



SAVONIA

■ OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

YRITYS X: TALOUDELLISEN TILAN SELVITTÄMINEN JA STRATEGINEN MITTARISTO

TEKIJÄT: Noora Nyysönen
Laura Pietikäinen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Työn tekijät Noora Nyssönen, Laura Pietikäinen	
Työn nimi Yritys X: Taloudellisen tilan selvittäminen ja strateginen mittaristo	
Päiväys	14.12.2013
Sivumäärä/Liitteet	46/6
Ohjaajat Ulla Loikkanen, Pentti Mäkelä	
Toimeksiantaja Yritys X	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tehdä analyysi toimeksiantajayrityksen taloudellisesta tilasta sekä laatia pohja strategiselle mittaristolle. Toimeksiantajayrityksen toimenkuvaan kuuluu koneellinen puunkorjaus sekä raskaskoneiden huolto ja korjaus. Yritys omistaa 13 metsäkonetta ja vuonna 2012 sen liikevaihto oli 2,9 miljoonaa euroa. Opinnäytetyössä yhteyshenkilöinä toimivat yrittäjä sekä työnjohtaja ja heidän toiveena on ollut yrityksen nimeäminen. Tästä johtuen opinnäytetyössä käytetään yrityksestä nimiä: toimeksiantajayritys tai yritys X.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuuksissa käsitellään Balanced Scorecard -mallia, kasvuyrittäjyyttä sekä tilinpäätösanalyysiin liittyvää teoriaa. Yritys X:n lähtötilanteen analysoinnin tuloksia peilataan näihin teorioihin.</p> <p>Opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö ja se on kvalitatiivinen tutkimus. Tutkimusaineistoa opinnäytetyöhön saadaan haastattelemalla yrittäjää ja työnjohtajaa. Tämän lisäksi käytössä on ollut yrityksen tilinpäätöstiedot vuosilta 2010–2012. Näiden aineistojen pohjalta laadittiin toimeksiantajayrityksen lähtötilanteen analysointi. Analysoinnissa on mukana myös taloudellisille tunnusluvuille annettuja ohjearvoja sekä toimialavertailu. Tästä johtuen lähtötilanteen analyysi oli kattava ja antaa todellisen kuvan yrityksen tilasta.</p> <p>Analysoinnin tuloksista havaittiin, että toimeksiantajayrityksen taloudellinen tila on parantunut kolmen viimeisen tilikauden aikana. Myös toimialavertailussa yritys saavutti hyvät arvot. Lähtötilanteen analyysissa selvisi, että yrityksellä on muutama strateginen mittari, mutta ne tulevat pääurakanantajan vaatimuksesta. Analysoinnin tuloksien sekä tehdyn haastattelun perusteella laaditaan toimeksiantajayritykselle strategisen mittariston pohja, joka on yksinkertainen ja helposti toteutettavissa oleva.</p> <p>Tässä opinnäytetyössä laadittu tilinpäätösanalyysi on ensimmäinen, joka toimeksiantajayritykselle on tehty. Analyysin ansiosta yritys X:n yrittäjä sekä työnjohtaja saavat arvokasta tietoa yrityksensä tilasta ja toiveena on, että he jatkavat analyysin laadintaa myös tulevaisuudessa. Lisäksi kartoitetaan yrityksen toimintatapoja neljästä eri strategisen mittariston näkökulmasta ja saadut havainnot toimivat mittariston pohjana. Jotta yritys hyötyisi opinnäytetyöstä, heitä kehoitetaan ottamaan mittaristo käyttöön.</p>	
Avainsanat strateginen mittaristo, Balanced Scorecard, tilinpäätösanalyysi, kasvuyrittäjyys	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration			
Authors Noora Nyysönen, Laura Pietikäinen			
Title of Thesis Company X: Financial statement analysis and strategic measurement system			
Date	14.12.2013	Pages/Appendices	46/6
Supervisors Ulla Loikkanen, Pentti Mäkelä			
Client Organisation Company X			
<p>Abstract</p> <p>The purpose of this thesis was to analyse company X's economical state and to create a base for strategic measurement system. The client company operates in mechanical wood harvest and also maintains and repairs heavy machinery. Company X owns 13 forest machines and in 2012 its turnover totalled 2,9 million euros. The company wished that it would remain anonymous. That's why the name of the client is not mentioned here.</p> <p>The theory section of this thesis concerns strategic measurement systems, especially Balanced Scorecard, high-growth entrepreneurship and financial statement analysis. The results of the analysis of company X's operations are compared to those theories.</p> <p>This thesis can be defined as a research development work which has features from qualitative and quantitative research. The research material for this thesis was gathered by interviewing the entrepreneur and a foreman of company X. In addition the financial statement information from 2010 to 2012 was included in the research material. Based on the material it was possible to analyse the company's early financial situation at the time of starting operations. The analysis was also based on the guidelines defined for key figures of financial performance and comparison of companies operating within the same industry. Because of the various sources and tools of analysis, the analysis of company X's financial situation is profound and gives an accurate picture of the company's state.</p> <p>It became clear that company X's financial state has improved in the last three financial periods. Company X also performed well in the comparison of business operating within the same industry. It was found out that company X uses strategic units of measure but they are defined by another company to which company X provides their services. Based on the result from the analysis and an interview a strategic measurement system was created for company X. The aim was to keep the system very simple and easy.</p> <p>The financial statement analysis created in this thesis is the first one created for company X. With the help of this analysis the entrepreneur and foreman receive valuable information about the state of their company; hopefully they will execute this analysis also in the future. In addition the company's operations were described from four different strategic points of views. Based on the observations the base for strategic measurement system was created. In order for company X to benefit from the thesis, they should take the model in use.</p>			
<p>Keywords</p> <p>strategic measurement system, Balanced Scorecard, financial statement analysis, growth entrepreneurship</p>			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	5
2	YRITYKSEN SUORITUKSEN MITTAAMINEN	7
2.1	Strategiset suoritusmittarit	7
2.2	Pk-yrityksen kasvu	12
3	YRITYS X:N LÄHTÖTILANTEEN ANALYSOINTI	15
3.1	Toimeksiantajayrityksen lähtötilanne	15
3.2	Tilinpäätösanalyysi	19
3.2.1	Prosenttilukumuotoinen tilinpäätös	20
3.2.2	Tunnuslukuanalyysi	22
3.2.3	Kassavirta-analyysi	27
3.3	Lähtötilanteen analysoinnin tulokset	29
4	MITTARISTON KEHYKSET YRITYS X:LLE	32
4.1	Mittariston tavoitteet	32
4.2	Mittariston luominen	33
4.3	Mittariston käyttöönotto ja hyödyt	39
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	41
6	POHDINTA.....	43

LÄHTEET

LIITTEET

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aihe perustuu toimeksiantajayrityksen yrittäjän ja työnjohtajan toiveisiin sekä omaan kiinnostukseemme aihetta kohtaan. Aihe on ajankohtainen, sillä toimeksiantajayrityksessä on tapahtunut vuoden 2012 aikana sukupolvenvaihdos sekä sen toiminta on kasvanut huomattavasti viimeisen kolmen vuoden aikana. Nyt uuden yrittäjän ottaessa vastuuta yrityksen toiminnasta, on hän halukas tietämään tarkemmin yrityksen taloudellisesta tilasta. Uuden yrittäjän myötä yrityksessä olisi mahdollista uudistaa käytäntöjä. Tämän vuoksi yritys X:n yrittäjälle ja työnjohtajalle esitettiin, että luotaisiin strategisen mittariston kehukset, jonka avulla he voisivat seurata ja kehittää yrityksen toimintaa systemaattisesti.

Yritys X on perustettu vuonna 1974 ja sillä on ollut sama pääurakanantaja perustamishetkestä alkaen. Toimeksiantajayrityksen toimenkuvaan kuuluu koneellinen puunkorjaus sekä raskaskoneiden huolto ja korjaus. Yrityksen henkilöstö koostuu yrittäjästä ja työnjohtajasta sekä viidestätoista työntekijästä. Omien työntekijöiden lisäksi yrityksellä on neljä sopimusyrittäjää, joista kaksi työskentelee yritykselle ympäri vuoden ja kaksi talviaikaan. Yritys omistaa 13 metsäkonetta ja sen liikevaihto oli 2,9 miljoonaa euroa vuonna 2012. Yhteyshenkilöinä yrityksestä opinnäytetyössämme ovat yrittäjä sekä työnjohtaja, joiden toiveena on ollut, että yritys pysyy opinnäytetyössämme nimettömänä.

Opinnäytetyön tavoitteena on analysoida toimeksiantajayrityksen taloudellista lähtötilannetta kolmen viimeisimmän tilikauden pohjalta ja laatia prosenttilukumuotoinen tilinpäätös, tunnuslukuanalyysi sekä kassavirta-analyysi. Lisäksi laadittiin SWOT-analyysi ja kaikkien näiden tietojen avulla strategisen mittariston kehukset. Opinnäytetyössä on tarkoitus löytää vastaukset seuraaviin tutkimuskysymyksiin: Millainen toimeksiantajayrityksen taloudellinen tila on tällä hetkellä? Miten yrityksessä voitaisiin seurata ja kehittää yrityksen toimintaa?

Määrittelemme opinnäytetyön tutkimukselliseksi kehittämistyöksi. Tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena on pyrkiä ratkaisemaan käytännössä nousseita ongelmia tai uudistamaan käytäntöjä. Usein tarkoituksena on myös luoda uutta tietoa työelämän käytännöistä ja tutkimuksessa käytetään monipuolisesti myös erilaisia tutkimusmenetelmiä. (Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti 2009, 18.) Opinnäytetyön lähestymistapana on tapaustutkimus (case study). Tapaustutkimuksen tavoitteena on tutkitun tiedon tuottaminen kohteesta (case). Sen tarkoituksena on ymmärtää syvällisesti organisaation tilannetta ja tehtävänä on ratkaista siellä esille tullut ongelma tai tuottaa tutkimuksen avulla kehittämisehdotuksia. Tapaustutkimuksessa ei ole tarkoitus viedä käytännössä muutosta eteenpäin tai varsinaisesti kehitetä mitään konkreettista kohteeseen. (Ojasalo ym. 2009, 37–38.) Opinnäytetyössämme tarkoituksena on laatia yritys X:lle strategisen mittariston pohja, joten kuvaamme työssämme prosessin käyttöönottoa eli implementointia ja mittaristolla saavutettua hyötyä vain teoreettisella tasolla.

Tutkimuksemme on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Laadullinen tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa ja aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. Tutkimuk-

nessa suositaan ihmistä tiedon keruussa, eli tutkija luottaa omiin havaintoihinsa sekä keskusteluihin tutkittavien kanssa enemmän kuin mittausvälineillä hankittavaan tietoon. Tyypillisesti laadullisessa tutkimuksessa suositaan menetelmiä, joissa tutkittavien näkökulmat pääsevät esille. Tämän vuoksi menetelmänä ovat usein erilaiset haastattelut sekä havainnointi. Tutkija valitsee kohdejoukon tarkoituksenmukaisesti eikä satunnaisotoksen menetelmää käyttäen. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2007, 160.) Opinnäytetyön tekeminen alkoi taustatiedon keräämisellä, jota kerättiin haastattelun ja tilinpäätöstietojen avulla.

Työn ensimmäisessä osiossa käsitellään yrityksen suorituksen mittaamisen sekä kasvuyrityksiin liittyvää teoriaa. Tämän jälkeen analysoidaan yritys X:n lähtötilannetta. Opinnäytetyön tekemisen aikana ollaan aktiivisessa vuorovaikutuksessa yrittäjän ja työnjohtajan kanssa. Heidän kanssaan käytyjen keskustelujen sekä omien pohdintojen avulla pystytään luomaan analyysistä syvällisempi. Lähtötilanteen analysoinnin jälkeen laaditaan pohja yritys X:n strategiselle mittaristolle, johon keskitytään työn kappaleessa neljä. Tämän jälkeen tehdään johtopäätöksiä analyysin ja laaditun mittariston pohjalta sekä lopuksi pohditaan opinnäytetyötä ja sen herättämiä ajatuksia.

2 YRITYKSEN SUORITUKSEN MITTAAMINEN

Yksi opinnäytetyömme tavoitteista on laatia yritys X:lle strategisen mittariston perusta. Tässä kappaleessa tulemme esittelemään valitsemamme mallin ja perustelemaan kyseistä valintaamme. Lisäksi käymme läpi aiheeseen liittyvää teoriaa yleisellä tasolla sekä pk-yrityksen näkökulmasta. Aloitimme opinnäytetyön teon keräämällä taustatietoa yrityksestä haastattelun avulla ja saimme selville, että toimeksiantajayrityksemme on kasvuyritys. Tästä johtuen otamme opinnäytetyöhömmme mukaan teoretietoa pk-yritysten kasvuvaiheista sekä tekijöistä, jotka vaikuttavat yritysten kasvuhaluun- ja kykyyn. Tuomme esille myös sen, kuinka yrityksen kasvaessa, tulisi ottaa huomioon sen strateginen johtaminen.

2.1 Strategiset suoritusmittaristot

Yritykset pyrkivät erottautumaan kilpailijoidensa suoritusostasosta erityisesti yrityksen tuottavuuden, tuotteiden laadun ja prosessien nopeuden alueilla. Yrityksen strategiassa on kyse valinnoista, erilaisista arvolähtökohdista sekä ainutlaatuisen toimintamallin tavoittelusta. (Järvenpää, Partanen ja Tuomela 2001, 33–34.) Strateginen ohjaus auttaa yritystä varmistumaan siitä, että sillä on oikea suunta, ja yrityksessä tehtävät linjaukset ovat valitun suunnan mukaiset. Strategisen ohjauksen avulla asetetaan selkeät strategiset tavoitteet, selkiytetään fokusta, kehitetään innovatiivisuutta, kannustetaan kohti uusia mahdollisuuksia sekä haastetaan tämän hetkistä tilannetta, mutta toisaalta luodaan yritystoiminnan pelisäännöt. Strateginen ohjaus seuraa, miten strategia toteutuu, varmistaa strategian sopivuuden sekä kannustaa strategian kehittämiseen. Simons on mallintanut strategisen ohjauksen malliin, johon sisältyy neljä eri ulottuvuutta. Nämä ulottuvuudet ovat: uskomusjärjestelmät (belief systems), rajoitejärjestelmät (boundary systems), diagnostiset järjestelmät (diagnostic control systems) ja interaktiiviset järjestelmät (interactive control systems). (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen ja Pellinen 2010, 285.)

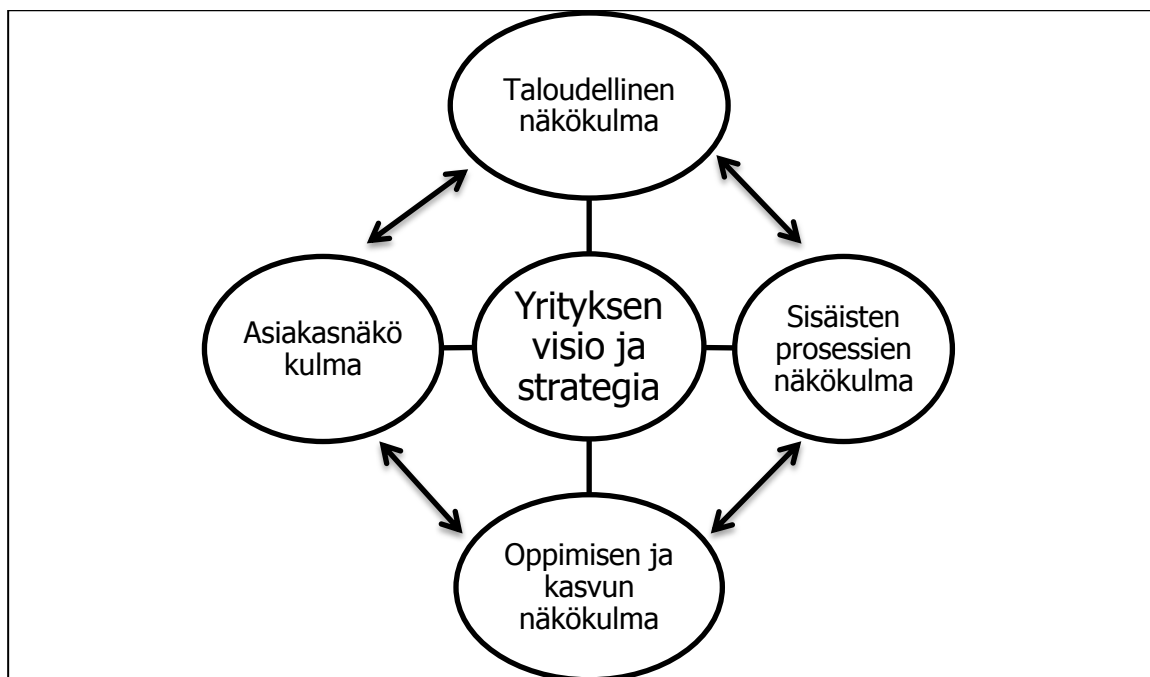
Simonsin vuonna 1995 luoman ohjauskerrostuman mukaisesti suorituksen mittaaminen on diagnostisen ohjauksen väline. Diagnostisessa ohjauksessa yrityksessä mitataan asioita työntekijöistä ylimpään johtoon asti ja saatuihin arvoihin reagoidaan silloin, kun ne poikkeavat olennaisesti asetetusta tasosta. Diagnostiset mittarit liittyvät usein yrityksen operatiivisen tehokkuuden parantamiseen ja ovat mittareita, jotka kertovat yrityksen taloudesta ja strategian onnistumisesta. Yritykset ovat keskittyneet entistä enemmän ydinosaamisen hyödyntämiseen, joten myös ylin johto on ottanut osaa strategian laadintaan ja seurantaan. Suoritusmittareita käytetään diagnostisesti silloin, kun johdolla on käsitys yrityksen strategiasta sekä tavoitteista. Suoritusmittareiden käyttäminen soveltuu hyvin uuden strategian sisään ajamiseen. Perinteisten taloudellisten mittareiden rinnalle on noussut ei-taloudellisia mittareita, jotka kuvaavat yrityksen strategian onnistumisen näkökulmasta kriittisiä menestystekijöitä. Yrityksen taloudellisten ja ei-taloudellisten mittareiden kombinaatio kertoo yrityksessä valitusta strategiasta sekä siitä, kuinka tavoitteet ovat toteutuneet. (Järvenpää ym. 2001, 183–184.)

Yritykset ovat ottaneet käyttöönsä suoritusmittaristoja, joissa taloudellisten mittareiden lisäksi käsitellään ei-taloudellisia mittareita. Tällaisia mittaristoja voidaan luonnehtia strategisiksi mittaristoiksi. Erilaisia suoritusmittaristoja ovat: Tableau de Bord, suorituskykypyramidi ja Balanced Scorecard. Tableau de Bord on ranskalaista alkuperää ja se on suunniteltu alun perin operatiiviseksi työkaluksi, jossa ei-taloudellisilla mittareilla on tärkein rooli. Tableau de Bordissa pyritään korostamaan eri mittareiden, organisaatiotasojen sekä eri toimintojen välisiä yhteyksiä. Suorituskykypyramidi kuvaa organisaation toimintaa eri tasoilla erityisesti ulkoisen vaikuttavuuden ja sisäisen tehokkuuden näkökulmasta. Sen pääajatuksena on yrityksen visio, jonka perusteella strategiset tavoitteet asetetaan. Balanced Scorecard on näistä kolmesta mallista selkeimmin kytkeytynyt yrityksen strategiaan ja se on noussut strategisen johtamisen menetelmäksi. (Järvenpää ym. 2001, 192–196.) Keskitymme tässä opinnäytetyössä Balanced Scorecard – mallin hyödyntämiseen ja tulemme seuraavassa kapaleessa tarkastelemaan Balanced Scorecardia sekä sen käyttötarkoitusta yksityiskohtaisemmin.

Balanced Scorecard

Balanced Scorecard syntyi, kun kahdessatoista Yhdysvalloissa ja Kanadassa sijaitsevassa suuryrityksessä toteutettiin hanke, jossa pyrittiin kehittämään yritysten suorituksen mittausta. Tiedon ja taidon merkitys yrityksen menestymiselle oli kasvamassa, mutta mittaaminen näissä yrityksissä keskittyi lähinnä taloudellisiin asioihin. Koettiin, että taloudelliset mittarit kuvaavat huonosti muun muassa yrityksen kykyä käyttää aineetonta omaisuuttaan, prosessien tehokkuutta, asiakassuhteita ja asiakkaiden lojaaliutta. Näiden yrityksistä saatujen kokemusten perusteella Robert S. Kaplan ja David Norton esittelivät vuonna 1992 menestystekijämittariston, eli Balanced Scorecardin. Tavoitteena oli luoda mittaristo, jossa keskityttiin myös siihen, kuinka yritys kehittyy niin sanottujen pehmeämpien aineettomien tekijöiden suhteen. Noin kymmenen vuotta sen jälkeen kun mittaristo esiteltiin, ovat Kaplan ja Norton ruenneet korostamaan mittariston käyttöä strategisena johtamisjärjestelmänä. Mittariston avulla yrityksen strategia muunnetaan toiminnaksi. (Malmi, Peltola ja Toivanen 2005, 15–17.)

Useilla yrityksillä on suorituskykyä mittaavia järjestelmiä, jotka sisältävät taloudellisia ja ei-taloudellisia mittareita, mutta niitä käytetään vain taktiseen palautteeseen ja lyhytaikaisen toiminnan kontrollointiin. Balanced Scorecard painottaa sitä, että erilaisten mittareiden tulisi olla tiedonkulun osana yrityksen kaikille työntekijöille. Työntekijöiden tulisi ymmärtää heidän toimintansa taloudelliset seuraamukset ja johdon pitäisi tiedostaa toiminnot, jotka vaikuttavat yrityksen pitkäaikaiseen taloudelliseen menestykseen. (Kaplan ja Norton 1996, 8-10.) Yrityksen tulisi käyttää mittaamisen ja johtamisen järjestelmiä, jotka johdetaan strategiasta ja voimavaroista, selviytyäkseen ja menestyäkseen kilpailussa. Balanced Scorecard sisältää taloudellisia mittareita, mutta ne ovat vain osa laajempaa mittaristoa, joka sitoo yhteen asiakkaat, sisäiset prosessit, työntekijät ja yrityksen suorituskyvyn, jotta pitkäaikainen taloudellinen menestys saavutettaisiin. (Kaplan ja Norton 1996, 21.) Balanced Scorecard – malli on havainnollistettu seuraavassa kuviossa. (Kuvio 1.)



KUVIO 1. Balanced Scorecardin käyttö strategisena ohjausjärjestelmänä (Kaplan ja Norton 1996, 9.)

Balanced Scorecard tarjoaa yrityksen johdolle kokonaisvaltaisen kehyksen, joka johtaa yrityksen vision ja strategian yhtenäiseen suoritusmittaristoon. Monet yritykset ovat omaksuneet vision, jonka avulla kommunikoidaan yrityksen perusarvot kaikille työntekijöille. Vision avulla ilmaistaan yrityksen ydinajatuksia ja sen avulla tunnistetaan kohdemarkkinat sekä ydintuotteet. Yrityksen visio voi olla esimerkiksi: "Olla menestynein yritys lentoliikenteessä". Balanced Scorecard kirkastaa yrityksen vision ja strategian tavoitteisiin ja keinoihin, jotka jaetaan neljään eri näkökulmaan: talous, oppiminen ja kasvu, sisäinen tehokkuus sekä asiakkaat. (Kaplan ja Norton 1996, 24–25.)

Kaikissa Balanced Scorecardin näkökulmissa yrityksen tulee määritellä päämäärä, mittarit ja tavoitearvot näille mittareille. Päämäärästä tulisi käydä ilmi, mitä yritys haluaa saada aikaan. Mittareiden tulee kuvata, ollaanko päämäärää saavuttamassa ja tavoitearvojen pitäisi kertoa, milloin päämäärään päästään. Balanced Scorecard perustuu siihen oletukseen, että yrityksen lopullinen päämäärä on osakkeenomistajien varallisuuden kartuttaminen. Tämän päämäärän toteutumista mittaa talousnäkökulma. Jotta yritys voi menestyä taloudellisesta näkökulmasta katsottuna pitkällä aikavälillä, on sen luotava ja myytävä sellaisia tuotteita, jotka tuottavat asiakkaalle lisäarvoa. Asiakasnäkökulmaan kuuluu viisi ydinmittaria, jotka ovat markkinaosuus, asiakkaiden kannattavuus, asiakastytyväisyys, asiakasuskollisuus ja uudelleen ostamiseen vaikuttavat tekijät. Yrityksen menestyminen asiakas- ja talousnäkökulmassa selittyy menestymisellä yrityksen sisäisissä prosesseissa. Balanced Scorecardin mukaan sisäiset prosessit alkavat asiakkaan tarpeen löytämisestä ja sen täyttämisestä. Neljäs näkökulma mittaa yrityksen kykyä oppia ja kasvaa. Talous-, asiakas- ja sisäisten prosessien näkökulmat määrittelevät ne tekijät, joissa yrityksen täytyy pärjätä menestyäkseen. Oppimisen ja kasvun näkökulmassa määritellään ne tekijät, joiden avulla kolmen muun näkökulman päämäärät saavutetaan pitkällä aikavälillä. Balanced Scorecardin oppimisen ja kasvun näkökulman ydinmittareita ovat työntekijöiden tyytyväisyys, pysyvyys sekä tuottavuus. (Kankkunen, Matikainen ja Lehtinen 2005, 104–105.)

Mittariston avulla työntekijöitä informoidaan asioista, jotka vaikuttavat yrityksen tämän hetkiseen ja tulevaisuuden menestykseen. Kun ilmaistaan ääneen se, mitä yrityksessä mitataan ja miten, tavoitteena on ohjata yrityksessä työskentelevien henkilöiden toimintaa kohti pitkäaikaisia tavoitteita. Mittaaminen koetaan usein ihmisten käyttäytymisen kontrollointina ja se nähdään vain menneen arvioinnin työkaluna. Balanced Scorecardia tulisi käyttää toisin: sillä selvennetään yrityksen strategiaa, kommunikoidaan yrityksen strategiasta sekä autetaan yksilöitä ja organisaatiota saavuttamaan yhteiset tavoitteet. Mittariston tulisi olla kommunikoiva, informoiva ja opettavainen järjestelmä eikä kontrolloiva järjestelmä. Balanced Scorecardin neljä näkökulmaa luo tasapainon lyhyt- ja pitkäaikaisen tavoitteiden välillä sekä kovien ja pehmeiden mittareiden välillä. Vaikka mittareiden suuri määrä voi tuntua sekavalta, oikein laadittuna mittaristot sisältävät yhtenäisen tarkoituksen, jonka avulla saavutetaan integroitu strategia. (Kaplan ja Norton 1996, 25.)

Strateginen suorituskyvyn mittaaminen on prosessi, jossa luodaan strategisesti olennaisien menestystekijöiden perusteella yrityksen tavoitteet ja niille ohjausmittarit. Määriteltyjä mittareita käytetään strategian toimeenpanon ja ohjauksen apuna. Mittariston kuuluu olla nimensä mukaisesti tasapainossa, jolloin siinä tulisi olla sopivassa suhteessa niin rahamääräisiä kuin ei-rahamääräisiä mittareita. Johtamisessa ei riitä ainoastaan rahamääräisiin mittareihin tukeutuminen, mutta niistä on yleensä helpoin lähteä luomaan yritykselle mittaristoa. Mittariston tulisi sisältää myös tulospittareita (seurausmittarit) sekä ennakoivia mittareita (syy-mittarit). Näistäkin tulospittarit ovat yleensä helpoin lähtökohta. (Järvenpää ym. 2010, 295–296.) Mittaristo voidaan laatia syy-seurausketjua mallintamalla tai määrittämällä näkökulmat sekä kriittiset menestystekijät. Syy-seuraussuhteita yleisempi tapa johtaa mittareita on perustaa ne näkökulmiin ja yrityksen kriittisiin menestystekijöihin. Näin ollen jokaiselle näkökulmalle määritellään kriittinen menestystekijä. Kriittinen menestystekijä on sellainen, jossa organisaation tulisi olla hyvä, jotta se kehittyisi haluttuun suuntaan. Ongelmaksi voi kuitenkin muodostua se, että mittariston osat jäävät helposti toisistaan irrallisiksi kokonaisuuksiksi. Tämä voi johtua siitä, että jotkin yritykset laativat mittaristonsa niin, että talousosasto vastaa taloudellisten mittareiden valinnasta, myynti- ja markkinointiosasto asiakasmittareista ja niin edelleen. Ei ole kuitenkaan mitään yksiselitteistä mallia sille, kuinka mittaristot tulisi luoda, mutta mittariston käyttötarkoitus antaa joitakin suuntaviivoja. Jos halutaan luoda lähinnä tieto- tai hälytysjärjestelmätyyppinen KPI-mittaristo, johtaa kriittisten menestystekijöiden kautta eteneminen usein hyvään lopputulokseen. Jos taas mittariston avulla halutaan toteuttaa yrityksen strategiaa, tulisi syy-seuraussuhteisiin kiinnittää paljon huomiota. Suoritusmittaristoja, jotka kokoavat yhteen koko toiminnan kannalta keskeisimmät tekijät, kutsutaan suoritusmittaristoiksi ja ne ovat enemmän KPI-tyyppisiä. Sellaisia suoritusmittaristoja, jotka kuvaavat yrityksen strategista muutosta, kutsutaan kehitysmittaristoiksi. (Malmi ym 2005, 64, 67–69.) Käytämme tässä opinnäytetyössä mittariston pohjan laadintaan kriittisten menestystekijöiden määrittämistä neljälle eri näkökulmalle. Lisäksi laitimme mittariston pohja tulee olemaan KPI-tyyppinen, sillä haluamme koota yhteen yritys X:n toiminnan kannalta tärkeitä tekijöitä.

Strateginen suoritusmittaristo pienissä ja keskisuurissa yrityksissä

Yritysten strategisten suoritusmittaristojen ydin on visio ja strategia. Kuitenkin suomalaisissa pk-yrityksissä visio on usein määrittelemätön sekä strategia on jäsentymätön. Yrittäjällä on näkemystä yrityksen toiminnan tarkoituksesta ja toimintatavoista, mutta näitä ajatuksia ei ole kirjattu mihinkään. Näin ollen suoritusmittaristojen luominen alkaa yleensä yrityksen vision ja strategian miettimisellä sekä niiden kirjaamisella. Samalla käydään läpi, mitkä ovat yrityksen kriittisiä menestystekijöitä. Tämän jälkeen on helpompaa käsitellä sitä, mitä yrityksessä tulisi mitata ja miten, jotta yrityksen toimintaa voitaisiin kehittää. (Rantanen 2001, 19–20.) Pk-yrityksissä sovelletaan joskus kolmen dimension mallia, jolloin mukana ovat kolme tärkeintä sidosryhmää eli henkilöstö, asiakkaat ja omistajat. Kuitenkaan kokoelma erilaisia tunnuslukuja ei tee vielä tasapainotettua tuloskorttia vaan keskeisintä on se, että se luodaan yrityksen strategian pohjalta, sekä haluttujen tavoitteiden ja mittareiden välillä on riippuvuussuhde. (Järvenpää ym. 2010, 286–292.)

Pienten ja keskisuurten yritysten johtajilla on halua seurata menestymistä ja sen taustalla olevia tekijöitä. Ongelmaksi on muodostunut usein resurssien ja osaamisen puute: yrittäjä ei ehdi seurata kaikkia tarpeellisia asioita eikä hän ehdi suunnitella ja rakentaa tarvittavia seurantajärjestelmiä. Pk-yritysten johtajilla on usein osaaminen yrityksen toimialan tuotteista ja tekemisestä, joten he kokevat tuntevansa yrityksen riittävän hyvin. Yrittäjien liikkeenjohdollinen osaaminen pk-yrityksissä perustuu heidän omaan kokemuksiinsa sekä lyhyempiin koulutustilaisuuksiin ja alan kirjallisuuteen. Näin ollen liikkeenjohdollisten osa-alueiden hallitseminen ei ole kovinkaan syvällistä. Yrityksen suorituskyvyn analysointi kuitenkin vaatii jollain tasolla laskennan osaamista sekä laaja-alaisempaa tietämystä yritystoiminnan johtamisesta. Analysointi perustuu pääasiassa siihen materiaaliin mitä kirjanpidon ohjelmat tuottavat. Kirjanpito on yleensä ulkoistettu ja se tuottaa tietoa ennalta sovittuina aikoina. Yritystoiminnan eri osa-alueista vastaavat yleensä kunkin osaston johtajat, josta johtuen pk-yrityksissä ei ole järjestetty kokonaisvaltaista ja tasapainoista eri osa-alueiden seurantaa. (Rantanen 2001, 20.)

Omistajana toimivan johtajan näkökulma korostuu usein pk-yritysten suorituskyvyn analysoinnissa ja sen järjestämisessä. Omistajuus on usein pk-yrityksissä keskittynyt muutama ihmiseen, eivätkä nämä yritykset ole yleensä pörssissä noteerattuja. Tästä johtuen yrityksen menestymisen mittarina osakkeen arvoa ei pidetä tärkeänä, vaan tärkeämpää on yrityksen toisenlainen menestyminen, joka heijastuu omistajan ja työntekijöiden hyvinvointina. Pk-yritykset ovat usein suurempien yritysten alihankkijoita, joten niillä ei ole omia tuotteita. Näin ollen toimitusvarmuus ja toiminnan laatu korostuvat pk-yritysten kriittisinä menestystekijöinä. Tärkeimmiksi koettujen mittauskohteiden joukossa ovat toimintavarmuus, laatu ja asiakastytyvyisyys. Näitä mitataan kuitenkin vähemmän ja harvemmin siihen verrattuna, mitä niiden tärkeys antaisi olettaa. Tutkimukset osoittavatkin, että yleisellä tasolla yrityksen suorituskyvyn analysoinnin menetelmiä tunnetaan huonosti. On kuitenkin vaikeaa asettaa rajaa sille, milloin yritys tarvitsee suorituskyvyn analysointijärjestelmää. Empiiristen havaintojen pohjalta alustavaksi käsitykseksi on muodostunut se, että liikevaihdon noustessa kahteen mil-

joonaan euroon, syntyy yrityksissä tarve suorituskyvyn analysointijärjestelmälle. (Rantanen 2001, 21–22.)

2.2 Pk-yrityksen kasvu

Yrityksen kasvussa on erilaisia muutosvaiheita. Ensimmäisenä on käynnistymisvaihe, jossa organisaation toimintatavat ovat vakiintumattomia. Yrityksen toimintaa ohjaa yrittäjän visio, josta johtuen selkeitä toimintalinjauksia, vakiorutiineja tai edes budjetteja ei yrityksessä ole. Tässä muutosvaiheessa toiminnot ja vastuualueet eivät ole selkeitä ja sääntöjä sekä ohjeita on vähän. Yrityksen päätökset tehdään nopeasti sekä ilman muodollisuuksia, yrittäjän valvoessa toimintaa henkilökohtaisesti. Kasvuyrittäjät ovat halukkaita ottamaan riskejä ja tekemään tarvittaessa nopeita päätöksiä. He myös käynnistävät innokkaasti uusia projekteja ja kokeilevat uusia tapoja toimia, joiden kautta yrityksen kasvua vauhditetaan. Näin ollen yrityksessä korostuu kehittymistä painottava tyyli. Hyvät yrittäjät määrittävät vahvasti henkilösuuntautuneiksi eli yrittäjät haluavat tehdä päätöksiä itse, mutta kuuntelevat muiden ideoita sekä luovat myönteisen ja vapaan työilmapiirin. Pk-yritysten johtajat pyrkivät välttämään byrokratiaa ja tekemään asiat nopeasti yrityksen henkilöstön kesken. (Lindell 2007, 246–247.)

Seuraava muutosvaihe on kasvuvaihe, jossa yrityksen kehittäminen siirtyy tuotteista prosesseihin. Tässä vaiheessa tuote on usein pitkälle vakiintunut ja sen valmistus voidaan siirtää pienryhmistä erikoistuneisiin yksiköihin. Teknisen suunnittelun avulla haetaan ja painotetaan tehokkaampia valmistusjärjestelmiä. Kasvuvaiheessa yrityksen on systematisoitava toimintaansa ja omaksuttava rutiineja. Operatiivista tehokkuutta haetaan seuraavilla tavoilla: yrityksessä vakiinnutetaan toimintokohtainen organisaatorakenne, käyttöön otetaan taloushallinnon järjestelmiä sekä yritysjohto ottaa päävastuun toimintalinjoista. Yrittäjän tulisi muuttaa johtamistapaa tehokkuus – ja tehtäväsuuntaisempaan tyyliin, jolloin tarvitaan budjetteja, toimintaperiaatteita sekä linjauksia. Kolmas yrityksen muutosvaiheista on kypsyyssvaihe, jolloin päähaasteena on tuotannon tehostaminen. Yritys hakee kustannuksiltaan edullisempia toimintoja, jotka usein ovat automatisoituja, isoja investointeja. Tässä vaiheessa menestystekijät usein muuttuvat ja vaativat toimintatapojen uudistamista. Tyypilliset vaihtoehdot muutoksen toteuttamiseen ovat kustannusten leikkaaminen, tuotteen erilaistaminen tai niiden yhdistäminen. Yritys, joka sopeutuu toimintaympäristön muutokseen parhaiten, jää eloon. Kypsyyssvaiheessa organisaatio ja sen toiminnot korostavat tuloksia ja tehokkuutta. Yrityksen ilmapiiri painottaa sääntöjä, vakiomuotoja ja arvostaa vakautta. Yritysjohdolta vaaditaan päätöksentekokykyä toiminnan ollessa kypsyyssvaiheessa. Tässä vaiheessa yrityksen toimintaympäristö on vakaa, joten se mahdollistaa tehokkuus- ja tehtäväsuuntaisemman johtamisotteen. (Lindell 2007, 247–249.) Seuraava taulukko (taulukko 1) kokoaa yhteen yrityksen elinkaaren tyypilliset kehitysvaiheet.

YRITYKSEN ELINKAAREN VAIHEET			
	ALKUVAIHE	KASVU	KYPSYYS
Ohjaavat arvot	Oppiminen, kokeilu	Laajeneminen, kasvu	Kannattavuus, tehokkuus
Johdon rooli	Yrittäjä	Integroija/koordinaattori	Hallinto
Innovaatioiden tyyppi	Isot tuoteinnovaatiot	Pienet tuoteinnovaatiot/isot prosessi-innovaatiot	Pienet tuote- ja prosessi-innovaatiot
Innovaatioiden lähde	Yrittäjä	Markkinointi/tuotanto	Tuotanto
Kilpailukyvyntekijät	Tuotteen ominaisuudet	Tuotteen erilaistaminen, hinta	Hinta, imago, pienet muutokset
Tuotantoprosessi	Lyhyet sarjat	Tuotantokokonaisuudet	Kokoonpanolinjat, jatkuva virtaus
Keskeinen toiminto	Yrittäjä	Markkinointi/tuotanto	Tuotanto/myynti
Organisatorakenne	Väljämuotoinen	Toiminto -, projekti- tai matriisirakenne	Byrokrazia/projekti- t. prosessi- t. verkostorakenne

TAULUKKO 1. Ydinpiirteet liiketoiminnan elinkaaren päävaiheissa (Lindell 2007, 250.)

Puhuttaessa yrityksen kasvusta viitataan kahteen eri asiaan: orgaaniseen tai ulkoiseen kasvuun. Orgaanisessa kasvussa yritys kasvaa nykyisten tai uusien tuotteiden avulla ja ulkoisessa kasvussa yritys ostaa toisia yrityksiä tai fuusioituu. Tutkimukset osoittavat, että nuoret ja pienet yritykset kasvattavat liiketoimintaa pääosin orgaanisesti ja suuremmat yritykset toteuttavat kasvua enemmän ulkoisesti. (Tornikoski, Saarakkala, Varamäki ja Kohtamäki 2011, 2.) Yrityksen kasvuun liittyy myös liiketoiminnan jatkuvuuden varmistaminen, sillä menestyneet kasvuyritykset selviävät vastoin käymisistään paremmin kuin kehityksessään paikoilleen juuttuneet yritykset. Kasvuyritykset ovat kansantaloudellisesti merkittäviä, koska niillä on työllistävä vaikutus. (Puolamäki 2007, 135.)

Yrityksen kasvuhaluun ja -kykyyn vaikuttavat neljä erilaista tekijää. Ensimmäinen tekijä on yrittäjä, jonka oma persoona ja taustatekijät vaikuttavat siihen, tavoitteleeko yritys kasvua vai ei. Taustatekijänä esimerkiksi yrittäjän ikä voidaan liittää kasvuhaluun: alle 40-vuotiaiden keskuudessa kasvuhaluus näyttäisi olevan suurimmillaan. Kasvuhaluun voivat vaikuttaa myös yrittäjän odotukset kasvusta, aikaisempi johtamiskokemus sekä koulutustausta. Toisena yrityksen kasvuhaluun ja -kykyyn vaikuttavat yrityksen resurssit. Yrityksen taloudellinen tila on kasvuyritykselle tärkeä ja tutkimusten mukaan yritystoiminnan tulisi olla ensin kannattavaa, jonka jälkeen kasvua voidaan tavoitella. Tutkimuksen mukaan yrityksen iällä on merkitystä: vanhempi yritys kasvaa yleensä nuorempaa hitaammin. Kolmas tekijä, joka vaikuttaa yrityksen kasvuun on sen ympäristö eli se, millä alalla ja millä paikkakunnalla yritys toimii. Viimeisin yrityksen kasvuhaluun ja -kykyyn vaikuttava tekijä on erilaiset kasvun esteet ja riskit. Suurimpia kasvun esteitä ovat kasvuhaluttomuus sekä se, etteivät yrit-

täjät halua ottaa riskejä. Kasvuhaluttomuutta voivat lisätä myös ulkoiset tekijät, kuten työehtosopimukset sekä työmarkkinoiden jäykkyys. (Tornikoski ym. 2011, 3-5.)

Esitettyjen tekijöiden pohjalta voidaan todeta, että pienen yrityksen kasvun keskeiset lähtökohdat ovat sidoksissa yrityksen kasvuhaluun- ja kykyyn (Tornikoski ym. 2011, 6). Kasvukyvyllä tarkoitetaan sitä, että yrityksen taloudelliset resurssit ovat kunnossa. Kun yrityksen maksukyky on hyvä, kasvuun tarvittavat investoinnit ovat toteutettavissa. Toimitilojen laajennukset sekä koneisiin ja laitteisiin investoinnit ovat tärkeitä, kun yritys pyrkii kasvamaan orgaanisesti. Yrityksen hyvän taloudellisen tilanteen lisäksi kasvukykyä voi lisätä toimintojen osittainen ulkoistaminen, yrittäjän aikaisempi johtamiskokemus sekä yrityksen sijainti. Pienessä yrityksessä kasvukykyä lisää se, että keskitytään avaintoimintoihin ja ulkoistetaan muu toiminta. (Tornikoski ym. 2011, 13–14.)

Strateginen suunnittelu, joka on pelkästään omistajayrittäjän varassa, on epämuodollista. Tästä syntyvä strateginen toimintamalli on summa useista pitkän aikavälin päätöksistä, joita ei ole tunnistettu erityisemmin strategisiksi. Yrityksen strateginen asema määräytyy usein ilman määritietoista harkintaa markkinoilla olevaa potentiaalia hyödyntäen tai kilpailijan aiheuttamaan paineeseen reagoimalla. Yrityksen kasvaessa strategisen ohjauksen keskeiseksi ongelmaksi muodostuu se, miten säilyttää strategiaprosessin orgaaninen, vapaamuotoinen luonne toimivana, kun yrityksen strategiaan vaikuttaa kasvava joukko sen jäseniä. Yleensä jonkinlaisen kriisin jälkeen yrityksen strategiaprosessin on muututtava muodollisemmaksi, tietoisesti harkituksi ja siitä on tultava systemaattista. Useat strategiset johtamisjärjestelmät perustuvat tavoitejohtamisen periaatteisiin, näiden mukaan yrityksen johto määrittelee strategian, jota henkilöstö toteuttaa. Kun strategia on saatu muotoiltua, määritellään sen pohjalta kriittiset menestystekijät. Sen jälkeen mittariston näkökulmia tarkastellaan ja tasapainotetaan ne niin, että yrityksen toiminnasta saadaan kokonaisvaltainen kuva. Lopuksi määritellään suoritusmittarit ja niiden tavoitetasot. Yrityksen suoritusmittauksen taustalla tulisi olla järjestelmiä, jotka tuottavat strategista informaatiota. Näin ollen kannattavaan kasvuun pyrkivän yrityksen tulisi kehittää ja ylläpitää eri tekniikoita sekä olla valmis luopumaan turhaksi käyneistä rutiineista. (Puolamäki 2007, 255–257.)

Kasvu vaikuttaa merkittävästi yrityksen arvoon, sillä se kertoo yrityksen tulevaisuuden potentiaalista sekä mahdollisuuksista laajentaa toimintaa. Yrityksen kasvulla on myös kääntöpuoli. Se vaatii rahoitusta ja saattaa vaarantaa yrityksen toiminnan, jos kasvu tapahtuu hallitsemattomasti. Kasvun vastapuolena rahoituksen hallinnassa on yrityksen kannattavuus, joka luo tulorahoitusta samanlailla kuin kasvu sitä vaatii. Tämän vuoksi rahoituksen hallinnassa tulee kasvun olla oikeassa suhteessa kannattavuuteen. Jos yrityksen kasvu on liian nopeaa, joutuu se rahoittamaan suuren osan kasvusta muuten kuin tulorahoituksella. Olennaista yrityksen kasvun hallinnassa on kasvaa kannattavasti ja pitää rahoitus samalla tasapainossa. Huonoin tilanne on se, kun yritys kasvaa nopeasti, mutta kannattaa heikosti. Se voi johtaa heikkoon tulorahoitukseen, joka heikentää yrityksen maksuvalmiutta ja vakavaraisuutta. (Laitinen 2007, 341–342, 345.) Saadaksemme selville toimeksiantajayrityksen rahoituksen riittävyden sekä kannattavuuden keskitymme seuraavassa kappaleessa yritys X:n lähtötilanteen ja sitä kautta taloudellisen tilan analysointiin.

3 YRITYS X:N LÄHTÖTILANTEEN ANALYSOINTI

Lähdimme selvittämään yritys X:n lähtötilannetta haastattelemalla yrittäjää sekä työnjohtajaa. Ennen kuin menimme haastattelemaan heitä, mietimme etukäteen mitä haluamme toimeksiantajayrityksestämme tietää. Opinnäytetyömme strategisen mittariston pohjan laatimisessa käytämme Balanced Scorecard – mallia ja tästä johtuen haastattelussa käyttämämme kysymykset pohjautuivat mittariston neljään näkökulmaan, jotka ovat taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, sisäisen tehokkuuden näkökulma ja oppimisen ja kasvun näkökulma. Valitsimme Balanced Scorecard – mallin, koska se on tunnetuista suoritusmittaristoista selkeimmin kytketty yrityksen strategiaan ja soveltuu mielestämme parhaiten pk-yrityksen suorituksen mittaamiseen. Lisäksi Balanced Scorecard on mittarina monipuolinen ja erilaisista suoritusmittaristoista selkein. Toimeksiantajayrityksellä ei ole tuntemusta erilaisista mittaristoista, joten saimme itse valita mielestämme sopivimman.

Kun olemme avanneet toimeksiantajayrityksen lähtötilannetta, analysoimme sen taloudellista tilaa prosenttilukumuotoisen tilinpäätöksen, tunnuslukuanalyysin sekä kassavirta-analyysin avulla. Käytettävissämme on yrityksen kolmen viimeisimmän tilikauden tilinpäätöstiedot. Vanhempia tilikausia emme ota mukaan analyysiin, koska yrityksen toiminta on kasvanut huomattavasti kolme vuotta sitten. Otamme taloudellisen tilan selvityksen mukaan opinnäytetyöhön, sillä toimeksiantajayrityksessä ei ole analysoitu sitä aiemmin ja haluamme selvittää yritys X:n rahoituksen riittävyyden sekä kannattavuuden. Lisäksi yrittäjän ja työnjohtajan kanssa käydyistä keskusteluista kävi ilmi, että he toivovat yrityksen rahamääräisten lukujen analysointia. Analyysin avulla voimme tehdä johtopäätöksiä yrityksen taloudellisesta tilasta sekä vertailla yrityksen lukuja muihin alalla toimiviin yrityksiin. Kassavirta-analyysillä näemme yrityksen rahavirran riittävyyden ja prosenttilukumuotoisella tilinpäätöksellä voimme vertailla, miten yrityksen tuloslaskelman ja taseen erät ovat muuttuneet tilikausien välillä. Syötämme yrityksen kolmen viimeisimmän tilikauden tuloslaskelmat ja taseet Navita-käyttäjärjestelmään (liitteet 1-4), joka laskee meille prosenttilukumuotoisen tilinpäätöksen sekä tunnusluvut.

3.1 Toimeksiantajayrityksen lähtötilanne

Ensimmäisenä selvitimme, onko toimeksiantajayritys luonut itselleen strategiaa ja seurataanko yrityksessä eri toimintoja. Tärkeimmäksi asiaksi yrityksen toiminnassa nousi luotettavuus. Haastateltavat kuvailivat yrityksen toiminnan kulmakiveä lauseella: "Työn laatu ja yrityksen maine on tärkeää". Haastattelun lisäksi lähtötilanteen analyysissä on mukana yrityksen kolmen viimeisimmän tilikauden tilinpäätökset. Peilaamme taloudellisia tietoja haastattelussa esille tulleeisiin asioihin. Heti haastattelun alussa yrittäjä ja työnjohtaja kertoivat, että he haluavat kasvattaa yrityksen liiketoimintaa. Tätä kasvua on jo ollut nähtävissä toimeksiantajayrityksessämme, sillä vuonna 2010 eli kolme tilikautta sitten, yrityksen liikevaihto oli vain 970 000 euroa. Kahtena viimeisenä tilikautena se on ollut jo yli kaksi miljoonaa euroa. Näin ollen yrityksen toiminta on tällä hetkellä sellaisella tasolla, että sen tilaa ja suorituskykyä tulisi seurata sekä analysoida.

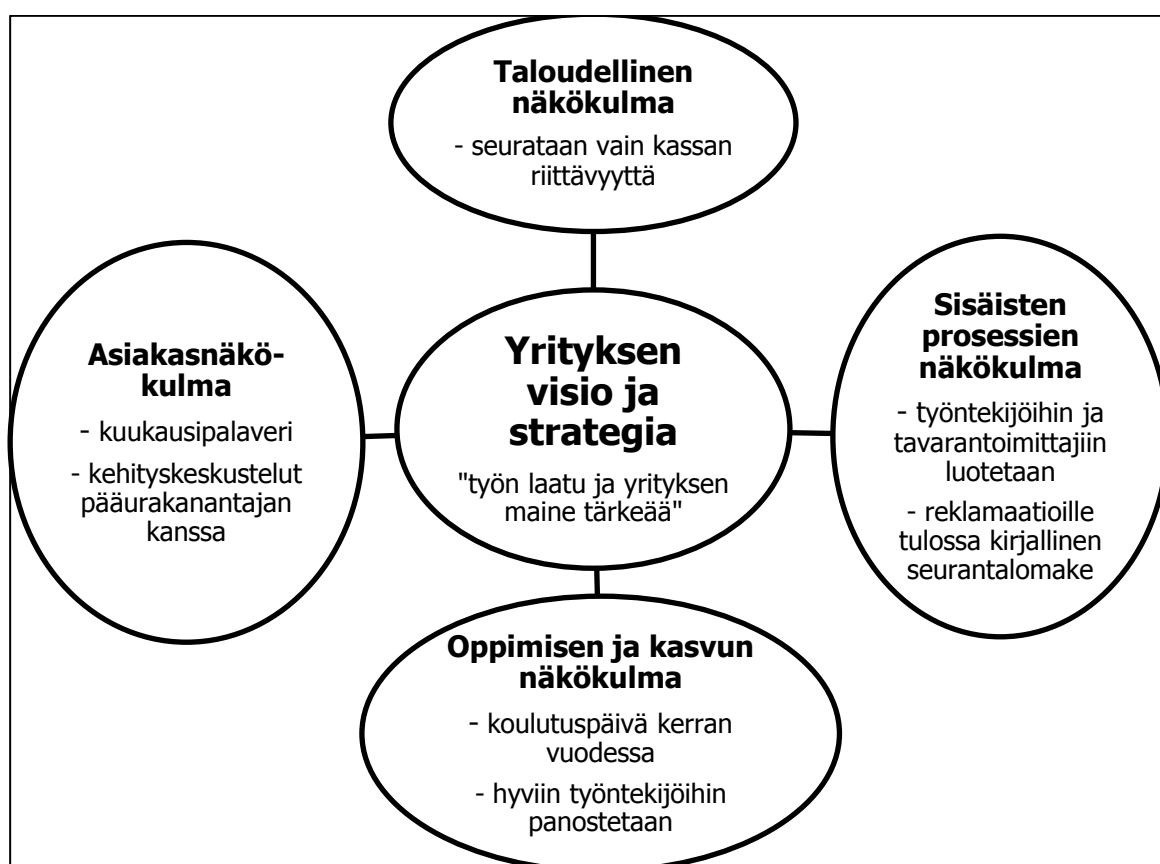
Tarkastellessamme toimeksiantajayrityksen kasvuhaluukkuutta ja -kykyä, haluamme nostaa esille seuraavia asioita. Ensimmäinen tekijä on yrittäjä, joka tässä tapauksessa on halukas kasvattamaan yritystoimintaa. Taustatekijänä kasvuhaluukkuudelle on, että yrittäjä on alle 40-vuotias ja hänen odotukset kasvusta ovat positiiviset. Toisena tekijänä yrityksen kasvuun vaikuttaa yritys itse. Toimeksiantajayrityksemme on suhteellisen vanha, sillä se on perustettu jo vuonna 1974. Tässä yrityksessä on ollut huomattavissa se, kuinka ikä on vaikuttanut kasvuun, sillä suurempaa kasvua on alkanut tapahtua vasta kolme vuotta sitten toiminta-alueen laajentuessa. Lisäksi yrityksen taloudellinen tila on kasvuyritykselle tärkeä tekijä ja tätä osa-aluetta ei toimeksiantajayrityksessä tällä hetkellä juurikaan seurata. Myös tämän vuoksi selvitämme opinnäytetyössämme yrityksen taloudellista tilaa tilinpäätösanalyysin avulla. Yrityksen kasvuhaluukkuuteen voi vaikuttaa myös yrityksessä tehdyt sukupolvenvaihdokset (Tornikoski ym. 2011, 18). Toimeksiantajayrityksessä tapahtui sukupolvenvaihdos vuonna 2012 ja yrityksen vetovastuu siirtyi nykyiselle yrittäjälle. Neljäntenä yrityksen kasvuhaluun ja – kykyyn vaikuttavat kasvuhaluttomuus ja riskien välttäminen. Yrittäjän mukaan kasvuhalu löytyy ja hän kokee suurempana riskinä yritystoiminnan paikalleen pysähtymisen kuin kasvun.

Halusimme selvittää haastattelun avulla seurataanko yrityksen toimintoja eri näkökulmien kautta. Ensimmäisenä kävimme läpi taloudellista näkökulmaa ja saimme selville, ettei yritys seuraa kassan riittävyden lisäksi muita taloudellisia tunnuslukuja. Taloudellisesta näkökulmasta siirryimme asiakasnäkökulmaan ja ilmeni, että toimeksiantajayrityksemme seuraa asiakastytyväisyyttä. Yritys X käy pääurakanantajansa kanssa kuukausittain keskustelun, jossa arvioidaan asiakastytyväisyyttä. Asiakastytyväisyys koostuu muun muassa työkoneiden kunnosta ja tiedonkulusta. Palautteen antamista varten yrityksen edustaja ja urakanantaja kumpikin täyttävät kirjallisen arviointilomakkeen, jossa arviointiasteikkona on 1-5. Kuukausipalaverien lisäksi pääurakanantaja käy vuosittain yrittäjän ja työnjohtajan kanssa kehityskeskustelun. Kuitenkaan toimeksiantajayrityksessä kehityskeskusteluja ei työntekijöiden kanssa käydä. Tiedustelimme myös yrityksen uusiasiakashankinnasta ja saimme selville, että tätä toimintoa yrityksellä ei juuri ole, sillä yritys työskentelee suurimmalta osin pääurakanantajalle. Ainoastaan kelirikon aikaan yritys X tekee töitä toiselle yritykselle, joka on aina sama toimeksiantaja.

Kolmanneksi tutustuimme yrityksen sisäiseen tehokkuuteen. Toimeksiantajayrityksessä ei seurata tuotannon läpimenoaikaa, sillä he luottavat työntekijöihinsä. Yrittäjä ja työnjohtaja kokivat että suurin tekijä, joka vaikuttaa yrityksen sisäisiin prosesseihin ei ole työhön käytetty aika, vaan sen laatu. Yrityksen saamat reklamaatiot koskevat yleensä puutavaran laatua ja tähän mennessä reklamaatioiden määrää ei ole seurattu. Tähän on kuitenkin tulossa muutos, sillä pääurakanantajalta tulee yrittäjille kirjallinen seurantalomake, jonka avulla määriä seurataan. Tiedustelimme myös yrityksen toimittajasuhteita, jotka yrittäjä ja työnjohtaja kokivat luotettaviksi. Yritys X kokee, ettei sillä ole kilpailua samalla toimialueella ja yrittäjän mielestä heidät olisi hankala korvata. Yksi syy yritys X:n korvaamattomuuteen on se, että he ovat Suomen mittakaavassa suurimpia metsäkonealan yrityksiä.

Viimeisenä kävimme läpi yrityksen oppimisen ja kasvun näkökulmaa. Yritys X järjestää kerran vuodessa koulutuspäivän osayrittäjille ja yritys X:n työntekijöille. Yleensä koulutuspäivillä on jokin teema, jonka toimeksiantajayrityksemme ja heidän pääurakanantaja miettivät etukäteen. Kun uusi asia

on koulutuspäivillä käyty läpi, on jokaisen osallistujan kirjoitettava nimensä listaan vahvistaen, että tieto on annettu. Tämä käytäntö suojaa yritys X:n yrittäjää ja työnjohtajaa ongelmatilanteiden varalta. Haastattelussamme tärkeimmäksi koulutuspäivien teemaksi yrittäjä ja työnjohtaja nostivat työturvallisuuteen liittyvät asiat. Työtyytyväisyyttä yrityksessä ei seurata, mutta työnjohtajan ja yrittäjän mukaan työntekijät lähtisivät yrityksestä pois, elleivät työolot heitä miellyttäisi. Toimeksiantajayritys vaatii työntekijöiltä itsenäisyyttä ja työtyytyväisyyttä lisää se, ettei työaikaa ole määritelty tarkasti. Yrittäjä kertoi myös meille, että yrityksen tavoitteena on pitää hyvät työntekijät ja heihin panostetaan paljon. Esimerkiksi yhden parhaimman työntekijän vuoksi investoitiin uuteen koneeseen, jotta hänet saatiin pidettyä yrityksessä. Yrittäjän mielestä hyvillä työntekijöillä taataan työn laatu ja luotettavuus. Olemme yhdistäneet haastattelussa saamamme tiedot toimeksiantajayrityksestä Balanced Scorecard – mallin neljään näkökulmaan. (Kuvio 2.)



KUVIO 2. Yritys X:n lähtötilanne strategisen mittariston luomiselle

SWOT-analyysi

SWOT muodostuu sanoista Strength, Weaknesses, Opportunities ja Threats eli suomennettuna vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. SWOT-analyysin suosioon vaikuttaa Helsingin kauppa- korkeakoulun tutkimuksen mukaan se, että sitä voidaan soveltaa monella tasolla ja alueella. Analyysin avulla laaditut vahvuudet ja heikkoudet ovat tiivistelmä yrityksen sisäisestä tilasta sekä mahdollisuudet ja uhat ovat tiivistelmä toimintaympäristöstä. SWOT-analyysiä laadittaessa usein pelkistetty malli on parempi kuin monimutkainen analyysi, josta on mahdotonta löytää olennaisinta. (Kamensky 2010, 192–193.) Osana toimeksiantajayrityksen lähtötilanteen analysointia olemme laatineet SWOT-

analyysin, jota tulemme hyödyntämään yritys X:n strategisen mittariston pohjan luomisessa. (Kuvio 3.) Saatuaamme selville toimeksiantajayrityksen lähtötilannetta käydyn keskustelun avulla, siirrymme seuraavaksi yritys X:n taloudellisen tilan analysointiin kolmen viimeisimmän tilikauden tilinpäätöstietojen avulla.

VAHVUUDET <ul style="list-style-type: none"> - Yrityksen pitkä historia - Yrittäjän oma ammattitaito - Luotettava henkilöstö 	HEIKKOUEDET <ul style="list-style-type: none"> - Työn etenemiseen vaikuttavat tekijät esimerkiksi sää - Tietotaitoa paljon vain yhdellä henkilöllä - Tuotantokustannukset => kalliit työkooneet
MAHDOLLISUUDET <ul style="list-style-type: none"> - Yrittäjän halu kasvattaa yritystoimintaa - Yrityksen toiminta-alueen kasvu - Tekniikan kehittyminen mahdollistaa tehokkaamman työskentelyn 	UHAT <ul style="list-style-type: none"> - Kilpailijat - Tilausten väheneminen - Ammattitaitoisen henkilöstön löytäminen

KUVIO 3. Toimeksiantajayrityksen SWOT-analyysi

Toimeksiantajayrityksen vahvuudeksi olemme ensimmäisenä määritelleet yrityksen pitkän historian. Yritys on perustettu jo vuonna 1974 ja on näin ollen vakiinnuttanut asemansa toimialalla. Pitkän historian taustalla on myös tämän hetkisen yrittäjän, sekä hänen edeltäjänsä, ammattitaito. Haastattellessamme yrittäjää ja työnjohtajaa kävi ilmi, että he luottavat henkilöstöönsä täydellisesti ja panostavat heihin paljon toiminnassaan, joka on myös ehdoton vahvuus yrityksen toiminnalle.

Vahvuuksien määrittämisen jälkeen kävimme läpi yritys X:n heikkouksia. Yksi heikkouksista on erilaiset työn tekemiseen vaikuttavat tekijät. Yrityksen toiminnot sijoittuvat pääasiassa metsään, joten muun muassa sää on suuressa merkityksessä työn etenemisen kannalta. Heikkoutena voidaan pitää myös sitä, että toimeksiantajayrityksessä tietotaitoa on paljon ainoastaan yhdellä henkilöllä. Jos yrittäjä tai työnjohtaja joutuisi jäämään tehtävistään pidemmäksi aikaa pois, voisi se olla toiminnan kannalta haastavaa, koska heidän töitään eivät muut yrityksessä pysty hoitamaan. Näiden lisäksi yrityksessä sitoutuu paljon varoja koneisiin ja kalustoon. Tuotantokustannukset koostuvat suurelta osin arvokkaista työkoneista.

Yritys X:n mahdollisuuksina pidämme sukupolvenvaihdoksen jälkeen tulleen uuden yrittäjän halua kasvattaa yrityksen toimintaa tulevaisuudessa. Kuten aiemmin olemme todenneet, yrityksen toiminta-alue on laajentunut kolme vuotta sitten, ja yrittäjällä on halua kasvattaa toimintaa vielä jatkossakin. Yrityksessä on myös tarkasteluvuosien aikana investoitu uuteen kalustoon, ja tekniikassa tapahtunut kehitys on mahdollistanut sen, että henkilöstö pystyy työskentelemään tehokkaammin.

Toimeksiantajayrityksen uhkana voidaan pitää ensisijaisesti kilpailijoita. Vaikka yrittäjän mukaan heidät olisi hankala korvata toimialalla, kuitenkin kilpailua alalla riittää. Kilpailijoiden kautta heijastuvat myös muutokset tilauksiin. Jos yrityksen tilauskanta pienenee ja tehtäviä ei enää saada pääurakanantajalta samaan malliin, tai ne menevät kilpailijoille, tuo se ehdottomasti haasteita toiminnan

jatkumiselle. Toimeksiantajayrityksessä luotetaan henkilöstöön, ja yksi suurista uhkista on henkilöstön ikääntyminen. Ikääntymisen johdosta tulee eteen tilanne, jolloin yritykseen pitäisi löytää uutta ammattitaitoista henkilöstöä.

3.2 Tilinpäätösanalyysi

Yrityksen tilinpäätösanalyysi perustuu viralliseen tilinpäätökseen, liitetietoihin ja muuhun käytettävissä olevaan informaatioon. Tilinpäätösanalyysin lähtökohtana on se, että tilinpäätös on laadittu voimassa olevien lakien ja asetusten mukaisesti. (Yritystutkimus ry 2011, 7.) Koska tuloslaskelman ja taseen rahamääräiset rivit eivät ole kovin informatiivisia, tarvitaan niiden analysointiin tunnuslukuja. Tunnuslukujen tarkoitus on tiivistää tilinpäätöksestä saatua tietoa niin, että yrityksen taloudellista tilaa voidaan arvioida. Näin ollen voidaan tarkastella onko yrityksen taloudellisessa tilassa tapahtunut muutoksia ja mihin suuntaan sekä sitä, miten tunnusluvut suhteutuvat yrityksen tavoitteisiin. Tunnuslukuanalyysi mahdollistaa yrityksen aikaansaannosten arvioinnin sekä johtopäätösten tekemisen yrityksen taloudellisesta tilanteesta ja tulevaisuudennäkymistä. (Salmi 2010, 111–112.) Tulemme vertailemaan toimeksiantajayrityksen tilinpäätöstietojen perusteella laskettuja tunnuslukuja samalla toimialalla toimivien yritysten kesken. Toimialavertailu tarkoittaa sitä, että yritykselle laskettua tunnuslukua verrataan saman toimialan keskiarvoon ja sen tarkoituksena on huomioida toimialalle yhteisten tekijöiden vaikutus (Niskanen ja Niskanen 2004, 197).

Tilinpäätösanalyysi kohdistuu yksittäiseen yritykseen ja perustuu tunnuslukuihin sekä niiden tason ja muutoksen arviointiin. Kassavirta-analyysissa tarkastellaan rahan kassaan tuloa ja kassasta menoaa eli rahan määrän ja riittävyyden arviointia. Yleensä tilinpäätösanalyysia ja kassavirta-analyysia käytetään täydentämään toisiaan. (Salmi 2010, 114.) Tunnusluku – ja kassavirta-analyysin lisäksi laadimme yritykselle prosenttilukumuotoisen tilinpäätöksen. Prosenttilukumuotoisen tilinpäätöksen avulla arvioidaan esimerkiksi sitä, kuinka eri kustannuserät kehittyvät suhteutettuna liikevaihtoon (Niskanen ja Niskanen 2004, 87). Analysoidessamme toimeksiantajayrityksen tilinpäätöstä käytössämme on myös yrityksen sisäistä tietoa, koska voimme haastatella yrittäjää ja työnjohtajaa aina tarpeen vaatiessa.

Tilinpäätöksen analysoinnilla on keskeinen rooli yrityksen toiminnan ohjauksessa, rahoitus- ja investointipäätöksissä ja yritystä koskevien sopimusten solmimisessa. Kolme keskeisintä päätöksenteon tilannetta, joissa yrityksen taloudellisesta suorituksesta ja asemasta tarvitaan tietoja, ovat analysoidessa yrityksen strategian onnistumista ja suorituskykyä, analysoidessa yrityksen luottoriskiä ja taloudellista asemaa, sekä määrittäessä yrityksen arvoa. (Seppänen 2011, 16–17.) Tilinpäätösanalyysia tehtäessä on tärkeää muistaa, että tilinpäätösinformaatio kertoo jo tapahtuneista ja toteutuneista asioista eli se on vanhaa, toteutunutta tietoa. Menneisyydestä voidaan johtaa arvioita yrityksen tulevaisuuden kehityksestä vain rajallisesti. (Salmi 2010, 130.)

3.2.1 Prosenttilukumuotoinen tilinpäätös

Prosenttilukumuotoinen tilinpäätös laaditaan niin, että tilinpäätöserät esitetään prosentteina jostain vertailukohteesta. Tuloslaskelmassa vertailukohteena on liikevaihto ja taseessa taseen loppusumma. Se kertoo, miten tuloslaskelman ja taseen erät ovat kehittyneet tarkastelujakson aikana, antaa tilinpäätöksen analysoijalle tietoa yrityksen tuloslaskelman ja taseen rakenteesta sekä kehittymisestä vuodesta toiseen. Lukujen kehitystä analysoidessa on hyvä tarkastella sitä, mistä muutokset johtuvat. Analysoinnin apuna ovat yrityksen tilinpäätöksen liitetiedot ja vuosikertomukset. Prosenttilukumuotoisen tilinpäätöksen avulla voidaan vertailla eri yrityksiä keskenään. Jos yritykset ovat samalta toimialalta, voidaan suhdelukuja käyttäen vertailla taloudellista menestymistä, kannattavuutta ja vakaraisuutta niin ettei yritysten kokoeroilla ole merkitystä. (Niskanen ja Niskanen 2004, 87–96.) Yritys X:n prosenttilukumuotoiset tuloslaskelma ja tase on laskettu kolmen viimeisimmän tilikauden pohjalta (liitteet 1-3).

Tuloslaskelma	2012	2011	2010
Liikevaihto	100,0	100,0	100,0
Liiketoiminnan muut tuotot			0,5
Ainekäyttö	20,3	21,1	26,3
Ulkopuoliset palvelut	33,2	36,4	41,0
Palkat ja palkkiot	20,2	17,1	15,3
Eläkekulut	3,2	3,7	2,5
Muut henkilösivukulut	1,5	1,0	1,3
Suunnitelman mukaiset poistot	10,3	8,5	7,3
Liiketoiminnan muut kulut	4,7	5,8	4,7
Liikevoitto	6,7	6,5	2,1
Korkokulut ja muut rahoituskulut	0,8	1,0	0,8
Satunnaiset kulut			5,3
Tuloverot	1,5	1,4	0,1
Tilikauden voitto	4,5	4,2	-4,2

TAULUKKO 2. Yritys X:n prosenttilukumuotoinen tuloslaskelma

Yritys X:n prosenttilukumuotoisesta tuloslaskelmasta (taulukko 2) on nähtävissä, kuinka yritys on onnistunut kasvattamaan tilikauden voittoa vuodesta 2010 vuoteen 2012 melkein 9 prosenttiyksikköä. Tilikauden voittoon vaikuttava ensimmäinen muutos on tapahtunut yrityksen ainekäytössä, joka on laskenut 6 prosenttiyksikköä liikevaihtoon suhteutettuna. Toinen huomion arvoinen muutos on se, että yritys X on onnistunut vähentämään ulkopuolisten palvelujen käyttöä vuodesta 2010 vuoteen 2012 liikevaihtoon suhteutettuna melkein 8 prosenttiyksikköä. Ulkopuoliset palvelut koostuvat alihankkijoista. Vaikka muissakin tuloslaskelman erissä on tapahtunut muutoksia ajalla 2010–2012,

ovat merkittävimmät muutokset olleet ainekäytön ja ulkopuolisten palveluiden osuudessa. Näiden erien muutokset ansiosta yritys X on parantanut tilikauden tappion tilikauden voitoksi.

Tase vastaavaa	2012	2011	2010
Pysyvät vastaavat			
Maa- ja vesialueet	0,2	0,2	0,3
Rakennukset	9,8	13,3	15,3
Koneet ja kalusto	41,7	35,1	29,2
Muut osakkeet ja osuudet	0,3	0,4	0,4
Pysyvät vastaavat yhteensä	52,0	49,0	45,2
Vaihtuvat vastaavat			
Aineet ja tarvikkeet	13,7	17,1	18,4
Myyntisaamiset	8,7	8,9	9,7
Lainasaamiset	10,2	12,7	21,3
Siirtosaamiset	0,3	0,6	0,5
Rahat ja pankkisaamiset	15,1	11,7	4,9
Vaihtuvat vastaavat yhteensä	48,0	51,0	54,8
Vastaavaa yhteensä	100,0	100,0	100,0

TAULUKKO 3. Yritys X:n prosenttilukumuotoisen taseen vastaavaa -puoli

Taseen vastaavaa-puolella (taulukko 3) on nähtävissä huomattavaa nousua yrityksen koneiden ja kaluston määrässä. Kuten jo tuloslaskelmaa tarkastellessamme havaitsimme, on yritys X investoinut vuonna 2012 uusiin koneisiin. Yritys X on kasvattanut kolmen vuoden aikana kiinteää omaisuuttaan ja onnistunut laskemaan myyntisaamisten osuutta taseen loppusummaan suhteutettuna. Kolmas taseen erä, jossa on tapahtunut suuria muutoksia kolmen tilikauden aikana ovat rahat ja pankkisaamiset. Vuodesta 2010 vuoteen 2012 kyseinen erä on kasvanut taseen loppusummaan suhteutettuna kolminkertaiseksi.

Tase vastattavaa	2012	2011	2010
Osakepääoma	0,4	0,6	0,6
Muut rahastot	1,8	2,3	2,5
Edellisten tilikausien voitto	9,2	6,3	14,8
Tilikauden voitto	6,4	6,2	-6,3
Oma pääoma yhteensä	17,8	15,4	11,6
Pitkäaikaiset lainat rahoituslaitoksilta	9,6	12,4	21,7
Ostovelat	28,4	20,1	19,4
Pitkäaikainen vieras pääoma yhteensä	38,0	32,5	41,1
Lyhytaikaiset lainat rahoituslaitoksilta	4,3	7,9	9,1
Ostovelat	16,3	18,4	17,2
Muut velat	5,7	17,6	16
Siirtovelat	17,9	8,2	5,0
Lyhytaikainen vieras pääoma yhteensä	44,2	52,1	47,3
Vieras pääoma yhteensä	82,2	84,6	88,4
Vastattavaa yhteensä	100,0	100,0	100,0

TAULUKKO 4. Yritys X:n prosenttilukumuotoisen taseen vastattavaa – puoli

Toimeksiantajayrityksen rahoitusrakenne (taulukko 4) on vahvasti vieraan pääoman varassa ja vuonna 2010 oma pääoma on ollut reilu kymmenesosa koko taseen loppusummasta. Vuoteen 2012 sekä pitkäaikaista että lyhytaikaista vierasta pääomaa on onnistuttu vähentämään, mutta se muodostaa vieläkin yli 80 prosenttiyksikköä yrityksen pääomasta.

3.2.2 Tunnuslukuanalyysi

Tunnuslukuanalyysin tarkoituksena on laskea oikaistusta tuloslaskelmasta ja taseesta tunnuslukuja ja tehdä niiden pohjalta johtopäätöksiä yrityksen taloudellisista toimintaedellytyksistä. Yrityksen tauloutta mitataan kolmella tavalla, joita ovat kannattavuus, vakavaraisuus ja maksuvalmius. Tunnusluku lasketaan yleensä suhdelukuna, joten sen avulla voidaan verrata erikokoisia yrityksiä keskenään. (Salmi 2010, 226.) Tunnuslukuja tulisi analysoida useampi kerrallaan, jolloin voidaan muodostaa kokonaiskuva tekijöistä, jotka vaikuttavat yrityksen taloudelliseen suoritukseen ja asemaan.

Tunnuslukuanalyyseissa paras toimintatapa on analysoida muutaman keskeisen tunnusluvun avulla yrityksen vahvuuksia ja heikkouksia sekä niiden syitä. (Seppänen 2011, 67–69.)

Käytämme tunnuslukujen laskemisessa Yritystutkimus ry:n laatimia kaavoja ja analysoinnissa hyödynnämme annettuja ohjearvoja. Tämän lisäksi toteutamme toimialavertailun Toimiala Online – palvelun avulla. Toimiala Online on Työ- ja elinkeinoministeriön ylläpitämä palvelu, joka sisältää tilastoja ja ennusteita yritystoiminnan, talouden sekä työllisyyden kehityksestä. Käytämme Finnvera Oyj:n tuottamia tilinpäätöstilastoja, sillä siellä on mukana yrityksemme toimialan tunnusluvut. Tilastoaineisto sisältää tunnuslukujen mediaanit sekä ylä- ja alakvartaalit. (Toimiala Online 2013.) Toimialavertailun perusoletuksena on se, että tunnuslukujen arvot vaihtelevat toimialoittain, joten sen keskeisenä tavoitteena on pyrkiä erottamaan ympäristötekijöiden vaikutus yritysکوhtaisista tekijöistä. Yrityksestä saatavat tunnuslukujen arvot riippuvat kolmesta tekijästä: yleistaloudellisesta, toimialakohtaisesta ja yritysکوhtaisesta. Toimialan yritysten keskimääräiset tunnuslukuarvot ilmentävät vain yleistaloudellisia ja toimialakohtaisia tekijöitä, joten niiden avulla voidaan arvioida toimialalle tyypillinen tunnusluku tietylle vuodelle. Verrattessa toimialan keskimääräisiä arvoja yritysکوhtaiseen arvoon, esille saadaan yritysکوhtaisten tekijöiden vaikutus. Valitun vertailukohteen tulisi olla toiminnaltaan mahdollisimman samanlainen kuin analysoitava yritys ja ensisijaisena valintakriteerinä pitäisi käyttää yritysten tuotteiden tai tuotantoprosessien samankaltaisuutta. (Niskanen ja Niskanen 2004, 210–211.)

Kannattavuuden tunnusluvut

Kannattavuutta mittaavia tunnuslukuja muodostetaan yleensä kahdella eri tavalla. Yrityksen 12 kuukauden aikana saavutettua tulosta verrataan joko liikevaihtoon tai pääomaan. Ensimmäinen tapa kuvaa yrityksen katetta eli sitä kuinka monta tulossenttiä yksi myyntieuro sisältää. Toinen tapa kuvaa taas pääomalle ansaittua vuosikorkoa. (Leppiniemi ja Kykkänen 2009, 163.) Tulemme avaamaan sanallisesti kannattavuuden yleisimpien tunnuslukujen saamat arvot. Sanallisen analyysin päätteeksi olemme koonneet kannattavuuden tunnusluvut taulukkoon. (Taulukko 5.)

Käyttökateprosentti

Käyttökateprosentin avulla selvitetään yrityksen liiketoiminnan tulos ennen poistoja ja rahoituseriä. Tätä tunnuslukua verrataan vain saman toimialan yritysten kesken. Käyttökateprosentille ei ole asetettu yleispätevää ohjearvoa, mutta usein eri toimialojen käyttökateprosentit asettuvat seuraaviin vaihteluväleihin: teollisuus 5-20 %, kauppa 2-10 % ja palvelu 5-15 %. (Yritystutkimus ry 2011, 60–61.) Vuonna 2010 toimeksiantajayrityksemme käyttökateprosentti oli 9,3 %, vuonna 2011 se oli 15,1 % ja vuonna 2012 16,9 %. Saadut prosenttiluvut kertovat, kuinka yritys on onnistunut kasvattamaan käyttökateprosenttiaan jokaisena tilikautena ja nämä arvot asettuvat toimialalle tyypilliseen vaihteluväliin. Kun verrataan yritys X:n käyttökateprosenttia Finnveran tilinpäätöstilastoihin, huomataan että vuonna 2010 se asettautuu hieman alakvartaalin yläpuolelle, mutta on noussut vuonna 2012 saman toimialan mediaanin yläpuolelle.

Liikevoittoprosentti

Yrityksen liikevoitto ilmaisee sen, kuinka paljon liiketoiminnan tuotoista on jäljellä ennen rahoituseriä ja veroja. Tunnuslukuna liikevoittoprosentti soveltuu yksittäisen yrityksen kehityksen kuvaamiseen, vertailuun toimialan sisällä ja eri toimialojen väliseen vertailuun. Liikevoittoprosentille on annettu seuraavat ohjearvot: yli 10 % hyvä, 5-10 % tyydyttävä ja alle 5 % heikko. (Yritystutkimus ry 2011, 61–62.) Tarkastellessamme toimeksiantajayrityksen liikevoittoprosenttia, on se kasvanut jokaisena tilikautena, sillä vuonna 2010 se oli 2,1 % ja vuonna 2012 jo 6,7 %. Näin ollen toimeksiantajayrityksemme liikevoittoprosentti on kolmen tilikauden aikana noussut heikosta tyydyttävälle tasolle. Verrattaessa toimeksiantajayrityksemme liikevoittoprosenttia samalla toimialalla toimiviin yrityksiin huomataan, että vuonna 2010 tunnusluku on ollut mediaanin alapuolella, kun taas seuraavina tarkasteluvuosina se on ollut selkeästi mediaanin yläpuolella.

Kokonaispääoman tuotto

Kokonaispääoman tuottoprosentissa verrataan yrityksen tulosta ennen rahoituskuluja ja veroja koko pääomaan, joka on sidottu yritystoimintaan. Tunnusluku kertoo yrityksen kyvystä tuottaa tulosta kaikelle yritystoimintaan sitoutuneelle pääomalle. Kokonaispääoman tuottoprosentin ohjearvot ovat samat kuin liiketulosprosentissa. (Yritystutkimus ry 2011, 63–64.) Laskimme tunnusluvun Excelin avulla ja saimme tulokseksi seuraavat arvot. Yritys X:n kokonaispääoman tuottoprosentti on ollut 10 prosenttiyksikköä tilikausina 2012–2011, mutta vuonna 2010 se oli vain 3 prosenttiyksikköä. Toimeksiantajayritys on onnistunut parantamaan kokonaispääoman tuottoa tilikausien aikana ja lisäksi se on parantanut sitä myös saman toimialan yrityksiin verrattaessa. Vuonna 2010 kokonaispääoman tuottoprosentti asettui hieman mediaanin alapuolelle, kun kahtena seuraavana vuonna se saavutti melkein yläkvartaalin tason.

Sijoitetun pääoman tuotto

Tunnuslukuna sijoitetun pääoman tuotto kertoo sen tuoton, mitä on saatu yritykseen sijoitetulle, korkoa tai muuta tuottoa vaatimalle pääomalle. Sijoitetun pääoman tuottoprosentin vertailtavuutta eri yritysten kesken voi heikentää se, ettei ole riittäviä tietoja vieraan pääoman jakamisesta korolliseen ja korottomaan pääomaan. Tunnusluku on tyydyttävällä tasolla, kun se on vähintään yhtä suuri kuin yrityksen korollisesta vieraasta pääomasta maksettu rahoituskuluprosentti. (Yritystutkimus ry 2011, 63–65.) Näin ollen sijoitetun pääoman tuottoprosentille ei ole asetettu ohjearvoja vaan tunnusluvun taso riippuu yrityksen vieraan pääoman kuluista. Toimeksiantajayrityksemme sijoitetun pääoman tuottoprosentti on kasvanut huomattavasti kolmen viimeisimmän tilikauden aikana. Vuodesta 2010 vuoteen 2012 sijoitetun pääoman tuottoprosentti on noussut 25,8 %. Tunnusluvun arvo viimeisimpänä tilikautena oli 31,8 %. Parannusta tunnusluvussa on tapahtunut myös saman toimialan yrityksiin verrattaessa, sillä vuonna 2010 tunnusluku on ollut mediaanin tasolla, mutta sen jälkeen se on noussut yläkvartaalin tasolle.

Oman pääoman tuotto

Oman pääoman tuotto prosentilla mitataan yrityksen kykyä tuottaa lisäarvoa omistajien yhtiöön sijoittamalle pääomalle. Tunnusluvun tavoitetaso määräytyy siis omistajien asettaman tuottovaatimuksen mukaisesti. Vaadittuun tuottoon vaikuttaa sijoitukseen liittyvä riski, sillä yrityksen on kyettävä tuottamaan vieraan pääoman lisäksi tuottoa myös omalle pääomalle. (Yritystutkimus ry 2011, 65.) Myös oman pääoman tuotto prosentti on noussut paljon tarkasteltavien tilikausien aikana. Vuonna 2010 se oli 10,9 %, kun taas vuonna 2012 se oli 42,5 %.

	2012	2011	2010
Käyttökateprosentti	16,9	15,1	9,3
Liikevoittoprosentti	6,7	6,5	2,1
Kokonaispääoman tuotto	10,0	10,0	3,0
Sijoitetun pääoman tuotto	31,8	26,0	6,0
Oman pääoman tuotto	42,5	47,7	10,9

TAULUKKO 5. Toimeksiantajayrityksen kannattavuuden tunnusluvut

Maksuvalmiuden tunnusluvut

Maksuvalmiudella tarkoitetaan yrityksen valmiutta hoitaa kaikki maksunsa ajallaan ja mahdollisimman edullisesti. Yrityksen maksuvalmius voi olla sekä dynaamista että staattista. Dynaamista maksuvalmiutta tarkastellaan kassavirtalaskelman avulla. Staattinen näkökulma antaa tietoa yrityksen maksuvalmiudesta tietyllä hetkellä, esimerkiksi tilinpäätöshetkenä. Tässä näkökulmassa verrataan yrityksen likvidin omaisuuden suhdetta yrityksen lyhytaikaisiin velkoihin. Staattisen maksuvalmiuden tunnuslukuja ovat Quick ratio ja Current ratio. (Yritystutkimus ry 2011, 71–72.) Seuraavassa olemme analysoineet toimeksiantajayrityksen maksuvalmiuden tunnusluvut sanallisesti sekä lopuksi taulukkomuotoon. (Taulukko 6.)

Quick ratio

Quick ratio kertoo yrityksen mahdollisuudesta hoitaa lyhytaikaiset velat pelkällä rahoitusomaisuudellaan. Tunnusluvulle on annettu seuraavat ohjeet: yli 1 hyvä, 0,5-1 tyydyttävä ja alle 0,5 heikko. (Yritystutkimus ry 2011, 71.) Toimeksiantajayrityksemme Quick ratio on pysynyt tarkasteltavien tilikausien aikana tyydyttävällä tasolla. Vuonna 2012 Quick ratio oli 0,8. Vertailtaessa tunnuslukua saman toimialan yritysten kesken on yritys X:n Quick ratio ollut lähes koko tarkastelujakson ajan yläkvartaalin tasolla.

Current ratio

Current ratio mittaa yrityksen maksuvalmiutta laajemmin kuin Quick ratio. Current ratioissa lyhytaikaisten velkojen maksamiseen huomioidaan myös vaihto-omaisuus. Tunnusluvulla on seuraavat ohjearvot: yli 2 hyvä, 1-2 tyydyttävä ja alle 1 heikko. (Yritystutkimus ry 2011, 71–72.) Myös Current ratio on ollut tyydyttävällä tasolla, eikä se ole muuttunut juuri lainkaan vuosien 2010–2012 välillä. Toimeksiantajayrityksen Current ratio on toimialavertailussa parhaan neljänneksen joukossa.

	2012	2011	2010
Quick ratio	0,8	0,6	0,8
Current ratio	1,1	1,0	1,2

TAULUKKO 6. Toimeksiantajayrityksen maksuvalmiuden tunnusluvut

Vakavaraisuuden tunnusluvut

Yrityksen vakavaraisuus ilmaisee sen, kuinka yritys suoriutuu sitoumuksistaan pitkällä aikavälillä. Tunnusluvut kertovat yleensä yrityksen pääomarakenteesta eli oman ja vieraan pääoman suhteesta. (Niskanen ja Niskanen 2004, 130.) Mitä enemmän yrityksessä on vierasta pääomaa suhteessa omaan, sitä heikompi sen vakavaraisuus on ja siihen liittyvä rahoitusriski kasvaa (Leppiniemi ja Kykkänen 2009, 165). Analysoimme myös vakavaraisuuden tunnusluvut ensin sanallisesti ja lopuksi esitämme ne yhteenvedona taulukossa. (Taulukko 7.)

Omavaraisuusaste

Omavaraisuusasteella mitataan yrityksen vakavaraisuutta, tappionsietokykyä ja kykyä selviytyä sitoumuksistaan pitkällä aikavälillä. Tunnusluvulle asetetut ohjearvot Yritystutkimus ry:n mukaan ovat: yli 40 % hyvä, 20–40 % tyydyttävä ja alle 20 % heikko. (Yritystutkimus ry 2011, 66–67.) Toimeksiantajayrityksemme omavaraisuusaste on vuosina 2010–2012 ollut heikko. Pientä parannusta on tilikausien aikana kuitenkin tapahtunut, sillä vuonna 2010 omavaraisuusaste oli 11,6 % ja vuonna 2012 se oli noussut 17,9 %:in. Kun verrataan omavaraisuusastetta tunnusluvun ohjearvoihin, ovat toimeksiantajayrityksemme arvot heikolla tasolla. Kuitenkin saman toimialan yrityksiin verrattaessa saatu tunnusluku on parempi, sillä se on selvästi mediaanin yläpuolella.

Suhteellinen velkaantuneisuus

Suhteellinen velkaantuneisuus kertoo yrityksen velan suhteesta yrityksen liikevaihtoon. Tunnuslukua voidaan luotettavasti vertailla vain saman toimialan yritysten kesken. Tuotannollisissa yrityksissä ohjearvoina tunnusluvulle ovat: alle 40 % hyvä, 40–80 % tyydyttävä ja yli 80 % heikko. (Yritystutkimus ry 2011, 67.) Toimeksiantajayrityksen suhteellinen velkaantuneisuus on koko tarkastelujakson

ajan pysynyt samalla tasolla saaden tyydyttävät arvot. Vuonna 2012 suhteellinen velkaantuneisuus oli 57,5 %.

Net gearing (nettovelkaantumisaste)

Nettovelkaantumisaste mittaa yrityksen korollisen vieraan pääoman suhdetta yrityksen omaan pääomaan. Tunnuslukua voidaan pitää hyvänä sen arvon ollessa alle 1. Jos tunnusluvun miinusmerkkisyys johtuu yrityksen negatiivisesta omasta pääomasta, on nettovelkaantumisaste heikko. (Yritystutkimus ry 2011, 68.) Toimeksiantajayrityksemme nettovelkaantumisaste on parantunut vuodesta 2010, jolloin se oli 2,7. Vuonna 2012 tunnusluku oli 0,8 eli se saavuttaa hyvän ohjearvon.

	2012	2011	2010
Omavaraisuusaste	17,9	15,3	11,6
Suhteellinen velkaantuneisuus	57,5	56,6	58,7
Net gearing	0,8	1,3	2,7

TAULUKKO 7. Toimeksiantajayrityksen vakavaraisuuden tunnusluvut

3.2.3 Kassavirta-analyysi

Kassavirta-analyysillä tarkoitetaan sitä, että kassatuloista vähennetään kassamenot niiden taloudellisessa etuoikeusjärjestyksessä. Näin saadaan selville se, kuinka pitkälle yrityksen tulorahoitus ja muu rahoitus riittävät. Yrityksen kassamenoissa otetaan ensimmäisenä huomioon pakolliset juoksevat menot. Jos rahaa on tämän jälkeen jäljellä, eli kassajäämä on positiivinen, voidaan sitä käyttää vieraan pääoman korkojen maksamiseen sekä oman pääoman osinkojen jakamiseen. Tämän jälkeen jäljelle jäävää rahaa voidaan sijoittaa esimerkiksi investointeihin. Jos kassajäämä on negatiivinen, tarkastellaan sitä, mistä rahat on saatu kassamenojen hoitamiseen. Eli esimerkiksi onko otettu lisää velkaa vai ovatko yrityksen omistajat sijoittaneet lisää rahaa yritystoimintaan. Kassavirta-analyysissä tulot ja menot arvostetaan maksuperusteisesti. Laadintaperiaatteena on se, että tuloihin kohdistetaan niihin liittyvät saamiset sekä menoihin niihin liittyvät velat. Esimerkiksi yrityksen myyntisaamisten lisääntyminen tilikauden aikana merkitsee sitä, että koko liikevaihtoa ei ole saatu rahana kassaan. (Leppiniemi ja Kykkänen 2009, 170.)

Kassavirta-analyysi tehdään oikaistun tuloslaskelman ja virallisen taseen sekä liitetietojen pohjalta. Oikaistun tuloslaskelman avulla liiketoiminnan tuottamasta kassavirrasta saadaan vertailukelpoinen ja oikea kuva. Oikaistua tasetta ei sen sijaan käytetä, koska tilinpäätösanalyysissä tehdyt oikaisut eivät vaikuta kassavirtaan. (Yritystutkimus ry 2011, 52–54.) Käytämme opinnäytetyössämme Yritystutkimus ry:n laatimaa kaavaa yritys X:n kassavirtalaskelmassa. (Taulukko 8.) Laadimme kassavirtalaskelman excel-tiedostoon ja käytämme laskelman tukena apulaskelmia (liite 5).

	1.4.2012– 31.3.2013	1.4.2011– 31.3.2012	1.4.2010– 31.3.2011
Liiketulos	193 000	157 000	47 000
+ Poistot ja arvonalentumiset	296 000	205 000	164 000
= Käyttökate	489 000	362 000	211 000
-/+ Toiminnallisen käyttöpääoman lisäys/vähennys	313 000	172 000	167 000
+/- Pakollisten varausten lisäys/vähennys			
= Toimintajäämä	802 000	534 000	378 000
+ Rahoitustuotot			
- Rahoituskulut	- 22 000	- 24 000	- 19 000
- Verot	- 42 000	- 33 000	- 2 000
+/- Satunnaiset tuotot/kulut			- 120 000
=Rahoitusjäämä	738 000	477 000	237 000
-/+ Investoinnit (netto)	- 559 000	- 315 000	- 122 000
-/+ Sijoitusten ja pitkäaikaisten saamisten lisäys/vähennys			
= Investointijäämä	179 000	162 000	115 000
+/- Pitkäaikaisen vieraan pääoman lisäys/vähennys	- 5 000	- 127 000	- 136 000
+/- Lyhytaikaisen korollisen vieraan pääoman lisäys/vähennys	- 40 000	- 9 000	- 28 000
+/- Pääomalainojen lisäys/vähennys			
+/- Oman pääoman maksullinen lisäys/vähennys (pl. osingonjako)			
- Osingonjako/yksityiskäyttö	- 15 000	- 27 000	- 33 000
-/+ Lainasaamisten lisäys/vähennys	- 2 000	115 000	99 000
= Rahavarojen muutos	117 000	114 000	17 000
+ Rahavarat tilikauden alussa	188 000	74 000	57 000
- Rahavarat tilikauden lopussa	- 305 000	- 188 000	- 74 000
= 0	0	0	0

TAULUKKO 8. Yritys X:n kassavirtalaskelma

Yrityksen tulo-rahoituksen riittävyttä erilaisiin käyttökohteisiin mitataan toiminta-, rahoitus- ja investointijäämillä. Jäämien avulla saadaan selville missä vaiheessa yrityksen tulo-rahoitus on loppunut ja milloin se on joutunut käyttämään omaa tai vierasta pääomaa menojaan kattamiseen. Toimintajäämän avulla tiedetään yrityksen jäljellä olevan myyntitulojen määrä, kun liiketoiminnan lyhytvaikutteiset menot on maksettu. Sen tulisi olla jatkuvasti positiivinen, jotta yritys voidaan määrittellä kannattavaksi ja maksuvalmiuden katsotaan olevan kunnossa. Toimintajäämä voi olla poikkeuksellisesti negatiivinen silloin, kun yritys kasvaa voimakkaasti tai kun projektiluontoisen toimituksen luovutus ja laskutus tapahtuvat tilinpäätösajankohdan lähellä. Rahoitusjäämä ilmaisee miten yritys on selviytynyt juoksevista maksuistaan tilikauden aikana. Kyseisen jäämän positiivisuus tarkoittaa sitä, että yritys pystyy edes osittain suorittamaan investointinsa tulo-rahoituksella sekä mahdollisesti lyhentämään myös velkojaan. Mikäli rahoitusjäämä on jatkuvasti negatiivinen, yrityksen velkaantumisen kasvaa. Investointijäämän positiivisuus kertoo sen, että liiketoiminnasta saadut tulot riittävät aineellisiin ja aineettomiin hyödykkeisiin sekä sijoitusomaisuuden investointeihin. Kassavirtalaskelmassa on investointijäämän jälkeen vieraan ja oman pääoman sekä rahavarojen muutos, jotka kertovat sen kuinka mahdollinen vaje on katettu tai miten positiivinen jäämä on käytetty. (Yritystutkimus ry 2011, 57–58.)

Kassavirtalaskelman tulkintaan ei riitä pelkkä jäämien tarkastelu. Lisäksi tulisi selvittää, onko yritys onnistunut jollakin keinolla hetkellisesti parantamaan kassavirtaa. Näitä keinoja voivat olla esimerkiksi osto-, siirto- ja muiden lyhytaikaisten velkojen kasvattaminen sekä myyntisaamisten perinnän tehostaminen. Yrityksen toimintaedellytyksiä arvioitaessa pitäisi käytettävissä olla 3-5 vuoden kassavirtalaskelmat. Kun tarkastellaan useita peräkkäisiä vuosia, on kokonaiskuva luotettavampi ja satunnaiset heilahtelut tasoittuvat. On vaikeaa määritellä kassavirtalaskelman jäämille numerollisia tavoitearvoja, mutta niistä voidaan päätellä yrityksen kehityksen suuntaa. Toiminnassa tapahtuvat muutokset näkyvät yleensä nopeammin kassavirrassa kuin perinteisessä tuloslaskelmassa. Kannattavuuden laskiessa tai toiminnan pienentyessä suoriteperusteinen tuloslaskelma antaa usein vielä suhteellisen hyvän kuvan yrityksen tilasta, vaikka rahoitus voi olla sidottuna esimerkiksi ylisuureen varastoon. Kassavirtalaskelmalla voidaan osoittaa, että rahavirrat ovat pienentyneet ja rahoitusta on jouduttu hankkimaan pitkittämällä osto- ja muiden lyhytaikaisten velkojen maksua. (Yritystutkimus ry 2011, 58.) Analysoimme kassavirtalaskelman tulokset seuraavassa kappaleessa, jossa käymme läpi yritys X:n lähtötilanteen analysoinnin kokonaisuutena.

3.3 Lähtötilanteen analysoinnin tulokset

Haastatellessamme yritys X:n yrittäjää ja työnjohtajaa huomasimme, että yrityksessä hoidetaan vain niin sanotusti pakolliset tehtävät. Vaikka asiakastyytyväisyyttä seurataan ja henkilöstöä koulutetaan, tulee kumpikin näistä mittareista pääurakanantajalta. Toimeksiantajayrityksemme on liikevaihdoltaan tällä hetkellä niin suuri yritys, että sen toimintoja tulisi seurata järjestelmällisesti.

Ensimmäisenä yritys X:n tilinpäätösanalyysistä havaitsimme sen, kuinka toimeksiantajayrityksemme on onnistunut parantamaan sen taloudellista tilaa tarkastelujakson aikana. Vuonna 2010 yritys X teki tilikaudella tappiota, kun vuonna 2012 tilikauden tulos oli selkeästi voitollinen. Tarkasteltaessa yrityksen tuloslaskelmaa vuosien 2010–2012 välillä huomataan, että liikevaihto on kasvanut 600 000 euroa. Suurin syy liikevaihdon kasvuun on se, että toimeksiantajayritys on saanut lisää toiminta-alueita, jossa koneellista puunkorjuuta suoritetaan. Liikevaihdon kasvun myötä yrityksen muuttuvat kustannukset kasvavat ja uusia työntekijöitä on palkattu, mutta yrityksen ulkopuoliset palvelut eivät ole euromääräisesti juurikaan kasvaneet tarkastelujakson aikana. Ulkopuoliset palvelut koostuvat pääasiassa aliurakoitsijoista, joten uskomme että heidän työn tehokkuutta on onnistuttu parantamaan.

Toinen huomioitava asia toimeksiantajayrityksen taloudellisessa tilassa on se, kuinka yritys on onnistunut kasvattamaan omaa pääomaa suhteessa vieraaseen pääomaan. Tästä huolimatta yrityksen vieras pääoma muodostaa yli 80 prosenttiyksikköä yrityksen pääomarakenteesta. Kun vertasimme toimeksiantajayrityksen omavaraisuusastetta tunnusluvulle annettuihin ohjearvoihin, oli tunnusluku heikko. Kuitenkin toimialavertailussa kävi ilmi, että toimialalle on tyypillistä suuri velkaantuneisuus. Tämä on selitettävissä sillä että kyseinen toimiala, eli puunkorjuu vaatii suuria investointeja, sillä metsäkoneet ovat kalliita. Tämän tunnusluvun kohdalla on huomattavissa se, kuinka tunnusluville annetut ohjearvot eivät kuvaa täydellisesti tarkasteltavan yrityksen tilaa ja tämän vuoksi on tärkeää tehdä vertailua myös saman toimialan yritysten kesken. Toimialavertailusta voidaan todeta, että yri-

tys X saavutti kokonaisuudessa hyvät tulokset, sillä vertailtavat tunnusluvut asettuivat vähintään mediaanin tasolle. Kuitenkin toimialavertailumme jäi lähtötilanteen analysoinnissa suppeaksi, sillä kaikkia tunnuslukuja ei ollut saatavissa Toimiala Online – palvelussa.

Tarkasteltaessa toimeksiantajayrityksemme prosenttilukumuotoista tuloslaskelmaa ensimmäinen huomattavampi muutos on tapahtunut yrityksen ainekäytössä. Se on laskenut 6 prosenttiyksikköä kolmen viimeisen tilikauden aikana. Yrityksen ainekäyttöön kuuluu muun muassa metsäkoneiden varaosat sekä polttoaine. Ainekäytön pientymistä selittää se, että on investoitu uusiin koneisiin, joita ei tarvitse huoltaa usein ja tätä kautta varaosien käyttö on vähentynyt. Uudet investoinnit näkyvät myös yritys X:n suunnitelman mukaisten poistojen kasvuna. Toinen tilikauden voittoa parantava tekijä on se, että toimeksiantajayrityksemme on onnistunut vähentämään ulkopuolisten palvelujen käyttöä melkein 8 prosenttiyksikköä. Ulkopuolisiin palveluihin lukeutuvat yritys X:n alihankkijat. Toimeksiantajayrityksestämme kerrottiin, että alihankkijoiden määrää ei ole vähennetty vuodesta 2010 vuoteen 2012. Kuitenkin alihankinnan osuus suhteutettuna yrityksen liikevaihtoon on laskenut useita prosentteja, joten voidaan olettaa että samalla työmäärällä on toimittu tehokkaammin. Yritys X:n maksamat palkat ovat nousseet melkein 5 prosenttiyksikköä tarkasteltavien tilikausien aikana ja se selittyy sillä, että yritykseen on palkattu lisää työntekijöitä sekä vuosittaisilla palkkatason yleisrotuksilla. Vaikka tuloslaskelman erissä on tapahtunut muutoksia ajalla 2010–2012, on merkittävimmät muutokset olleet ainekäytön ja ulkopuolisten palveluiden osuudessa. Näitä eriä pienentämällä yritys X on saanut käännettyä tilikauden tappion tilikauden voitoksi.

Prosenttilukumuotoisesta taseesta huomataan, että toimeksiantajayrityksessä on tehty investointeja tarkastelujakson aikana. Lisäksi myyntisaamisten määrä on laskenut ja rahavarojen määrä kasvanut. Yritys X:ssä tilikausien aikana tapahtunut muutos myyntisaamisissa ja rahavaroissa on oikeanlainen, sillä sen ansiosta yrityksellä on vähemmän varoja kiinni muualla ja sen likviditeetti on parantunut. Toimeksiantajayrityksen rahoitus koostuu pääasiallisesti vieraasta pääomasta. Omaa pääomaa suhteutettuna taseen loppusummaan on onnistuttu kasvattamaan noin 6 prosenttiyksikköä kolmen viimeisen tilikauden aikana, mutta siitä huolimatta se jää alle viidesosaan koko taseen loppusummasta. Toimialavertailun ansiosta saimme selville, että toimeksiantajayrityksemme toimialalla heikko oma-varaisuusaste on tyyppillistä.

Yritys X:n kassavirtalaskelmaa voidaan todeta, että yrityksen kehitys vuodesta 2010 vuoteen 2012 on ollut positiivinen. Yrityksen käyttökate kuvaa yrityksen liiketoiminnan kannattavuutta ja se on parantunut yli kaksinkertaiseksi vuodesta 2010 vuoteen 2012. Tämän lisäksi toimeksiantajayrityksen toiminta-, rahoitus- ja investointijäämät ovat kasvaneet tarkastelujakson aikana. Toimintajäämä on ollut kolmen viimeisimmän tilikauden aikana positiivinen, joten yritys X:ää voidaan pitää kannattavana ja sen maksuvalmiuden olevan kunnossa. Lisäksi jäämä on yli kaksinkertainen verrattaessa vuoden 2012 lukua vuoteen 2010. Myös rahoitusjäämä on ollut positiivinen koko tarkastelujakson ajan ja se on melkein kolminkertaistunut, joten toimeksiantajayrityksemme pystyy tulorahoituksellaan suorittamaan investointeja sekä lyhentämään velkojaan. Viimeisin kassavirtalaskelmassa oleva jäämä eli investointijäämä on myös kasvanut tarkastelujakson aikana, mutta tasaisemmin kuin kaksi edellä mainittua jäämää. Tämän jäämän positiivisuus kertoo, että yritys X:n liiketoiminnasta saadut

tulot ovat riittäneet aineellisiin hyödykkeisiin ja sijoitusomaisuuteen liittyviin investointeihin. Tarkasteltaessa yritys X:n tasetta (liite 3) huomataan, kuinka lyhytaikaista vierasta pääomaa kuten siirtovelkoja on kasvatettu vuodesta 2010 vuoteen 2012. Kun taas myyntisaamisten määrä liikevaihtoon suhteutettuna on pysynyt samalla tai jopa alemmalla tasolla kuin vuonna 2010. Näillä keinoilla toimeksiantajayrityksemme on onnistunut parantamaan kassavirtaansa.

Kaikkien näiden tilinpäätösanalyysin osioiden eli tunnuslukuanalyysin, toimialavertailun, prosenttilukumuotoisen tilinpäätöksen sekä kassavirta-analyysin perusteella voimme todeta, että toimeksiantajayrityksemme taloudellinen tila on parantunut vuodesta 2010 vuoteen 2012. Taloudellisen tilan parantumista voi selittää aiemmin esitettyjen tekijöiden lisäksi se, että nykyinen yrittäjä ja työnjohtaja ovat ottaneet yrityksestä enemmän vastuuta vuonna 2010 ja sukupolvenvaihdos yrityksessä on tehty viimeisimmän tarkastelussa olleen tilikauden aikana. Jotta yrityksen positiivinen kehityssuunta jatkuisi myös tulevaisuudessa, tulisi sen seurata omia toimintojaan tarkemmin kuin tällä hetkellä. Tämän vuoksi opinnäytetyömme viimeisessä osiossa olemme laatineet pohjaa yritys X:n strategiselle mittaristolle, jota he voisivat hyödyntää yrityksen kehittämisen ja ohjauksen apuna.

4 MITTARISTON KEHYKSET YRITYS X:LLE

Lähtötilanteen selvittämisen jälkeen laadimme toimeksiantajayrityksellemme strategisen mittariston kehykset. Käsittelemme tässä kappaleessa mittaristoon liittyvää teorian tietoa mittariston tavoitteiden ja luomisen kautta. Mittariston kehykset laadimme projektimallin pohjalta ja määrittelemällä toimeksiantajayritykselle kriittiset menestystekijät neljästä eri näkökulmasta. Näiden perusteella tulemme luomaan mittareita, jotka toimeksiantajayritys voisi ottaa käyttöönsä. Lopuksi esittelemme lyhyesti teorian tietoa mittariston käyttöönotosta ja hyödyistä.

4.1 Mittariston tavoitteet

Mittaristolle voidaan asettaa tavoitteet kolmella tavalla. Erilaiset menetelmät sopivat eri liiketoimintatilanteisiin ja näitä tavoitteiden asettamistapoja voi sekä kannattaa yhdistellä. Ensimmäinen tapa asettaa tavoitteita on ylhäältä organisaatiosta. Yrityksen johdon on helpompaa asettaa yksiköille tavoitteita, jotka yhdistävät yksiköiden toiminnat kokonaisuuden eduksi. Vaarana tällöin on hylkimisreaktio, koska yksiköt eivät ole itse asettaneet tavoitteitaan. Toinen keino tavoitteiden asettamiselle on alhaalta organisaatiosta. Työyksikkö tietää itse parhaiten oman suorituskykynsä ja motivoituu mahdollisuudesta vaikuttaa oman tavoitteen asettamiseen. Toisaalta yksiköissä ei välttämättä nähdä kokonaiskuvaa eikä sen roolia koko yrityksen kannalta. Viimeinen tapa asettaa tavoitteet on ulkoapäin. Tällöin lähdetään hakemaan vertailukohtaa yrityksen ulkopuolelta ja voidaan luoda niin sanottu yhteinen vihollinen, jonka avulla kehitetään yrityksen kilpailuhenkeä. Sopivien vertailuyritysten löytäminen voi olla kuitenkin vaikeaa. On kyseenalaistettu kannattaako mittareille ylipäätään asettaa mitään tavoitteita, mutta tavoite on hyvä olla olemassa. Ilman asetettua tavoitetta mittarit ovat vain osittaisia, sillä tavoitteiden avulla kerrotaan tavoitearvot ja mahdollistetaan valintojen määrittelemisen eri mittareiden välillä. Mikäli yrityksen strategia ei ole selkeä, voidaan strategista mittausjärjestelmää sekä itse strategiaa lähteä rakentamaan mittareiden ja niiden tavoitearvojen kautta. (Kankunen ym. 2005, 153–155.)

Yrityksen strategian mittaamisen mahdollistaa se, että on jo olemassa lähtökohtia joihin mittaaminen perustuu. Strategian mittaamiseen tulisi aina löytyä syy ja sen pitäisi palvella taustalla olevaa suurempaa tarkoitusta. Yrityksen strategiatyön tarkoitus on kehittää yritystä jatkuvasti siten, että sen strateginen kyvykkyys kasvaa. Mika Kamensky (Kamensky Consulting Oy) on luonut viisitasoisen mallin strategian kypsyytasoista. (Kuvio 4.) (Ylisirniö 2011, 24–26.)

I Strategisesti heikot
- Strategiatyötä ei ole tai se on olematonta
II Strategisesti hajanaiset
- Satunnaista tai paikallista
- Ei tue erottautumista kilpailijoista
III Strategisuutta tavoittelevat
- Tekee strategiatyötä tietyllä systematiikalla säännöllisesti
- Pyrkii erottautumiseen mutta ei erotaudu kilpailijoista
- Strategia ei ole käytännössä liiketoiminnan johtamisen ydin
IV Strategiset yritykset
- Strategiatyöskentely on liiketoiminnan johtamisen ydin
- Strategiatyöskentely vaikuttaa koko organisaation toimintaan
- Strategiatyöskentely auttaa erottautumiseen ja uudistumiseen
- Strategia on tulosten ja yrityksen arvon merkittävä tekijä
V Strategiset kilpailijat
- Strategiatyöskentelyn avulla saadaan aikaan suuria tuloksia ja merkittävää kilpailuetua
- Kilpailukyky perustuu strategiatyöskentelyyn
- Jatkuva huomio tulevaisuudessa: Miten säilytämme etumatkan?
- Strategia on tulosten ja yrityksen arvon merkittävin tekijä

KUVIO 4. Strategiset kypsyytasot (Ylisirniö 2011, 26.)

Toimeksiantajayrityksemme on tällä hetkellä kypsyytasolla yksi, sillä yrityksellä ei ole strategiatyötä. Yksi tämän opinnäytetyön tavoitteista on laatia toimeksiantajayrityksellemme strategisen mittariston kehukset ja toivomme, että opinnäytetyön avulla yritys saavuttaisi strategisen kypsyytason kolme. Tämä taso voisi olla saavutettavissa yritys X:n seuraavan tilikauden jälkeen, eli maaliskuussa vuonna 2015. Se olisi mahdollista silloin, jos toimeksiantajayrityksemme ottaisi laatimamme mittarit käyttöönsä ensi tilikauden alusta, eli huhtikuusta 2014. Kamenskyn mallin mukaan strategiatasolla kolme yritys käyttää johtamisen ja tavoitteiden seurannan apuna esimerkiksi tasapainoitettua mittaristoa, jonka avulla varsinaista strategiatyötä tuetaan (Ylisirniö 2011, 26–27). Lisäksi yrityksen lähtötilanteen analysoinnissa saimme selville, että toimeksiantajamme on kasvuyritys. Kasvavien yritysten johtamista ajatellen on tärkeä ymmärtää johdon ohjausjärjestelmien hyödyntäminen, sillä yrityksen toimintojen kontrollointi vaikeutuu ja kustannukset lisääntyvät yrityksen kasvaessa. On myös havaittu, että yrityksen perustajan vaihtuminen uuteen yrittäjään vaikuttaa positiivisesti johdon ohjausjärjestelmien käyttöön ottamiseen. (Davila 2005, 21.) Toimeksiantajayrityksessä on tehty sukupolvenvaihdos ja uskomme, että sen myötä johdolla on halua ja kiinnostusta sitoutua käyttämään laatimaamme mittaristoa.

4.2 Mittariston luominen

Mittariston luominen aloitetaan sillä, että johto määrittää yrityksen strategian yksityiskohtaisiksi strategisiksi tavoitteiksi. Kun asetetaan taloudellisia tavoitteita, johdon tulee määritellä mitä osa-alueita se haluaa painottaa, eli onko tavoitteena kasvattaa markkinaosuutta, kannattavuutta vai kassavirtoja. (Kaplan ja Norton 1996, 10.) Toimeksiantajayrityksemme strategiana on tehdä laadukasta työtä ja taloudellisena tavoitteena heillä on kasvattaa markkinaosuutta. Lähdemme luomaan toimeksiantajayrityksen mittaristoa mukailien Olven, Royn ja Wetterin sekä Toivasen kehittämää Balanced Scorecard – projektimallia. (Kuvio 5.)

1) Toimialan ja yrityksen aseman määrittäminen - Tilinpäätösanalyysi
2) Yrityksen kriittisten menestystekijöiden määrittäminen - SWOT-analyysi
3) Balanced Scorecard – projektin käynnistäminen - Projektin laajuus, resurssit, hyödyt ja haitat
4) Johdon aito sitoutuminen hankkeeseen
5) Yrityksen vision ja strategioiden selkeyttäminen - Yksinkertainen, selkeä ja helposti viestittävässä oleva visio - Yhteinen näkemys visiosta ja strategioista
6) Näkökulmien valinta
7) Tavoitteiden asettaminen ja mittareiden määrittäminen

KUVIO 5. Projektimalli: Yritys X:n mittariston luominen (Malmi ym. 2005, 91, 94.)

Olemme tehneet projektimallimme ensimmäisen askeleen, eli yrityksen toimialan ja aseman määrittämisen jo luvussa kolme, jossa käsittelemme yritys X:n lähtötilannetta sekä taloudellista tilaa. Lähtötilanteen analyysin avulla voimme käynnistää Balanced Scorecard- projektin ja varmistamme, että toimeksiantajayrityksemme johto on aidosti sitoutunut strategisen mittariston hyödyntämiseen. Yrityksen kiinnostuksen herättäminen mittausjärjestelmää kohtaan on tärkeää, mikäli halutaan luoda mittaristo, joka palvelee itse mitattavia kohteita. Hyvä tapa kiinnostuksen herättämiseen on aloittaa mittariston luominen niistä yrityksen osista, joista löytyy aitoa kiinnostusta projektia kohtaan. (Kankkunen ym. 2005, 123–124.) Aloitimme opinnäytetyömme haastattelemalla toimeksiantajayrityksen yrittäjää ja työnjohtajaa ja tämän haastattelun perusteella saimme selville, että heillä on halu saada selville yrityksen nykytila ja kiinnostus kehittää sen toimintaa. Näin ollen uskomme, että he ovat kiinnostuneita tekemistämme havainnoista ja ehdotuksista koskien Balanced Scorecardia.

Balanced Scorecardin mittareiden lukumäärä vaihtelee. Suomessa mittareiden määrä on 4-25 mittarin välillä riippuen käyttötarkoituksesta sekä organisaation tasosta. Valtaosa yritysten mittaristoista sisältää alle 20 mittaria. On tärkeää muistaa, että loppujen lopuksi mittareiden määrä on sidoksissa mittariston käyttötarkoitukseen- ja tapaan. Mittariston luomisvaiheessa pohditaan määrän lisäksi sitä, mihin näkökulmaan tietty mittari tulisi sijoittaa. Periaattessa sillä ei ole väliä, mutta on hyvä huomioida kolme tekijää mittareita sijoitettaessa. Ensimmäisenä voisi olla järkevää sijoittaa mittari sellaiseen ryhmään, jossa sitä ei ole totuttu näkemään. Näin kannattaa toimia etenkin silloin, kun mittarin avulla halutaan viestittää yrityksen strategiaa. Mittarin epätavallinen sijoittaminen herättää kysymyksiä ja keskustelua sekä johtaa oppimiseen. Jos mittareita johdetaan syy-seurauslogiikkaa noudattaen, kannattaa mittari sijoittaa hierarkiassa ylempään mahdolliseen näkökulmaan. Tämä aiheuttaa sen, että joudutaan kysymään miten mittarin tavoite tullaan saavuttamaan. Viimeisenä mittareiden sijoituksessa tulisi huomioida tasapaino eri näkökulmien välillä. On hyvä välttää sitä, että jokin näkökulma on selkeästi yli- tai aliedustettuna luodussa mittaristossa. Tässä tilanteessa voi pohdita sitä miksi niin on tapahtumassa sekä sitä onko mittaristossa sellaisia mittareita, jotka voisivat olla jossakin toisessa näkökulmassa. (Malmi ym. 2005, 29–31.)

Luodun mittariston tulisi olla tasapainossa useassa suhteessa. Ensinnäkin, raha- ja ei-rahamääräisten mittareiden välillä tulisi vallita tasapaino. Balanced Scorecardin mittareista noin 80 prosenttiyksikköä on ei-rahamääräisiä mittareita, joten tasapainolla viitataan lähinnä siihen, että johtamisessa

ei ole syytä turvautua pelkästään taloudellisiin mittareihin. Myös niin kutsuttujen tulostulomittareiden ja ennakoivien mittareiden pitäisi olla tasapainossa. Mittariston eri näkökulmiin löytyy helposti useita tulostulomittareita, mutta näkökulmien väliset suhteet jäävät helposti miettimättä. Tällöin luodusta mittaristosta tulee ryhmä toisistaan irrallisia tulostulomittareita. Hyvässä mittaristossa tasapainossa ovat myös yrityksen pitkän ja lyhyen ajan tavoitteet, ja tämä saavutetaan automaattisesti silloin, kun mittareiden määrittelyssä noudatetaan syy-seurauslogiikkaa. Lisäksi yrityksen sisäisten ja ulkoisten mittareiden tulisi olla tasapainossa. Balanced Scorecardissa tasapainottuvat asiat, jotka ovat helposti mitattavissa sekä vaikeammin mitattavissa olevat, mutta strategisesti keskeiset asiat. Mittariston tarkoituksena on löytää mahdollisimman selkeät ja yksiselitteisesti mitattavissa olevat asiat, mutta sitä ei pidä tehdä mittareiden validiteetin kustannuksella. Jos valitut mittarit kärsivät validiteettiongelmaista, johtaa se usein siihen, että mittaristoa ei käytetä. (Malmi ym 2005, 31–32.)

Hyvän mittarin tulisi olla validi, reliabili, relevanssi ja käytännöllinen. Mittarin validiteetti kuvaa mittarin kykyä mitata sitä kriittistä menestystekijää, jota sen on tarkoitus mitata. Reliabiliteetilla pyritään kuvaamaan mittarin arvon satunnaisvirhettä eli reliabelin mittarin tulokset eivät vaihtele satunnaisesti, vaan ovat johdonmukaisia. Mittarin reliabiliteetti ja validiteetti liittyvät toisiinsa: jos mittarin reliabiliteetti on heikko, sen validiteettikaan ei toteudu. Vastaavasti, jos mittarin validiteetti on heikko, ei sen reliabiliteetilla ole suurta merkitystä. Mittarin relevanssi kuvaa, onko mittari olennainen sen käyttäjän tarpeiden näkökulmasta. Strategiseen mittaristoon tulisi valita vain strategian kannalta keskeisimmät mitattavat menestystekijät. Mittarin käytännöllisyys tarkoittaa sen kustannustehokkuutta sekä sitä, kuinka helppoa tai vaikeaa mittaria on käyttää. Luodun mittarin validiteetti ja reliabiliteetti ovat erityyppisiä ongelmia kuin relevanssi ja käytännöllisyys. Näistä kaksi ensimmäistä voivat olla ongelmia vaikeasti havaittavissa ja poistettavia. Sen sijaan relevanssi ja käytännöllisyys suhteutetaan johdon kokemaan mittaustarpeeseen, joten johto voi itse päättää sen tarkoituksiin sopivista mittareista. (Lönngqvist ja Mettänen 2003, 34–36.)

Toimeksiantajayrityksen strategisen mittariston kehukset

Aloitimme toimeksiantajayrityksen mittaristo-projektin siten, että kävimme läpi yrityksen lähtötilanteen ja loimme sen pohjalta yritykselle SWOT-analyysin. SWOT-analyysin lisäksi määrittelimme yrityksen taloudellisen aseman tilinpäätösanalyysin avulla ja näiden tietojen pohjalta käynnistämme yrityksen X:n Balanced Scorecard – projektin. Haastattelussa saamamme tiedon pohjalta, toimeksiantajayrityksen johto on kiinnostunut yrityksensä tilasta, sillä opinnäytetyömme aihe pohjautuu osittain yrittäjän toiveisiin. Tämän lisäksi yrittäjä sekä työnjohtaja haluavat kehittää yrityksen toimintaa tulevaisuudessa, joten uskomme että he ovat sitoutuneet projektiimme. Mittariston luomista varten käytössämme on ollut toimeksiantajayrityksemme tilinpäätökset kolmelta viimeiseltä tilikaudelta sekä meillä on ollut mahdollisuus tarpeen tullen haastatella yrittäjää ja työnjohtajaa. Uskomme, että toimeksiantajayrityksemme tulee hyötymään luodusta mittaristosta, sillä he eivät tällä hetkellä seuraa yrityksensä toimintoja juuri lainkaan. Luodun mittariston haittapuolena voi olla se, että se on liian hankala toteuttaa ja meidän näkemyksemme ei kohtaa yrittäjän ja työnjohtajan näkemyksen kanssa. Yritämme kuitenkin välttää tätä tilannetta siten, että käymme jatkuvaa vuoropuhelua toimeksiantajayrityksen yhteyshenkilöiden kanssa.

Toimeksiantajayrityksen visio ja strategia ovat yksinkertaisia ja yrityksen johdolla on yhteinen näkemys siitä, mitkä ne ovat. Perustamme mielipiteemme siihen, että haastateltaessamme yrittäjää sekä työnjohtajaa, he osasivat selkeästi kertoa yrityksen strategian ja vision. Strategiaksi he määrittivät laadukkaan työn ja visioksi yrityksen hyvän maineen. Laadukkaalla työllä saavutetaan hyvä maine alan toimijoiden keskuudessa.

Olemme valinneet yritys X:n strategiseen mittaristoon kaikki Balanced Scorecardin näkökulmat. Perustelemme kaikkien näkökulmien valintaa sillä, että toimeksiantajayrityksemme on suhteellisen pieni, joten kuhunkin näkökulmaan ei muodostu kuin muutama mittari. Tämän lisäksi haluamme luoda toimeksiantajayritykselle mahdollisimman kattavan mittariston kehukset, jonka avulla he voivat seurata ja kehittää yrityksen toimintaa. Luomme yritys X:lle mittariston kriittisten menestystekijöiden määrittämisen avulla. Apukeinona kriittisten menestystekijöiden määrittämiseen olemme käyttäneet SWOT-analyysiä, jonka teimme toimeksiantajayrityksen lähtötilanteen analysoinnissa opinnäytetyön kappaleessa kolme. Yrityksen mittarit määritellään kriittisten menestystekijöiden pohjalta ja usein ongelmaksi on muodostunut se, että menestystekijöitä määritellään liikaa kullekin näkökulmalle. Kriittisillä menestystekijöillä tarkoitettiin alun perin kolmesta kuuteen tekijää, jotka määrittävät yrityksen menestyksen toimialalla. (Malmi ym. 2005, 67–68.) Olemme koonneet oheiseen taulukkoon toimeksiantajayrityksemme kriittisiä menestystekijöitä kullekin näkökulmalle kolme. (Kuvio 6.)

<p>Asiakasnäkökulma</p> <ul style="list-style-type: none"> - Urakan hoitaminen määräajassa - Asiakastytyväisyys - Työn hinta-/laatusuhde 	<p>Oppimisen ja kasvun näkökulma</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kehityskeskustelut - Kehityskeskustelujen hyödyllisyys - Henkilöstön koulutuspäivien sisältö
<p>Talousnäkökulma</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tilinpäätöstietojen tulkinta ja hyödyntäminen - Liiketoiminnan kasvattaminen - Liiketoiminnan kannattavuus 	<p>Sisäisten prosessien näkökulma</p> <ul style="list-style-type: none"> - Osayrittäjien luotettavuus - Työntekijöiden riittävyys - Työntekijöiden tehokkuus

KUVIO 6. Yritys X:n kriittiset menestystekijät

Toimeksiantajayrityksen asiakasnäkökulman kriittisiksi menestystekijöiksi olemme määritelleet tekijöitä, jotka vaikuttavat yrityksen maineeseen. Näitä ovat se, saadaanko annettu urakka hoidettua määräajassa, pääurakanantajan asiakastytyväisyys sekä tuotetun puutavaran laatu sen kustannuksiin suhteutettuna. Koska yritys X nosti työn laadun ja yrityksen maineen sen strategiaksi ja visioksi, on oppimisen ja kasvun näkökulman kriittinen menestystekijä työntekijöiden työtyytyväisyys. Toimeksiantajayrityksessä työn laatu on työntekijöiden ammattitaidon tulos. Tästä johtuen on tärkeää seurata työtyytyväisyyttä sekä ylläpitää heidän ammattitaitoa.

Talousnäkökulman kriittisiä menestystekijöitä ovat tilinpäätöstietojen oikea tulkinta ja hyödyntäminen, yrityksen kasvu sekä liiketoiminnan taloudellisen tilan jatkuminen kannattavana. Valitsimme nämä tekijät, sillä yrityksen taloudellinen tila on keskeinen tekijä, joka vaikuttaa yrityksen kasvukykyyn. Viimeisenä näkökulmana ovat yrityksen sisäiset prosessit, joissa kriittisiksi menestystekijöiksi valikoitui alihankkijoiden luotettavuus, osaavien työntekijöiden riittävyys sekä heidän työn tehok-

kuus. Näillä tekijöillä varmistetaan yrityksen työn laatua. Toimeksiantajayrityksemme kriittisillä menestystekijöillä vastataan kysymyksen missä kaikessa yrityksen tulisi onnistua menestyäkseen.

Kriittisten menestystekijöiden määrittämisen jälkeen asetetaan tavoitteet ja valitaan käytettävät mittarit. Tavoitteenamme on antaa yritys X:lle tarvittavat työkalut seurata yrityksensä kasvua ja kehitystä sekä tuoda parannuskeinoja yrityksen toimintamalleihin. Olemme määritelleet toimeksiantajayrityksen kuhunkin näkökulmaan 2-4 mittaria. (Kuvio 7.)

<p>Asiakasnäkökulma</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asiakastyytyväisyys - Toimitusvarmuus - Reklamaatioiden määrä - Reklamaatiokustannukset 	<p>Oppimisen ja kasvun näkökulma</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kehityskeskustelut työntekijöiden kanssa - Koulutukset
<p>Talousnäkökulma</p> <ul style="list-style-type: none"> - Liikevaihdon kasvu - Oman pääoman tuotto - Omavaraisuusaste 	<p>Sisäisten prosessien näkökulma</p> <ul style="list-style-type: none"> - Urakan kesto/tehokkuus - Prosessin luotettavuus

KUVIO 7. Yritys X:n strateginen mittaristo

Halusimme keskittyä asiakasnäkökulmassa yrityksen toimeksiantojen lähteeseen eli maanomistajien asiakastyytyväisyyteen. Päädyimme tähän valintaan, koska toimeksiantajayrityksessä seurataan pääurakanantajan asiakastyytyväisyyttä kuukausipalavereiden ja kehityskeskustelujen muodossa. Asiakastyytyväisyys on kuitenkin yksi asiakasnäkökulman mittareista, sillä se on toimeksiantajayrityksellemme tärkeä mittari ja se on jo seurannassa. Asiakasnäkökulman toiseksi mittariksi valitsimme toimitusvarmuuden. Tällä tarkoitamme sitä, että yrityksen saadessa toimeksiannon, olisi hyvä seurata onko se toteutunut sille asetetussa ajassa. Pääurakanantajalta ja muilta yhteistyökumppaneilta tulee toimeksiantajayritykselle hakkuu-urakoita, jotka tulisi hoitaa tietyn ajan sisällä. Yritys X voisi seurata annettuja urakoita sekä sitä ovatko ne toteutuneet asetetussa aikataulussa. Kolmas seurattava mittari on reklamaatioiden määrä. Tämä mittari on tulossa yrityksen seurattavaksi pääurakanantajan toimesta. Tällä seurataan toimeksiantajayrityksen työn laatua, sillä jos puun laatu ei ole annettujen laatuvaatimusten mukainen, tulee tehtaalta kirjallinen selvityspyyntö toimeksiantajayrityksellemme. Mielestämme olisi hyvä seurata esimerkiksi kuukausitasolla reklamaatioiden määrää suhteutettuna tehtaalle menneisiin puumääriin. Reklamaatioiden määrän lisäksi tulisi seurata niiden aiheuttamia kustannuksia. Yritys X voisi luoda seurannan avuksi esimerkiksi excel-taulukon, josta käy tehty reklamaatio ja sen mahdolliset kustannukset. Myös kustannuksia voisi seurata kuukausitasolla, sillä kaikki reklamaatiot eivät aiheuta automaattisesti ylimääräisiä kustannuksia.

Seuraavaksi käsittelemme oppimisen ja kasvun näkökulmaa. Ensimmäiseksi mittariksi valitsimme kehityskeskustelut työntekijöiden kanssa. Tällä hetkellä toimeksiantajayrityksemme johto ei käy työntekijöidensä kanssa kehityskeskusteluita. Työntekijöiden kanssa käytävissä keskusteluissa voitaisiin käsitellä muun muassa seuraavia kysymyksiä: kuinka tyytyväinen olet nykyisiin työtehtäviisi? Mitä haluaisit työssäsi kehittää? Mitä koulutusta tarvitset kehittyäksesi? Haastetta kehityskeskustelujen hyödyllisyyteen asettaa se, että osa työntekijöistä on ollut työelämässä jo kauan ja he eivät ole tottuneet kehityskeskusteluihin. Tästä johtuen voi olla, etteivät he ole halukkaita analysoimaan työ-

tään tarkasti ja näin ollen kehityskeskustelujen hyödyllisyyttä ei saavuteta. Lisäksi työntekijät toimivat laajalla maantieteellisellä alueella ja voi mennä kuukausia, että yrittäjä ja työnjohtaja tapaavat työntekijöitensä kasvotusten. Kehityskeskustelujen aikatauluttaminen asettaa omat haasteensa toimeksiantajayrityksen yrittäjälle ja työnjohtajalle, mutta uskomme että nähty vaiva on hyödyn arvoisen. Toinen oppimisen ja kasvun näkökulman mittari on yritys X:n koulutusten hyödyllisyyden seuraaminen. Toimeksiantajayrityksestämme kerrottiin, että he järjestävät kerran vuodessa pääurakanantajan kanssa yhdessä koulutuspäivän. Mielestämme koulutuksen lisääminen yritys X:ssä on tarpeetonta, sillä kyseisellä toimialalla ei tapahdu usein suuria muutoksia, joten uskomme että yksi pakollinen koulutuspäivä vuodessa on riittävä. Kuitenkaan koulutuksen hyödyllisyyttä ei tällä hetkellä yrityksessä mitata ja mielestämme tähän tulisi tehdä muutos. Haastatellessamme yrittäjää ja työnjohtajaa he kertoivat, että työntekijät joutuvat päivän päätteeksi laittamaan nimensä listaan, että he ovat saaneet koulutuksessa annetun tiedon. Tähän samaan yhteyteen voisi tehdä lyhyen arviointilomakkeen, jossa työntekijät pääsevät arvioimaan koulutuspäivän hyödyllisyyttä. Jotta työntekijät täyttävät arviointilomakkeen, tulisi sen sisältää pääosin strukturoituja kysymyksiä ja lomakkeen lopussa voisi olla tilaa kommentoida koulutuspäivää vapaasti. Yritys X voisi analysoida saatuja palautteita pääurakanantajan kanssa.

Talousnäkökulman mittareiksi olemme valinneet yrityksen liikevaihdon kasvun sekä oman pääoman tuottoprosentin. Olemme tässä opinnäytetyössä analysoineet toimeksiantajayrityksen kolme viimeisintä tilikautta tilinpäätösanalyysin muodossa. Käsittelemme tilinpäätösanalyysissä tunnuslukujen lisäksi taustalla olevaa teoriaa ja toivomme, että sitä kautta saadut tulokset avautuisivat toimeksiantajayrityksemme yhteyshenkilöille paremmin. Tehty tilinpäätösanalyysi antaa tietoa yritys X:n taloudellisesta tilasta menneiltä tilikausilta ja tätä tiedonhankintaa olisi hyvä jatkaa myös tulevaisuudessa. Toimeksiantajayrityksen kirjanpito on ulkoistettu tilitoimistolle, joten uskomme että heidän olisi helppoa ja edullista saada yhteenvedo yrityksen taloudellisista tunnusluvuista tilitoimistostaan. Mikäli he eivät halua ottaa käyttöön lisäksi tilitoimiston tilinpäätösanalyysiä, pystyvät he kuitenkin seuraamaan liikevaihdon kasvua tilinpäätöksen perusteella. Toinen valitsemamme mittari on oman pääoman tuottoprosentti, jolla mitataan yrityksen kykyä tuottaa arvoa omistajien yhtiöön sijoittamalle pääomalle. Uskomme, että toimeksiantajayrityksen yrittäjä on kiinnostunut tämän tunnusluvun saamista arvoista, sillä hän omistaa yli puolet yritys X:stä. Kolmas mittari on omavaraisuusaste. Valitsimme omavaraisuusasteen, koska se on selkeästi heikoin toimeksiantajayrityksemme tunnusluvuista. Toimialavertailussa huomasimme, että tunnusluvun heikko arvo on toimialalle yleistä, mutta mielestämme tunnuslukuun tulisi kiinnittää huomiota, ettei yritys X:n pääomarakenne ole kokonaan vieraan pääoman varassa.

Viimeinen mittariston näkökulma on sisäisten prosessien näkökulma. Tähän olemme valinneet ensimmäiseksi mittariksi työurakan keston ja tehokkuuden. Toimeksiantajayritys voisi seurata kuinka kauan hakkuualueen koneelliseen puunkorjuuseen kuluu aikaa. Yritys voisi tehdä esimerkiksi taulukon, johon on määritelty erikokoiset hakkuualueet ja niihin käytetty työaika. Tämän avulla voitaisiin laskea keskiarvoja toteutuneista työajoista suhteessa alueen kokoon. Näitä keskiarvoja voitaisiin verrata halutessa yksittäisten työntekijöiden työtehokkuuteen ja niillä voitaisiin tarkastella esimerkiksi uuden työntekijän tehokkuutta. Toinen mittari tässä näkökulmassa on prosessin luotettavuus. Toi-

meksiantajayrityksemme luottaa tällä hetkellä työntekijöihinsä niin paljon, että heidän ilmoittamat työtunnit kirjataan ilman suurempaa tarkastusta. Ensimmäisenä mainitun mittarin avulla voidaan myös seurata sitä, miten ilmoitetut työtunnit täsmäävät työn määrään.

Olemme edellä laatineet toimeksiantajayritykselle strategisen mittariston pohjan, jonka perusteella he voisivat lähteä toteuttamaan mittaristoa yrityksessään. Näkökulmien mittareiksi olemme halunneet valita selkeitä ja helposti toteutettavissa olevia mittareita. Uskomme, että mittariston käyttöönotto hyödyttäisi toimeksiantajayritystämme ja he saisivat sen avulla arvokasta tietoa yrityksen toiminnasta. Osittain opinnäytetyömme aihe muodostui suoraan yritys X:n yrittäjän toiveista, joten hän on motivoitunut ottamaan käyttöön laatimamme mallin. Viimeiseen kappaleeseen olemme halunneet tiivistää Balanced Scorecardin käyttöönottoa ja sen tuomaa hyötyä yritykselle.

4.3 Mittariston käyttöönotto ja hyödyt

Ensimmäinen asia mittariston hyötyjen saavuttamisessa on sen käyttöönottaminen. Käyttöönottaminen on luodun mittariston kannalta kriittinen askel ja sen onnistuminen tarvitsee huolellista suunnittelua. Suunnittelulla varmistetaan se, että viestinnän, koulutuksen ja muutokseen liittyvän esimiestyön sisältö suuntautuu organisaation toimintatapojen muutoksen kannalta oikeisiin asioihin. Mittariston käyttöönottaminen jakaantuu kahteen osuuteen: toiminnalliseen ja tekniseen. Toiminnallisella käyttöönotolla valmennetaan henkilöstö uuden mittarin käyttämiseen, selvennetään toiminnan suunnittelun ja seurannan välistä yhteyttä sekä varmistetaan henkilöstön käsitys mittariston tavoitteista ja tuloksista. Näin ollen toiminnallisen käyttöönoton osa-alueet ovat: tiedottaminen, koulutus sekä koekäyttö. (Malmi ym. 2005, 111–112.)

Jotta yrityksen määrittelemä strategia toteutuu, toimeenpanevilla yksiköillä on oltava tieto päämäärästä ja strategiasta sekä kyky ja halu toteuttaa niitä. Strategian jalkauttamisessa yksilöiden eli henkilöstön tietoon kommunikoinnin lisäksi myös sitoutumisella ja palkitsemisella on suuri merkitys. Yrityksessä on tärkeää olla yhteinen kieli ja arvomaailma, jotta strategia saadaan yksinkertaistettua sekä merkitys muuttuu mahdollisimman vähän yksilöltä toiselle. Strategian toteuttamisen halu syntyy yrityksen sisäisten ja ulkoisten motivaatiotekijöiden kautta. Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan, että työntekijät kokevat strategian toteuttamisen omaksi vastuualueekseen sekä toteuttamisen arvoiseksi. Ulkoisina motivaatiotekijöinä pidetään esimerkiksi palkitsemista halutuista suorituksista. Näitä molempia tarvitaan, koska sisäisen motivaation luominen yrityksen kaikkien työntekijöiden kesken on käytännössä mahdottomuus. (Kankkunen ym. 2005, 176.)

Tekniset järjestelmät Balanced Scorecardin yhteydessä ovat johdon tietojärjestelmiä, jotka yhdistävät poikkitieteellisiä tietoja erilaisista operatiivisista järjestelmistä. Balanced Scorecardin kanssa käytetyt tekniset ratkaisut voidaan jakaa kolmeen ryhmään: käyttöliittymät (tapa esittää tietoa ja mahdollistaa vertailut), johdon tietojärjestelmät (sisältävät käyttöliittymän lisäksi yhteyden operatiivisiin järjestelmiin) sekä simulointimallit (voi edellisten tietojärjestelmien lisäksi ennakoida tulevaa kehitystä ja tulosta). Mittariston käyttöönottaminen onnistuu paremmin, kun se saa konkreettisen hahmon. Esimerkiksi tietokoneen ruudulla näkyvät kaaviot auttavat luomaan käsityksen yrityksen tilasta ja

kehityksestä. Tekninen järjestelmä tukee luodun mittariston merkityksen käsittämistä sekä helpottaa yrityksen viestintää olemalla kiinnepiste ja perehtymisväline. Teknisen toteutuksen tavoite on varmistaa mittareiden perustiedon saaminen yrityksen järjestelmistä, tiedon varastoiminen sekä muokkaaminen seurantaraportteiksi. On kuitenkin tärkeää muistaa, että Balanced Scorecardin luominen ei ole pelkästään tekninen projekti, vaan se on vain osa mittariston toteutusta. (Malmi ym. 2005, 114–116.)

Balanced Scorecardin käyttö tuo yritykselle useita hyötyjä. Se tarjoaa päätöksentekijöille helposti ymmärrettävän kehyksen, joka selkeyttää yrityksen vision ja strategian. Tämän lisäksi Balanced Scorecard on tulevaisuuteen suuntautunut mittaristo, jonka avulla parannetaan pitkän aikavälin taloudellista suunnittelua, asiakaslähtöisyyttä sekä keskitytään uusien sisäisten prosessien tunnistamiseen. Mittaristo mahdollistaa tasapainon lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteiden, taloudellisten ja eitaloudellisten mittareiden sekä eri näkökulmien välillä. (Malmi ym. 2005, 47–48.)

Ihmisten käyttäytymiseen vaikuttaa jo pelkkä tietoisuus siitä, että yrityksessä on käytössä mittausjärjestelmä. Se kertoo yrityksen johdon eri osa-alueille määrittämästä tärkeysjärjestyksestä. Mittaristoa luotaessa ja kehittäessä on mahdollista havaita ennen huomaamattomia keskinäisiä riippuvuuksia. (Kankkunen ym. 2005, 237.) Jotta yritys saa mittaamisesta mahdollisimman suuren hyödyn, tulee sen olla jatkuvaa. Kun suunniteltua mittaristoa voidaan käyttää usemmin, yksikkökustannukset alenevat. Jatkuvuuden myötä mittausjärjestelmää on mahdollista myös parantaa. Mittaaminen tulisi yrityksessä littää prosessien normaaliksi osaksi. Helpointa se on tietokonesovelluksen avulla, jolloin toimintaa voidaan rekisteröidä automaattisesti. Mitä jatkuvampaa mittaamisesta saadaan, sen reaalitajaisempaa se voi myös olla. Tällöin työntekijälle voidaan antaa välitöntä palautetta toiminnasta ja hän voi kehittää toimintaansa tehokkaasti. (Kankkunen ym. 2005, 230–231.) Laitimamme mittariston pohja toimeksiantajayritykselle pohjautuu vahvasti tietokoneen käyttöön. Tilinpäätösperiaalit saataisiin suoraan sähköisesti tilitoimistosta ja esimerkiksi reklamaatioita varten voitaisiin luoda selkeä excel-tiedosto. Yrityksessä voitaisiin opetella sellainen toimintamalli, että reklamaatioihin vastaamisen yhteydessä kirjataan ne samalla yrityksen sisäiseen reklamaatioiden seurantataulukkoon.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää yritys X:n taloudellinen tila sekä laatia yritykselle strategisen mittariston pohja. Lähdimme ensin analysoimaan toimeksiantajayrityksen lähtötilannetta haastattelemalla yrittäjää sekä työnjohtajaa. Tämän lisäksi käytössämme oli yritys X:n tilinpäätöstiedot vuosilta 2010–2012. Aiempia tilikausia emme ottaneet mukaan tilinpäätösanalyysiin, koska toimeksiantajayrityksen toiminta-alueen kasvu ja yrityksessä tehty sukupolvenvaihdos ovat vaikuttaneet yritys X:n toimintaan oleellisesti. Haastattelun sekä tilinpäätöstietojen pohjalta määrittelimme toimeksiantajayrityksen kasvuyritykseksi, joka oli nähtävissä muun muassa siinä että vuodesta 2010 vuoteen 2012 yrityksen liikevaihto oli kasvanut yli puoli miljoonaa euroa.

Lähtötilanteen analysoinnista saimme selville sen, että yritys X:n toiminta on taloudellisesta näkökulmasta muuttunut parempaan suuntaan tilikaudesta 2010 tilikauteen 2012. Lisäksi saimme selville, että yrityksessä on käytössä jo yksi mittari ja toista ollaan ottamassa käyttöön. Kuitenkin molemmat näistä mittareista ovat lähtöisin yritys X:n pääurakanantajalta eikä toimeksiantajayrityksestä itsestään. Lähtötilanteen analyysin jälkeen lähdimme miettimään erilaisia yritys X:lle soveltuvia mittareita. Halusimme laatia mittareista helposti toteutettavia ja selkeitä, sillä toimeksiantajayrityksessämme ei ole kokemusta mittareiden laadinnasta. Vuoropuhelua yritys X:n kanssa käydessämme huomasimme, että yrittäjällä ja työnjohtajalla on tällä hetkellä paljon työtehtäviä, joten emme halunneet mittareista liian aikaa vieviä. Tarkoituksena oli tehdä mittareista myös edullisesti toteutettavissa olevia, joka voisi osaltaan kannustaa toimeksiantajayritystämme ottamaan niitä käyttöön. Mittareiden käyttöönotto on mahdollista jo olemassa olevien toimintojen avulla, sillä tilitoimistosta saataisiin laajempaa tilinpäätöstietoa, tietokoneessa olevien ohjelmien avulla voitaisiin luoda seuranta- taulukoita ja koulutuspäivien hyödyllisyyttä voitaisiin seurata yhdessä pääurakanantajan kanssa.

Strategisessa mittaristossa valittujen mittareiden tarkkaa määrää ei ole asetettu. Omassa työssämmme mittareita on kussakin näkökulmassa 2-4 kappaletta. Tämä sen vuoksi, että yritys on vielä suhteellisen pieni toimija ja halusimme mittariston olevan helposti käyttöönotettavissa. Mielestämme mittaristo on tasapainossa, sillä taloudellisia mittareita on yksi neljäsosa, muut mittarit on johdettu suoraan yrityksen toiminnasta.

Opinnäytetyössämme laatimaa strategisen mittariston toimivuutta ei tulla testaamaan tässä työssä, vaan käyttöönotto jää toimeksiantajayritykselle. Tästä johtuen laaditun mittariston validiteettia ei voida arvioida, sillä emme tiedä kuinka hyvin valitut mittarit mittaavat sitä kriittistä menestystekijää, jota on tarkoitus mitata. Uskomme mittariston olevan reliabili, jos yrityksessä lähdetään toteuttamaan mitaamista johdonmukaisesti. Mielestämme laadittu mittaristo on relevanssi ja käytännöllinen, sillä halusimme ottaa työhömmme mukaan yritykselle hyödyllisiä ja helposti toteutettavissa olevia mittareita. Näin ollen mittari on olennainen sen käyttäjän näkökulmasta.

Uskomme, että toimeksiantajayrityksemme tulee hyötymään opinnäytetyöstämme, sillä taloudellisen tilanteen analysointi on mielestämme perusteellinen ja kattava. Sen lisäksi, että olemme analysoineet yrityksen nykytilaa tilinpäätöstietojen ja haastattelujen avulla, olemme ottaneet huomioon työs-

sämme myös yrityksen tulevaisuuden strategisen mittariston muodossa. Ikäheimo (2011, 2-3) toteaa, että merkittäviä muutoksia yrityksen toimintaan tuo ulkopuolisen toimijan mukaan ottaminen. Se voi herättää yrittäjän havaitsemaan yrityksen toiminnan uudet mahdollisuudet. Kun yrittäjä perustelee liiketoimintaa ulkopuoliselle, nähdään yrityksen nykytila sekä se, mihin yritys on menossa. Ulkopuolinen voi nähdä yritystoiminnan riippumattomana asiantuntijana, koska hän ei ole mukana yrityksen päivittäisissä toiminnoissa. Hän voi toimia yrityksen toiminnan kriittisenä arvioijana ja asiantuntijana, luomalla uusia näkemyksiä ja kehittämällä yrityksen toimintaa. Ulkopuolisen arvioijan on hyvä olla taustaltaan erilainen kuin yrittäjän, sillä sen avulla yritykseen saadaan monimuotoisuutta ja uusia näkemyksiä. Juuri tätä ulkopuolista näkökulmaa olemme tuoneet toimeksiantajayrityksellemme opinnäytetyön muodossa.

6 POHDINTA

Aloittaessamme opinnäytetyöprojektin tavoitteenamme oli tehdä työ neljän kuukauden aikana. Tämän tavoitteeseen emme kuitenkaan päässeet, sillä emme alkuun käsittäneet kuinka suuritöinen opinnäytetyömme tulee olemaan. Yksi suurimmista haasteista on ollut ajankäyttö, sillä olemme kumpikin työskennelleet lähes täysipäiväisesti koko projektin ajan. Varsinkin aluksi haasteena oli tiedonhaku ja oikean tiedon sekä monipuolisten lähteiden löytäminen. Emme osanneet arvioida, että tällaiseen taustatyöhön kuluisi niin paljon aikaa ennen kirjoitustyön aloittamista. Lisäksi haastetta toi opinnäytetyön aihe. Tilinpäätösanalyysin osio oli meille kummallekin helppo ja sen tekeminen luonnistui hyvin, sillä opintomme ovat koostuneet pääasiallisesti taloushallinnon opinnoista, joten tämä aihe oli meille jo entuudestaan tuttu ja koimme sen helpoksi. Sen sijaan mittariston laatiminen ja siihen oman pohdinnan tuottaminen oli selkeästi haastavampaa. Tämä johtui osaksi siitä, että aihe oli meille vieraampi ja vaati enemmän perehtymistä.

Haastetta opinnäytetyön tekoon toi molempien tekijöiden kirjoitustyyli. Kumpikin suosii kirjoittaessaan asioiden lyhyttä ilmaisua, joten tekstin tuottaminen on välillä ollut vaikeaa. Olemme työn teon aikana kehittyneet ja oppineet kirjoittamaan taustatietoa perusteellisemmin, mutta kummallakin on vielä tehtävää tämän asian kanssa. Olemme huomanneet työtä tehdessä, että kumpikaan ei osaa suhtautua kriittisesti lähdeaineistoon. Kirjoitimme valituista lähteistä ilmi käyneet asiat työhömmemme ilman niiden kritisointia tai kyseenalaistamista. Keskustellessamme asiasta huomasimme, että se on myös asia jota meidän tulisi omissa kirjoitustaidoissamme kehittää.

Opinnäytetyön tekoa auttoi se, että toimeksiantajayrityksen yrittäjä ja työnjohtaja ovat toiselle meistä tuttuja. Näin ollen tietoa yrityksen toiminnasta oli saatavilla aina tarpeen vaatiessa ja kynnys kysymysten esittämiseen oli matala. Toimeksiantajayrityksen tuntemisen ansiosta työhön pystyi keskittymään rauhassa ja huolella ilman tarkkaa aikataulutusta. Tunsimme painetta työssä käynnin vuoksi opinnäytetyöprojektin loppuun saattamisesta, joten oli hyvä, ettei painetta tullut lisää toimeksiantajayrityksestä.

Koimme, että oli hyödyllistä tehdä työ kahdestaan. Olemme tehneet opintojen aikana lähes kaikki ryhmä- ja parityöt yhdessä, joten molempien työskentelytavat olivat tuttuja. Kumpikin kertoo omat mielipiteensä ja työn tekeminen oli tasapuolista. Koska työskentelimme koko opinnäytetyöprojektin ajan, voisi olettaa että työ yksin tehtynä olisi edelleen vaiheessa. Kahdestaan tehdessä opinnäytetyö eteni, sillä sovimme päivät milloin työtä kirjottaisimme. Näin ollen kirjoitustyöstä ei tullut luistettua, joka olisi yksin tehdessä helpompaa.

Kokonaisuutena tarkastellessa opinnäytetyön tekeminen on ollut positiivinen kokemus. Opimme uusia asioita varsinkin strategisesta mittaristosta ja uskomme, että siitä on hyötyä myös tulevaisuudessa työelämässä. Useassa työpaikassa on nykyään käytössä jonkinlaisia mittareita, joten on hyödyllistä tietää hieman niiden teorettista ja tarkoitusta toiminnan ohjaamisessa. Lisäksi uskomme, että työn aihe on hyödyllinen tulevaisuudessa työhaussa. Olemme kumpikin kiinnostuneita talousalan töistä ja toivomme, että opinnäytetyön aiheen avulla voisimme erottua muista työnhakijoista ja

työnantaja arvostaisi valitsemaamme aihetta. Opinnäytetyöprojekti kehitti meidän kummankin kirjallista ilmaisutaitoa ja uskomme myös sen hyödyttävän meitä tulevaisuudessa.

LÄHTEET

- Davila, T. 2005. *An exploratory study on the emergence of management control systems: formalizing human resources in small growing firms* [verkkojulkaisu]. Accounting, Organizations and Society [viitattu 19.4.2013]. Saatavissa: http://ac.els-cdn.com/S036136820400042X/1-s2.0-S036136820400042X-main.pdf?tid=2bfddb4-a8c1-11e2-8124-0000aacb35d&acdnat=1366356019_937c2ae1b241b01d7791287593799998
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Ikäheimo, S. 2011-3-15. *PK-yrityksen hallinnointi ja johdon laskentatoimi – miten kehittää toimintaa*. Tilisanomat. [viitattu 2013-12-1]. Saatavissa: <http://www.tilisanomat.fi/node/740>
- Järvenpää, M., Partanen, V. & Tuomela, T-S. 2001. *Moderni taloushallinto*. Helsinki: Edita Oyj.
- Järvenpää, M., Lämsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2010. *Talousohjaus ja kustannuslaskenta*. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Kamensky, M. 2010. *Strateginen johtaminen*. Helsinki: Talentum.
- Kankkunen, K., Matikainen, E. & Lehtinen, L. 2005. *Mittareilla menestykseen*. Helsinki: Talentum.
- Kaplan, R. & Norton, D. 1996. *The Balanced Scorecard – Translating strategy into action*. Boston Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Laitinen, E. 2007. *Kasvuyritys: Yrityksen kasvu ja kannattavuus*. Helsinki: Talentum.
- Leppiniemi, J. & Kykkänen, T. 2009. *Kirjanpito, tilinpäätös ja tilinpäätöksen tulkinta*. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Lindell, M. 2007. *Kasvuyritys: Yrityksen kasvu ja johtamisen haasteet*. Helsinki: Talentum.
- Lönnqvist, A. & Mettänen, P. 2003. *Suorityskyvyn mittaaminen*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. 2005. *Balanced Scorecard: Rakenna ja sovelta tehokkaasti*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Niskanen, J. & Niskanen, M. 2004. *Tilinpäätösanalyysi*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. *Kehittämistyön menetelmät*. Helsinki: WSOYpro Oy.

Puolamäki, E. 2007. *Strateginen johdon laskentatoimi – Kasvuyrityksen liiketoiminnan ohjausmenetelmät*. Tallinna: Paino As Pakett.

Rantanen, H. 2001. *Suorituskyvyn osa-alueiden mittaaminen pkt-yrityksissä*. Tutkimusraportti. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu [viitattu 25.4.2013]. Saatavissa: https://noppa.lut.fi/noppa/opintojakso/.../tutkimusraportti_3_2001.pdf

Salmi, I. 2010. *Mitä tilinpäätös kertoo?* Helsinki: Edita Prima Oy.

Seppänen, H. 2011. *Yrityksen analysointi ja tilinpäätös*. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Toimiala online 2013. *Toimiala Online tilastot ja tilastografiikat*. [viitattu 2013-04-02]. Saatavissa: <http://www2.toimialaonline.fi/>

Tornikoski, E., Saarakkala, M., Varamäki, E. & Kohtamäki, M. 2011. *Pk-yrityksen kasvutekijät ja kasvun hallinta: viitekehys kasvun haasteiden tunnistamiseksi* [verkkojulkaisu]. Liiketaloudellinen Aikakauskirja [viitattu 18.4.2013]. Saatavissa: http://lta.hse.fi/2011/1/lta_2011_01_a2.pdf

Ylisirniö, P. 2011. *Strategian mittaaminen*. Juva: Bookwell Oy.

Yritys X 2013-01-28. Yrittäjä ja työnjohtaja. [suullinen tiedonanto].

Yritystutkimus ry. 2011. *Yritystutkimuksen tilinpäätösanalyysi*. Helsinki: Hakapaino Oy.

LIITE 1: YRITYS X:N TULOSLASKELMA

TULOSLASKELMA 1000 EUR	2012/3	2011/3	2010/3
Liikevaihto	2885	240	2262
Liiketoiminnan muut tuotot	0	0	12
Ainekäyttö	585	508	596
Ulkopuoliset palvelut	957	876	927
Palkat ja palkkiot	583	411	347
Eläkekulut	91	88	57
Muut henkilösivukulut	44	23	30
Poistot käyttöomaisuudesta	296	205	164
Liiketoiminnan muut kulut	136	139	106
Liikevoitto	193	157	47
Korkokulut ja muut rahoituskulut	22	24	19
Rahoituserät yhteensä	22	24	19
Tulos rahoituserien jälkeen	171	133	28
Satunnaiset kulut	0	0	120
Tulos satunnaiserien jälkeen	171	133	-92
Tuloverot	42	33	2
Tilikauden voitto	129	100	-94

LIITE 2: YRITYS X:N TASE VASTAAVAA

TASE VASTAAVAA 1000 EUR	2012/3	2011/3	2010/3
Pysyvät vastaavat			
Aineettomat hyödykkeet			
Aineelliset hyödykkeet			
Maa- ja vesialueet	4	4	4
Rakennukset ja rakennelmat	199	214	230
Koneet ja kalusto	843	565	439
Aineelliset hyödykkeet yhteensä	1046	783	673
Sijoitukset			
Muut osakkeet ja osuudet	6	6	6
Sijoitukset yhteensä	6	6	6
Pysyvät vastaavat yhteensä	1052	789	679
Vaihtuvat vastaavat			
Vaihto-omaisuus			
Aineet ja tarvikkeet	276	276	276
Vaihto-omaisuus yhteensä	276	276	276
Pitkäaikaiset saamiset			
Lyhytaikaiset saamiset			
Myyntisaamiset	174	143	146
Lainasaamiset	207	205	320
Siirtosaamiset	6	9	7
Lyhytaikaiset saamiset yhteensä	387	357	473
Rahoitusarvopaperit			
Rahat ja pankkisaamiset	305	188	74
Vaihtuvat vastaavat yhteensä	969	821	823
Vastaavaa yhteensä	2019	1610	1502

LIITE 3: YRITYS X:N TASE VASTATTAVAA

TASE VASTATTAVAA 1000 EUR	2012/3	2011/3	2010/3
Oma pääoma			
Osake-, osuus- tai muu vastaava pääoma	9	9	9
Muut rahastot	37	37	37
Edellisten tilikausien voitto	185	101	223
Tilikauden voitto	129	100	-95
Oma pääoma yhteensä	360	247	174
Tilinpäätössiirtojen kertymä			
Pakolliset varaukset			
Vieras pääoma			
Pitkäaikainen vieras pääoma			
Lainat rahoituslaitoksilta	194	199	326
Ostovelat	573	324	292
Pitkäaikainen vieras pääoma yhteensä	767	523	618
Lyhytaikainen vieras pääoma			
Lainat rahoituslaitoksilta	86	127	136
Ostovelat	329	297	258
Muut velat	116	284	241
Siirtovelat	361	132	75
Lyhytaikainen vieras pääoma yhteensä	892	840	710
Vieras pääoma yhteensä	1659	1363	1328
Vastattavaa yhteensä	2019	1610	1502

LIITE 4: YRITYS X:N TALOUDELLISET TUNNUSLUVUT

	2012/3	2011/3	2010/3
Liikevaihdon kasvu-%	19,9	6,4	133,4
Liikevaihdon kasvu keskimäärin-%	43,9	57,6	133,4
Käyttökate-%	16,9	15,1	9,3
Liikevoitto-%	6,7	6,5	2,1
Sijoitetun pääoman tuotto-%	31,9	26	6
Oman pääoman tuotto-%	42,6	47,7	10,9
Quick ratio	0,8	0,6	0,8
Current ratio	1,1	1	1,2
Velkaantumisaste	0,8	1,3	2,7
Nettovelkaantumisaste	-6,9	55,9	223
Omavaraisuus-%	17,8	15,3	11,6
Suhteellinen velkaantuneisuus-%	57,5	56,6	58,7

LIITE 5: KASSAVIRTALASKELMAN APULASKELMAT

TOIMINNALLINEN KÄYTTÖPÄÄOMA	2012/3	2011/3	2010/3
+ Vaihto-omaisuus alussa	276 000	276 000	416 000
- Vaihto-omaisuus lopussa	- 276 000	- 276 000	- 276 000
+ Lyhytaikaiset saamiset yhteensä alussa	152 000	153 000	49 000
- Lyhytaikaiset saamiset yhteensä lopussa	- 181 000	- 152 000	- 153 000
+ Pitkäaikaiset myyntisaamiset alussa	0	0	0
- Pitkäaikaiset myyntisaamiset lopussa	0	0	0
- Lyhytaikaiset korottomat velat alussa	- 713 000	- 574 000	- 523 000
+ Lyhytaikaiset korottomat velat lopussa	806 000	713 000	574 000
- Pitkäaikaiset ostovelat alussa	- 324 000	- 292 000	- 212 000
+ Pitkäaikaiset ostovelat lopussa	573 000	324 000	292 000
- Pitkäaikaiset saadut ennakot alussa	0	0	0
+ Pitkäaikaiset saadut ennakot lopussa	0	0	0
= Toiminnallisen käyttöpääoman lisäys/vähennys	313 000	172 000	167 000

INVESTOINNIT AINEELLISIIN JA AINEETTOMIIN HYÖDYKKEISIIN	2012/3	2011/3	2010/3
+ Pysyvien vastaavien aineettomat ja aineelliset hyödykkeet tilikauden lopussa	1 046 000	783 000	673 000
- Edelliseen sisältyvät arvonorotukset tilikauden lopussa	0	0	0
+ Tehdyt poistot ja arvonalentumiset	296 000	205 000	164 000
- Pysyvien vastaavien aineettomat ja aineelliset hyödykkeet tilikauden alussa	- 783 000	- 673 000	- 715 000
+ Edelliseen sisältyvät arvonorotukset tilikauden alussa	0	0	0
= Investoinnit (netto)	559 000	315 000	122 000

SIJOITUSTEN JA PITKÄAIKAISTEN SAAMISTEN MUUTOS	2012/3	2011/3	2010/3
+ Sijoitukset ja pitkäaikaiset saamiset tilikauden lopussa	6 000	6 000	6 000
- Osakkeisiin sisältyvät arvonorotukset tilikauden lopussa	0	0	0
+ Arvonalentumiset pysyvien vastaavien sijoituksesta	0	0	0
- Sijoitukset ja pitkäaikaiset saamiset tilikauden alussa	- 6 000	- 6 000	- 6 000
+ Osakkeisiin sisältyvät arvonorotukset tilikauden alussa	0	0	0
= Sijoitusten ja pitkäaikaisten saamisten lisäys/vähennys	0	0	0

LYHYTAIKAISEN KOROLLISEN VIERAAN PÄÄOMAN MUUTOS	2012/3	2011/3	2010/3
- Joukkovelkakirjalainat alussa	0	0	0
+ Joukkovelkakirjalainat lopussa	0	0	0
- Vaihtovelkakirjalainat alussa	0	0	0
+ Vaihtovelkakirjalainat lopussa	0	0	0
- Lainat rahoituslaitoksilta alussa	- 127 000	- 136 000	- 164 000
+ Lainat rahoituslaitoksilta lopussa	87 000	127 000	136 000
- Eläkelainat alussa	0	0	0
+ Eläkelainat lopussa	0	0	0
- Pääomalainat alussa	0	0	0
+ Pääomalainat lopussa	0	0	0
- Rahoitusvekselit alussa	0	0	0
+ Rahoitusvekselit lopussa	0	0	0
- Korolliset velat saman konsernin yrityksille alussa	0	0	0
+ Korolliset velat saman konsernin yrityksille lopussa	0	0	0
- Korolliset velat omistusyhteisyriyksille alussa	0	0	0
+ Korolliset velat omistusyhteisyriyksille lopussa	0	0	0
- Muut korolliset velat alussa	0	0	0
+ Muut korolliset velat lopussa	0	0	0
= Lyhytaikaisen korollisen vieraan pääoman lisäys/vähennys	- 40 000	- 9 000	- 28 000