvun valossa kiinnittää huomiotaan varastonhallintaansa. Koska varaston arvo on toimialaan nähden suuri, olisi varastonhallintaa todennäköisesti mahdollista tehostaa, mutta tehtävät toimenpiteet vaativat tarkempaa analyysia varaston prosesseista, jotta löydettäisiin tehostamiskohteita. (Kallunki 2014, 133.)



Kaavio 3. Vaihto-omaisuusprosentti Tehdas X ja saman toimialan mediaani vuosilta 2015–2019.

Verrattaessa vaihto-omaisuusprosenttia saman toimialan mediaaniarvoihin, nähdään kaavion 3 mukaan, kuinka Tehdas X:n vaihto-omaisuusprosentti on huomattavasti suurempi kuin muilla toimialan yrityksillä. Kuten edellä mainittiin, tämä tunnusluku olisi yksi varsin hyvä mittari Tehdas X:n johdolle tutustua oman varastonsa toimintaan.

#### Myyntisaamiset

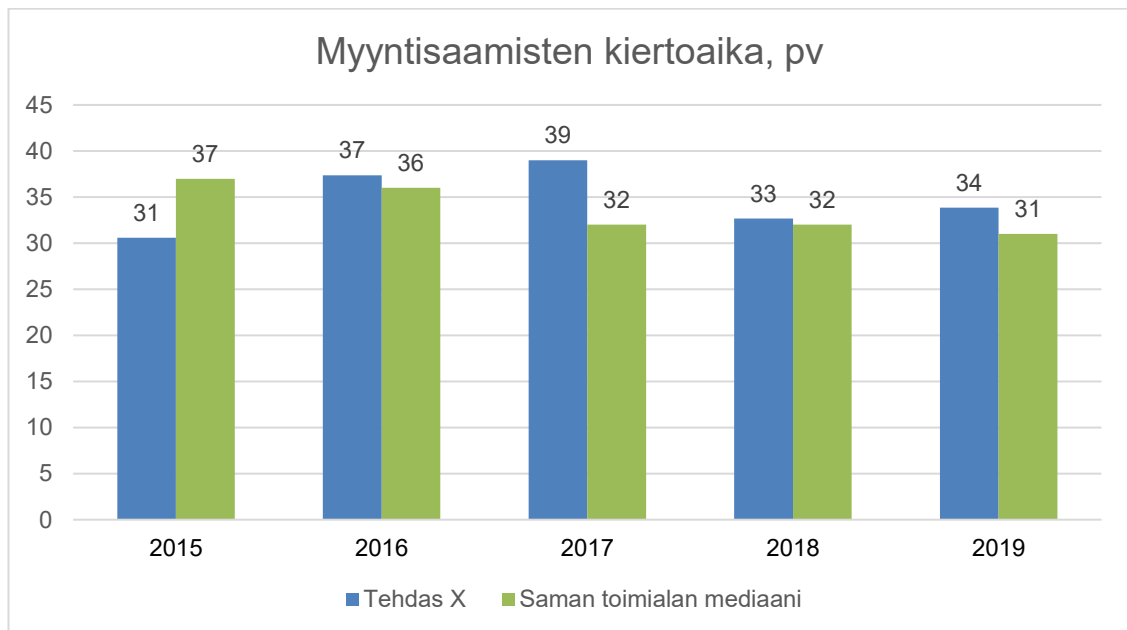
Myyntisaamisten suuruus on kasvanut tarkastelujakson ensimmäisestä vuodesta, kuten taulukosta 6 nähdään. Tehdas X:ssä on tehty muutoksia asiakaslaskutusten maksuehtojen kanssa. Tarkastelujakson ensimmäisenä vuonna yleisin maksuehto Tehdas X:llä oli 14 päivää netto, mutta sähköisten laskujen käsittelyn yleistyessä, ovat monet asiakkaat huomanneet 14 päivän olevan riittämätön laskujen kierrätyksen kannalta. Maaliskuussa 2021 Tehdas X:n yleisin maksuehto on 21 päivää netto. Lisäksi Tehdas X:n suurimpien asiakkaiden konsernimuutokset ovat vaikuttaneet myyntisaamisten kasvuun, sillä maksuehtoja on suurimmilta asiakkailta jouduttu muuttamaan 30 päivästä 75 päivään nettoon. Myyntisaamisten suuruus suhteessa liikevaihtoon on ollut tarkasteltavina vuosina 22–29 %.



Taulukko 6. Tase, prosentti- ja trendianalyysi, myyntisaamiset.

TASE		Prosentti				
		2015	2016	2017	2018	2019
VAIHTUVAT VASTAAVAT						
	Myyntisaamiset	12,34 %	15,18 %	16,81 %	14,59 %	15,11 %
TASE		Trendi				
		2015	2016	2017	2018	2019
VAIHTUVAT VASTAAVAT						
	Myyntisaamiset	100 %	117,37 %	128,86 %	115,07 %	122,78 %

Myyntisaamisista päätettiin laskea kiertoaika ja kiertoaikaa verrattiin saman toimialan mediaanilukuihin. Tulokset ovat nähtävillä kaaviossa 4. Keskimäärin Tehdas X:n myyntisaamisten kiertoaika on samalla tasolla kuin mitä saman toimialan muilla yrityksillä, mikä on ollut Tehdas X:n pyrkimyksenä. Vuonna 2017 Tehdas X:n myyntisaamisten kiertoaika on ollut heikompi kuin samalla toimialalla. Kyseisenä vuonna Tehdas X toteutti saamisten perintään liittyviä muutoksia omassa toiminnassaan ja se näkyi heti myyntisaamisten kiertoaajan kasvulla. Tehdas X siirtyi sähköiseen laskujen välitykseen alkuvuodesta 2017 ja tämä aiheutti suuria ongelmia vuoden 2017 aikana. Laskut eivät menneet kaikille asiakkaille perille ja maksuihin tuli viivästyksiä.



Kaavio 4. Myyntisaamisten kiertoaika, pv Tehdas X ja saman toimialan mediaan vuosilta 2015–2019.

Toimialan myyntisaamisten kiertoaika ei ole nopea, mutta suhteessa toimialalla vallitseviin pitkiin maksuehtoihin (45, 60, 75 tai 90 päivää netto), kiertävät myyntisaamiset huomattavasti nopeammin kuin mitä maksuehdot antavat ymmärtää. Maksuehtolain (30/2013) mukaan 30 päivää netto maksuehdon ylittävät maksuehdot on aina sovittava erikseen. Tämä on ongelmana tällä toimialalla, sillä suuret konserniyritykset määrittelevät itselleen sopivan pitkät maksuajat, joihin pienten yritysten on valitettavasti suostuttava, jos aikovat pitää asiakkuuden itsellään. (Suomen Yrittäjät ry 2018.)

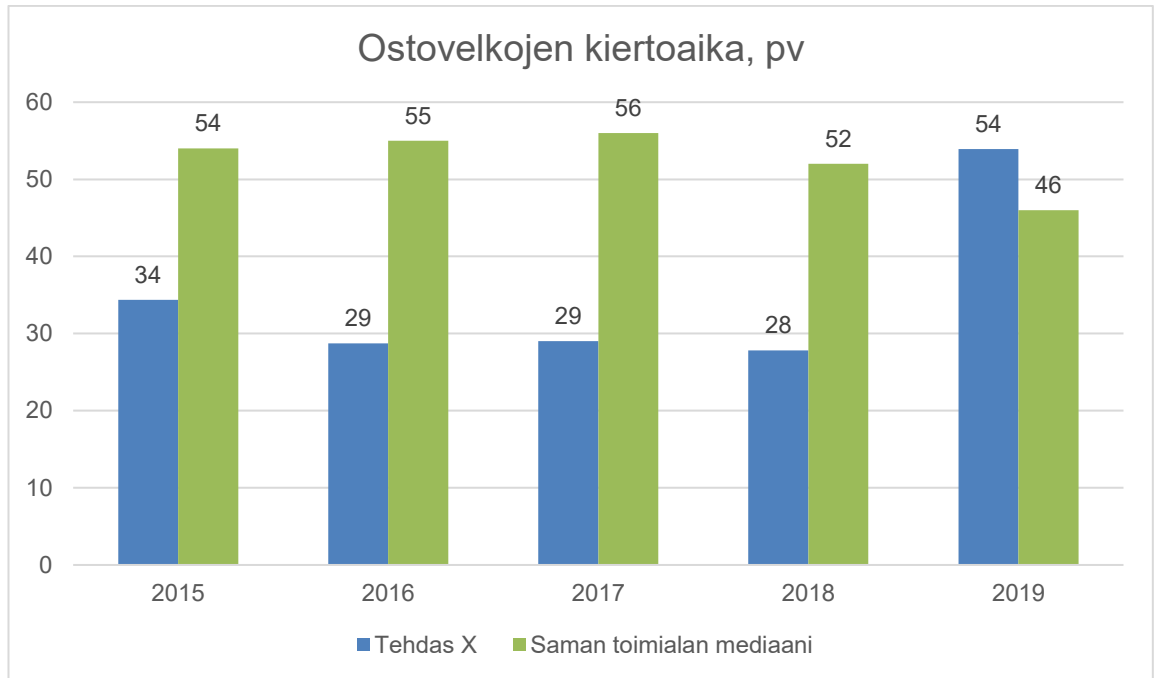
### Ostovelat

Tehdas X:n ostovelat ovat kasvaneet tarkasteltavana ajanjaksona, etenkin vuonna 2019 ostovelkoihin on tullut suuri kasvu, kuten taulukosta 7 voidaan nähdä. Tehdas X:ssä on tarkasteltavana ajanjaksona uusittu tuotantokonekanta ja suurin investointi tuotantokoneissa on osunut vuodelle 2019. Tarkasteltaessa tasetta koneiden ja kaluston osalta, huomataan, että myös koneiden ja kaluston arvo on noussut koko tarkasteltavana ajanjaksona. Tuotantokoneiden uusimisen lisäksi myös aine- ja tarvikekäyttö on tarkasteltavana ajanjaksona noussut.

Taulukko 7. Tase, prosentti- ja trendianalyysi, ostovelat.

TASE		Prosentti				
		2015	2016	2017	2018	2019
VIERAS PÄÄOMA						
	Ostovelat	6,05 %	4,83 %	5,49 %	5,42 %	11,0 %
TASE		Trendi				
		2015	2016	2017	2018	2019
VIERAS PÄÄOMA						
	Ostovelat	100 %	76,29 %	85,90 %	87,29 %	182,58 %

Ostovelkojen kiertoaika on ollut Tehdas X:ssä vuosina 2015–2018 selvästi alempana kuin mediaaniarvot samalta toimialalta ovat olleet. Kaavion 5 mukaan Tehdas X on maksanut ostovelkansa vuosina 2015–2018 lyhyemmässä ajassa verrattuna toimialan mediaaniin. Vuonna 2019 ostovelkojen kiertoaika on kasvanut ja Tehdas X on hyödyntänyt edullista ostovelkarahoitusta enemmän kuin mitä toimialan mediaani osoittaa. Vuosi 2019 ei kuitenkaan ole vertailukelpoinen, sillä vuonna 2019 Tehdas X hankki useita tuotantokoneita, joiden maksuehdot eivät olleet linjassa Tehdas X:n yleisten ostolaskujen maksuehtojen kanssa.



Kaavio 5. Ostovelkojen kiertoaika, pv Tehdas X ja saman toimialan mediaani vuosilta 2015–2019.

Ostovelkojen maksuajat riippuvat aina ostolaskujen maksuehdoista. Tehdas X:n yleisin maksuehto ostoveloloissa on 30 päivää netto. Muutamilla suuremmilla toimittajilla maksuehto Tehdas X:lle on 30 päivää -2 %, 45 päivää netto. Tehdas X pyrkii hyödyntämään myönnettyjä kassa-alennuksia, tämä osaltaan selittää myös ostovelkojen nopean maksuajan. Vuonna 2019 Tehdas X on hyödyntänyt tarkasteltavana ajanjaksona eniten yrityksille edullista ostovelkarahoitusta ja siten pienentänyt käyttöpääoman tarvettaan. Tehdas X:n kannattaa jatkossakin pyrkiä hyödyntämään pitkiä maksuaikoja, jotta käyttöpääoman tarvetta ei syntyisi. Yrityksen johdon olisi hyvä tarkkailla tätä tunnuslukua tulevaisissa ISO 9001-standardin mukaisissa johdon katselmuksissa.

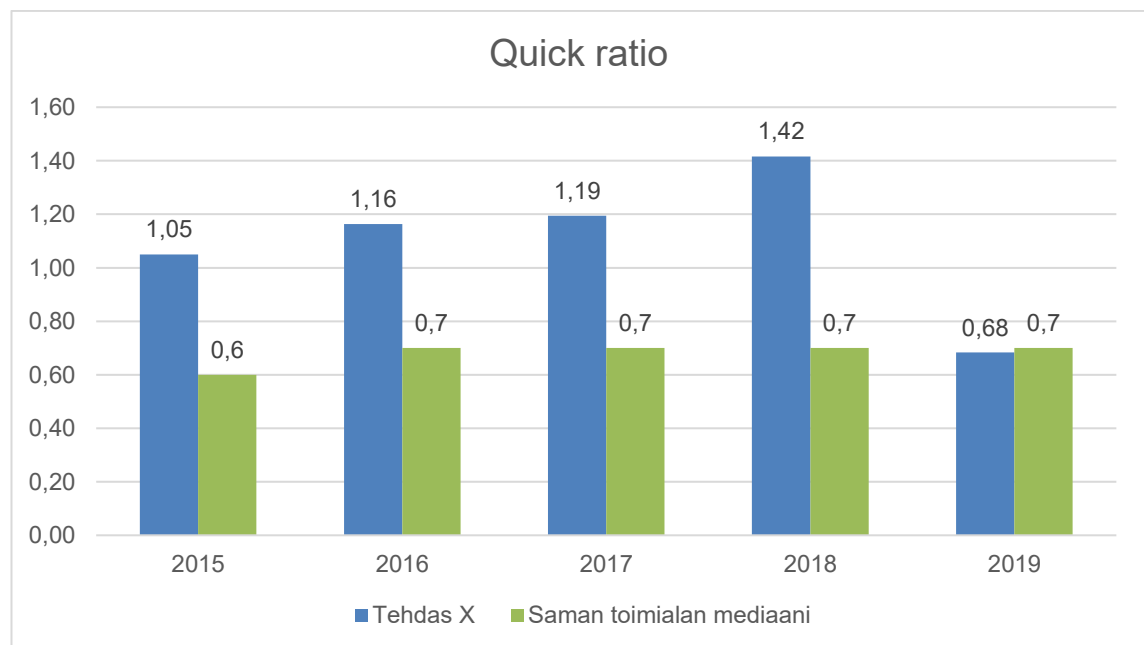
### Maksuvalmius

Tehdas X:n maksuvalmiutta selvitettiin maksuvalmiuden tunnuslukujen Quick ration ja Current ration avulla. Nämä kaksi tunnuslukua päätettiin ottaa Tehdas X:n tilinpäätösanalyysiin mukaan, jotta nähtäisiin millainen Tehdas X:n maksuvalmius olisi, jos yritystoiminta jouduttaisiin lopettamaan.

Quick ratiossa verrataan yrityksen lyhytaikaisten saamisten, rahojen ja pankkisaamisten sekä rahoitusarvopapereiden arvoa suhteessa lyhytaikaiseen vieraaseen pääomaan ja lyhytaikaisiin saatuihin ennakkomaksuihin (Alma Talent 4).

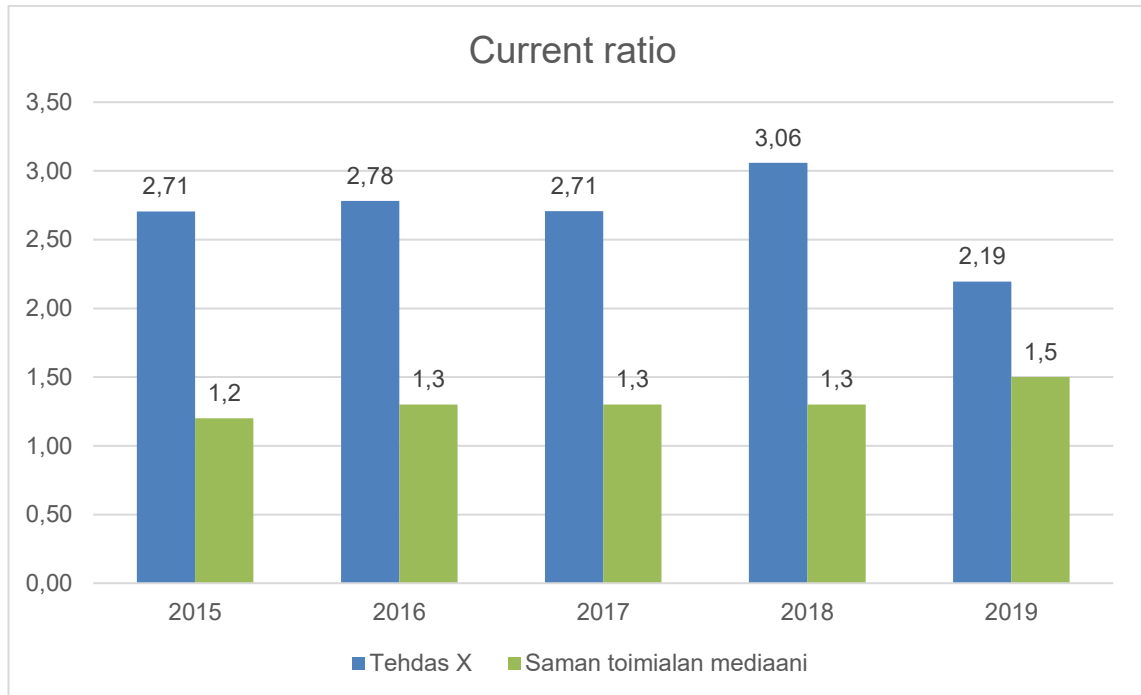
Kaaviossa 6 vertaillaan Tehdas X:n Quick ratio -lukuja toimialan mediaaniin. Tehdas X:n Quick ratio on ollut vuosina 2015–2018 selvästi parempi kuin toimialalla keskimäärin, mutta vuonna 2019 Quick ratio on laskenut rajusti jääden juuri alle toimialan vuoden 2019 mediaaniluvun. Luku kuitenkin on lähellä toimialan mediaaniarvoa. Vuoden 2019 lasku johtuu taseen lyhytaikaisten saamisten pienentymisestä sekä ostovelkojen kasvusta. Ostovelkojen kiertoaika kasvoi vuonna 2019 ja se vaikutti myös osaltaan Quick ratio -arvon laskuun. Yrityksen omavaraisuusaste on kuitenkin ollut tarkasteltavana ajanjaksona selkeästi korkeampi kuin toimialan mediaani, kuten kaaviosta 1 sivulla 24 voidaan nähdä. Mediaaniarvo on pysynyt tasaisena koko tarkasteltavana ajanjaksona ja on oletettavaa, että tämä arvo pysyy toimialalla myös tulevaisuudessa tasaisena.

Kaavion 6 perusteella voidaan päätellä, että vaikka Tehdas X:llä on velkaa, pystyisi se silti kattamaan lyhytaikaista rahoitusvajetta hakemalla velkaa.



Kaavio 6. Quick ratio Tehdas X ja saman toimialan mediaani vuosilta 2015–2019.

Kaaviossa 7 vertaillaan Tehdas X:n Current ratio -lukuja toimialan mediaaniin. Verrattaessa Quick ratioon, Current ratioissa huomioidaan lyhytaikaisten saamisten, rahojen ja pankkisaamisten sekä rahoitusarvopapereiden lisäksi myös vaihto-omaisuuden arvoa suhteessa lyhytaikaiseen vieraaseen pääomaan (Alma Talent 5).



Kaavio 7. Current ratio Tehdas X ja saman toimialan mediaani vuosilta 2015–2019.

Tehdas X:n Current ratio on koko tarkasteltavana ajanjaksona ollut parempi kuin toimialan mediaani. Tämä kertoo sen, että Tehdas X on hyödyntänyt ostoveloihinsa kassalennuksia, sillä sen maksuvalmius on pysynyt koko ajan hyvänä tai erinomaisena. Tehdas X:n vaihto-omaisuus on kasvanut tarkasteltavana ajanjaksona ja se on osaltaan vaikuttanut Current ratio -arvon nousuun. Ostovelkojen suuri kasvu vuonna 2019 on vaikuttanut Current ratio arvon laskuun vuonna 2019. Mediaaniarvo on pysynyt tasaisena tarkasteltavana ajanjaksona.

Tehdas X:n maksuvalmius on myös Current ratiolla laskettuna hyvä, kuten se oli myös Quick ratiolla laskettuna. Tästä voidaan päätellä, että Tehdas X pystyisi kattamaan lyhytaikaista rahoitusvajetta hakemalla velkaa.

#### Ennuste tilikaudelle 2020

Tehdas X:n tilinpäätöstä ei vielä maaliskuussa 2021 ole vahvistettu, mutta jo laadituista laskelmista opinnäytetyön tekijä pystyi laatimaan ennusteen tilikaudesta 2020. Tehdas X:n tunnusluvut näyttäisivät pysyvän analysoitujen vuosien 2015–2019 kanssa samalla tasolla. Myyntisaamisten kiertoaika on ennusteen mukaan Tehdas X:llä 29 päivää.

Muutos verrattuna vuoteen 2019 tulee olemaan 5 päivää. Myyntisaamisten valvontaa on vuonna 2020 tehostettu ja se näkyy myyntisaamisten kiertoaajan pienenemisenä.

Ostovelkojen kiertoaikaan on ennusteen mukaan tulossa suurempi muutos. Ostovelkojen kiertoaika on ennusteen mukaan 22 päivää, tippuen 32 päivällä. Tätä tunnuslukua tarkasteltaessa tulee kuitenkin muistaa, että Tehdas X:n vuosi 2019 ei kuitenkaan ole vertailukelpoinen, johtuen suurista tuotantolaitte hankinnoista. Kun ostovelkojen kiertoaikaa verrataan vuoteen 2018, on vuoden 2020 ennuste vain 6 päivää pienempi.

Vaihto-omaisuusprosentti on pysynyt samalla tasolla ollen 22,3 %. Quick ratio ja Current ratio ovat myös edelleen erinomaisia. Quick ratio on ennusteen mukaan 1,09 ja Current ratio 2,92. Tuloksesta on tulossa hieman pienempi kuin tilikaudella 2019, mutta kaiken kaikkiaan Tehdas X:n vuoden 2020 ennuste näyttää hyvältä.

## 4 LOPUKSI

Opinnäytetyön tarkoituksena oli löytää toimeksiantajayrityksen johdolle toimiva talouden raportointijärjestelmä, sillä talousraportoinnissa on tiedostettu jo aiemmin kehittämistarpeita. Toimeksiantajayrityksen taloudellista tilannetta on arvioitu kerran vuodessa tilinpäätöskokouksessa. Käynnissä oleva ISO 9001-standardisointi tuo tullessaan muutoksia toimeksiantajan koko toimintaan ja tässä opinnäytetyössä tarkasteltiin toimeksiantajan toimintaan tulevia muutoksia taloushallinnon osalta.

Toimeksiantajayrityksessä oli aloitettu ISO 9001-standardisointi ennen opinnäytetyötoimeksiantoa. Standardisointiprojekti oli kuitenkin pysähdyksissä, sillä COVID-19-pandemia oli muuttanut yrityksen sisäisiä työnkuvia. Jotta ISO 9001-projekti etenisi, sovittiin opinnäytetyön tekijän ja toimeksiantajayrityksen kanssa käydyssä keskustelussa, että opinnäytetyötä varten toimeksiantajayrityksessä toteutettaisiin SWOT-analyysi. SWOT-analyysin tulosten perusteella opinnäytetyön tekijä pystyi edistämään toimeksiantajayrityksen ISO 9001-projektia sekä löytämään ratkaisuja taloushallinnon raportointiin. SWOT-analyysin tulokset käytiin toimeksiantajayrityksen johdon kanssa läpi ja saatujen tulosten perusteella opinnäytetyön tekijä toteutti toimeksiantajayritykselle tilinpäätösanalyysin vuosilta 2015–2019. SWOT-analyysin avulla yrityksestä löydettiin epäkohtia, jotka vahvistuivat, kun yrityksen ISO 9001-standardin vaatimat prosessikuvaukset ja organisaatiokaaviot valmistuivat. Esiin nousseita epäkohtia olivat Tehdas X:n sijaiskäytännöt, vastuun jakautuminen ja jatkuvuuden takaaminen. Yrityksen toimintatapoihin on tehtävä muutoksia, jotta voidaan ennakoida tulevia muutoksia ja luoda varajärjestelmiä. Johdon on pystyttävä kehittämään yrityksen toimintaa, jotta vastuu jakautuisi useammalle tekijälle nykyisen tilanteen sijaan. Uusien osaavien työntekijöiden löytäminen ja sitouttaminen Tehdas X:n toimintaan on tärkeää jatkuvuuden kannalta.

Jos yrityksessä on jo käytössä ollut hyvä ja säännöllinen talousraportoinnin seuranta, ei ISO 9001-standardisointi välttämättä aiheuta muutoksia yrityksen toimintatapoihin. Tehdas X:ssä ISO 9001-standardisointi muutti johdon talousraportointia siten, että vuosittaisen talouskatsauksen lisäksi on toimeksiantajayrityksessä ryhdytty pitämään kuukausittaisia johdon talouskatsauksia tammikuusta 2021 alkaen. Johdolle on aikaisemmin riittänyt kerran vuodessa pidetty tilinpäätöskokous, jossa päättyneen vuoden tietoja on verrattu edelliseen vuoteen. ISO 9001-standardin vaatimusten mukaan, johdon on pidettävä kerran vuodessa johdon katselmus, jossa se asettaa yritykselleen mittarit ja tavoitteet,

joita tavoitellaan alkavana vuotena. Jotta vuosittainen katselmus olisi helpompaa toteuttaa, ovat kuukausittaiset johdon katselmuksat toimiva muutos Tehdas X:n johdon toimintaan. Näin ollen johdon on helpompaa ymmärtää yrityksensä taloudellista tilannetta ja tehdä tarvittavia muutoksia nopeammalla aikataululla. Taloushallinnon puolelta mittareiden ja tavoitteiden seurannassa johdon toimintaa helpottavat kuukausitasolla toteutettavat prosentti- ja trendianalyysit taloudellisesta tilanteesta.

Tilinpäätösanalyysin perusteella opinnäytetyön tekijä ehdottaa Tehdas X:n johdolle seurattaviksi luvuiksi edellä analysoituja myyntisaamia, ostovelkoja ja vaihto-omaisuutta sekä mainittuja aine- ja tarvikkekäyttöä ja henkilöstökuluja. Vuoden 2020 ennusteen mukaan myyntikateprosenttiin ei ole tulossa muutosta, ja Tehdas X:n myyntisaamiset näyttäisivät olevan pienemmät kuin mitä vuonna 2019 ne ovat olleet. Tilanteeseen on vaikuttanut vuonna 2020 COVID-19-pandemia, mutta myyntisaamia ja myyntikateprosenttia tulisi seurata tarkemmin, jotta yrityksen taloudellinen tilanne pysyisi samana. Myyntikateprosenttia tulisi pyrkiä parantamaan. Ostovelkojen seuraamista opinnäytetyön tekijä ehdottaa Tehdas X:n johdolle seurattavaksi, jotta menojen osuus ei kasvaisi ja ostovelkojen kiertonopeus pysyisi yrityksen sisäisessä vertailussa samalla tasolla kuin tarkasteltavana ajanjaksona kiertonopeus on ollut.

Tehdas X:n taloudellinen tilanne on hyvä ja toimialan mediaanin mukainen. Myyntisaamisten ja ostovelkojen kehitys vuosina 2015–2018 on noudattanut johdonmukaisesti liikevaihdon kehittymistä pois lukien vuosi 2019. Vuoden 2019 ostovelkojen kiertonopeus ei ole täysin vertailukelpoinen arvo, sillä ostovelkojen kiertonopeuden kasvu on johtunut tuotantokoneiden uusimisesta. Vaihto-omaisuuden arvo ei ole vuosina 2015–2019 muuttunut. Tilikaudesta 2020 on ennusteen mukaan tulossa samankaltainen kuin tilinpäätösanalyysissä käytetyistä tilikausista. Suurta muutosta ei ole tulossa, vaan luvut ovat hyvin samankaltaiset kuin aikaisempina vuosina.

Kun ISO 9001-standardisointi on saatu Tehdas X:ssä valmiiksi, on yrityksen johdolla käytössään toimiva tapa seurata oman yrityksensä kehitystä. Kuukausittaisen seurannan avulla yrityksen johto voi tarpeen vaatiessa reagoida nopeasti ja tehdä toiminnassa tarvittavia muutoksia. Haasteen muutokselle luo osaavan henkilökunnan löytäminen ja sitouttaminen Tehdas X:n toimintaan. Johdon on myös mietittävä toiminnan mahdollista laajentamista ja varauduttava tuleviin laajennusinvestointeihin.



## LÄHTEET

Alma Talent Oy 1. Viitattu 24.3.2021. <https://www.almatalent.fi/tietopalvelut/tunnuslukuopas/kannattavuus/myyntikate-ja-myyntikate-prosentti>

Alma Talent Oy 2. Viitattu 24.3.2021. <https://www.almatalent.fi/tietopalvelut/tunnuslukuopas/kannattavuus/liiketulos-ja-liiketulos-prosentti>

Alma Talent Oy 3. Viitattu 13.4.2021. <https://www.almatalent.fi/tietopalvelut/tunnuslukuopas/kannattavuus/kaytokate-prosentti>

Alma Talent Oy 4. Viitattu 26.3.2021. <https://www.almatalent.fi/tietopalvelut/tunnuslukuopas/maksuvalmius/quick-ratio>

Alma Talent Oy 5. Viitattu 26.3.2021. <https://www.almatalent.fi/tietopalvelut/tunnuslukuopas/maksuvalmius/current-ratio>

Andréasen, R. 2021. Keskustelu. Kiwa Inspectan Sales Manager Roger Andréasen 17.2.2021 Anne-Mari Keränen.

EU komission suositus 2003/361/EY. Annettu Brysselissä 6.5.2003. Saatavilla <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/PDF/?uri=CELEX:32003H0361&from=EN>

Finnis Accreditation Service FINAS 1. Viitattu 29.3.2021. <https://www.finas.fi/toimijat/Sivut/default.aspx#k=ISO9001#l=1035>

Finnish Accreditation Service FINAS 2. Viitattu 18.2.2021. <https://www.finas.fi/akkreditointi/Sivut/default.aspx>

Gantt Chart 1. Viitattu 29.3.2021. <https://www.ganttchart.com/index.html>

IAF, International Accreditation Forum, Inc. 2020. Determination of audit time of quality, environmental, and occupational health & safety management systems. Issue 4, Version 2. pdf-tuloste. Viitattu 17.2.2021. Saatavilla [https://www.iaf.nu/articles/Mandatory\\_Documents\\_/38](https://www.iaf.nu/articles/Mandatory_Documents_/38)

International Organization for Standardization, ISO 1. Viitattu 17.2.2021. <https://www.iso.org/benefits-of-standards.html>

Kallunki, J. 2014. Tilinpäätösanalyysi. E-kirja. Helsinki: Talentum Media.

Kirjanpitolaki 30.12.1997/1336. Annettu Helsingissä 30.12.1997. Saatavilla <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971336>

Kirjanpitoasetus 30.12.1997/1339. Annettu Helsingissä 30.12.1997. Saatavilla <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971339>

Lahdenkauppi, A. 2018. Taloudellinen analyysi kahdessa minuutissa. Tilisanomat 1/2018. Viitattu 1.2.2021. <https://tilisanomat.fi/kirjanpito/taloudellinen-analyysi-kahdessa-minuutissa>

Niskanen J. & Niskanen M. 2016. Tilinpäätösanalyysi. E-kirja. 2., tarkistettu painos. Helsinki: Edita.

Osakeyhtiölaki 1.9.2006/624. Annettu Helsingissä 1.9.2006. Saatavilla <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624>

Parsons, N. 2021. What Is a SWOT Analysis and How to Do It Right (With Examples). Blogikirjoitus. Viitattu 16.3.2021. What Is a SWOT Analysis and How to Do it Right in 2021 (With Examples) (liveplan.com)

Pro PK-Pilvipalvelut 2021. Viitattu 18.2.2021. <https://www.laatukasikirja.fi>

Professional Academy. Marketing Theories - SWOT analysis. Blogi-kirjoitus. Viitattu 4.3.2021. <https://www.professionalacademy.com/blogs-and-advice/marketing-theories---swot-analysis>

Salmi, I. 2020. Mitä Tilinpäätös kertoo? E-kirja.10., uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Shewan, D. 2020. How to Do a SWOT Analysis for Your Small Business (with Examples). Blogi-kirjoitus. Viitattu 1.3.2021. <https://www.wordstream.com/blog/ws/2017/12/20/swot-analysis>

Suomen Standardisoimisliitto SFS ry 1. Viitattu 16.12.2020. <https://sfs.fi/standardeista/tutustu-standardeihin/>

Suomen Yrittäjät ry. 2018. Pitkät maksuajat haittaavat joka kolmatta yritystä –”Pienyrittäjälle ne ovat kohtuuttomat”. Blogi-kirjoitus. Viitattu 25.3.2021. <https://www.yrittajat.fi/uutiset/599534-pitkat-maksuajat-haittaavat-joka-kolmatta-yritysta-pienyrittajalle-ne-ovat#0c6e1abd>

Työ- ja elinkeinoministeriö, TEM-tilastopalvelu 2021. Viitattu 25.3.2021. [https://tem-tilastopalvelu.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/TEM\\_Toimiala\\_Online\\_Veloitukseton/TEM\\_Toimiala\\_Online\\_Veloitukseton\\_\\_Finnvera/Finnvera.px/](https://tem-tilastopalvelu.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/TEM_Toimiala_Online_Veloitukseton/TEM_Toimiala_Online_Veloitukseton__Finnvera/Finnvera.px/)

Tilastokeskus 1 Teollisuustuotannon arvo 2019. Viitattu 16.12.2020. [www.tilastokeskus.fi/til/tti/2019/tti\\_2019\\_2020-07-02\\_tie\\_001\\_fi.html](http://www.tilastokeskus.fi/til/tti/2019/tti_2019_2020-07-02_tie_001_fi.html)

Vault Intelligence Limited, Vault 1 2019. ISO Spotlight: What Do These 10 Standards Mean for Your Business? Viitattu 17.2.2021. <http://www.vaultintel.com/blog/iso-spotlight-what-do-these-10-standrads-mean-for-your-business>

Viitala R. & Jylhä E. 2019. Johtaminen - Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. E-kirja. Helsinki: Edita.

Vuorinen T. 2013 Strategiakirja 20 työkalua. E-kirja. Helsinki: Talentum.

Yritystutkimus ry 2017. Yritystutkimuksen tilinpäätösanalyysi. 10.korjattu laitos. Helsinki: Gaudeamus Oy.