



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Ennusteiden laatiminen Visma Navita Yritysmallilla Diacor terveystalvelut Oy:ssä

---

Korpela, Sanna

Nurmi, Sini

2011 Laurea Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Leppävaara

Ennusteiden laatiminen Visma Navita Yritysmallilla  
Diacor terveyspalvelut Oy:ssä

Korpela Sanna  
Nurmi Sini  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Joulukuu, 2011

Korpela Sanna, Nurmi Sini

Ennusteiden laatiminen Visma Navita Yritysmallilla Diacor terveystaloustieteen Oy:ssä

Vuosi 2011 Sivumäärä 66

---

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia, kuinka analysointi- ja ennusteohjelma Visma Navita Yritysmalli tukee kohdeyrityksen johdossa tapahtuvaa päätöksentekoa sekä kartoittaa mahdollisia kehityskohteita. Tutkimuksen kohdeyritykseksi on valittu Diacor terveystaloustieteen Oy, joka on pääkaupunkiseudulla toimiva yksityisiä terveystaloustieteen tuottava yritys.

Teoreettinen viitekehys muodostuu palveluliiketoiminnasta, talousohjauksesta sekä tietojärjestelmistä. Palveluliiketoiminnan teorian avulla voidaan hahmottaa kohdeyrityksen toimintaa ja sitä kautta saadaan näkökulmaa yrityksen taloudelliseen rakenteeseen. Jotta voidaan ymmärtää talousohjauksen merkitys yritysjohtamisen päätöksenteon prosessissa, käydään läpi, mistä osatekijöistä talousohjaus muodostuu ja miten se teoriassa avustaa yrityksen toimintaa. Tietojärjestelmiä on olemassa lukuisia ja monissa yrityksissä voi olla käytössään useita eri järjestelmiä. Nykyään on myös mahdollista, että tietojärjestelmät räätälöidään yrityskohtaisesti niiden omien tarpeiden mukaan.

Kohdeyrityksestä saatujen vuosien 2007-2010 tilinpäätöstietojen avulla rakennettiin tiedosto Visma Navita Yritysmalliin ja laadittiin ennusteet kolmelle seuraavalle toimintakaudelle. Haastatteluista saatujen tietojen perusteella ennusteet laadittiin Diacor terveystaloustieteen Oy:n talousjohtamisen valitsemilla tekijöillä sekä keskityttiin niiden tunnuslukujen arviointiin ja kuvaamiseen, jotka parhaiten havainnollistavat yrityksen tilannetta ja tulevaisuutta. Lisäksi ohjelmistolla laadittiin ennuste investoinnin vaikutuksesta ja mitä jos-analyysi muiden tekijöiden vaikutuksesta yrityksen tulokseen, näiden ennusteiden osalta luvut olivat fiktiivisiä. Työssä tuotettiin Diacor terveystaloustieteen Oy:lle malliraportit ennusteiden laatimisesta Visma Navita Yritysmalli-ohjelmiston tarjoamilla vakioraporteilla ja omilla raporttiehdotuksilla sekä työhön liitettiin käytännön ohjeet helpottamaan ohjelmiston käyttöä tulevaisuudessa.

Tutkimuksen perusteella Visma Navita Yritysmalli nähdään hyödylliseksi työkaluksi Diacorin talousjohtamisen käyttöön. Ohjelma on käytettävyydeltään haastava ja osaltaan tämän vuoksi jäänyt Diacorilla vähälle käytölle. Kuitenkin ohjelma voi helpottaa talousjohtamisen raportointia ja taloudellisten ennusteiden laatintaa yritysjohtajalle. Näin ollen pikaohjeen luominen ohjelmaa pääosin käytettävälle henkilölle koettiin hyödylliseksi.

Asiasanat talousohjaus, raportointi, ennusteet, päätöksenteko, tietojärjestelmät

Korpela Sanna, Nurmi Sini

Creating financial forecasts with Visma Navita Yritysmalli in Diacor terveyspalvelut Oy

Year	2011	Pages	66
------	------	-------	----

---

The purpose of this thesis was to find out how analysis and forecast software Visma Navita Yritysmalli supports the management of the target company's decision making and identify any potential areas of development. The target company of this thesis is Diacor terveyspalvelut Oy which is a company which operates in the metropolitan area and produces private health services.

The theoretical part of this thesis consist of service business, financial control and information systems. Service business theory can be used to understand the target company's operations and provide some perspective on the company's financial structure. In order to understand the significance of the financial management of corporate decision-making process, this thesis goes through all aspects of financial management and how in theory it can assist the company's operations. There are numerous information systems, and in many companies several different systems may be used at the same time. Nowadays it is possible that information systems are been tailored according to company's own needs.

With the information of financial statements of the years 2007-2010 which have been received from the target company a file was built in Visma Navita Yritysmalli and forecasts were compiled for the next three operational periods. With the information that was received from interviews were made forecasts with criteria's chosen by financial management of Diacor terveyspalvelut Oy. This thesis is focused on evaluating and describing those key indicators that describe the situation and the future of this target company. In this thesis forecasts were made to see the effect of investments on the profit of the company. The effect of other indicators on the company's financial result was demonstrated with what if -analysis. The numbers in this forecast were fictional. Model reports were created with standard reports that Visma Navita Yritysmalli -software is offering. Own suggestion of reports were also made and the practical instructions are attached to the work to facilitate the use of the software in the future

The result of this thesis was that Visma Navita Yritysmalli is being seen as a useful tool to be used in financial management of Diacor. Software is operationally challenging, and therefore it has not been used much lately in Diacor. The software may after all facilitate the financial management reporting and making financial forecasts to the company's management. Practical instructions to the person using the program were felt to be useful.

Keywords financial control, reporting, forecast, decision making, information systems

## Sisällys

1	Johdanto .....	7
	1.1 Työn rajaus .....	8
2	Palveluliiketoiminta .....	9
	2.1 Palveluliiketoiminnan ominaispiirteitä .....	9
	2.2 Palveluliiketoiminnan kustannusrakenne .....	10
3	Talousohjaus .....	11
	3.1 Taloushallinnon tehtävät ja laskentatoimi .....	11
	3.2 Tiedon raportointi .....	13
	3.3 Tilinpäätöksen analysointimenetelmiä .....	14
	3.4 Tilinpäätöksen tunnuslukuanalyysi .....	14
	3.5 Taloudellisten ennusteiden laatiminen .....	16
	3.6 Budjetointi ennustemenetelmänä .....	17
	3.6.1 Budjetointimenetelmiä .....	19
	3.6.2 Budjetoinnin ongelmallisuus .....	20
	3.7 Investoinnit .....	21
	3.7.1 Investointien jaottelu .....	22
	3.7.2 Laskentamenetelmiä .....	23
4	Tietojärjestelmät .....	24
	4.1 Visma Navita Yritysmalli .....	25
	4.2 Microsoft Dynamics NAV .....	26
5	Tutkimusmenetelmät .....	27
6	Diacor terveystalvelut Oy .....	28
	6.1 Toimialakatsaus .....	28
	6.2 Diacorin organisaatio .....	30
	6.3 Tietojärjestelmät Diacorissa .....	32
	6.4 Investointiprosessin kulku tällä hetkellä .....	33
7	Navita Yritysmalli käytännössä .....	33
	7.1 Diacorin perustietojen luominen yritysmalliin .....	34
	7.2 Suunnitelmakausien ennustaminen .....	38
	7.2.1 Prosenttia liikevaihdosta ennustemenetelmä .....	38
	7.2.2 Trendin mukaan ennustaminen .....	39
	7.3 Investointien vaikutus .....	39
	7.4 Mitä jos -analyysi .....	40
	7.5 Pikaohje .....	41
8	Yhteenveto ja johtopäätökset .....	42
	Lähteet .....	45
	Kuvat .....	47

Kuviot .....	47
Taulukot .....	47
Liitteet .....	48

## 1 Johdanto

Yritysten toimintaympäristö muuttuu koko ajan. Säilyttääkseen kilpailukykyisyyteensä yrityksen täytyy seurata ympäristössä tapahtuvia muutoksia ja vastata näihin mukauttamalla toimintaansa. Näihin jatkuviin muutoksiin yritysjohto pyrkii varautumaan erilaisten ennusteiden avulla. Ennusteet mahdollistavat yritysjohton nopean päätöksenteon ja siten yrityksen reagoinnin tapahtuvaan muutokseen. Näin ollen päätöksenteon tueksi myös tutkimuksen kohdeyrityksessä laaditaan taloudellisia ennusteita. Tähän prosessiin yrityksellä on sopiva ohjelmisto hankittuna, jonka käyttöä halutaan tehostaa entisestään.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia, kuinka analysointi- ja ennusteohjelma Visma Navita Yritysmalli tukee kohdeyrityksen johdossa tapahtuvaa päätöksentekoa sekä kartoittaa mahdollisia kehityskohteita. Tutkimuksen kohdeyritykseksi on valittu Diacor terveystalot Oy, joka on pääkaupunkiseudulla toimiva yksityisiä terveystalouta tuottava yritys.

Valitun kohdeyrityksen kiristynyt kilpailutilanne tekee tutkimuksesta ajankohtaisen, sillä lokakuussa uutisoitiin kuntayhtymä Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin laajentumisesta yksityiselle terveystalotsektorille. Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin tarkoituksena on palvella muun muassa vakuutusyhtiöiden maksamia sekä ulkomaalaisia asiakkaita eli muita kuin kuntayhtymän varsinaisia asiakasryhmiä. (Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri 2011.)

Tutkimuksen lähtökohtana on selvittää, voiko Visma Navita Yritysmalli -ohjelma, tästä eteenpäin Navita Yritysmalli, auttaa tai helpottaa Diacorin talousjohtoa ennusteiden laatimisessa ja tulevaisissa investointiprosesseissa. Ennusteiden laatimiseksi pohjatiedoiksi syötetään jo kulu-neet neljä tilikautta eli vuodesta 2007 vuoteen 2010.

Tämän tutkimuksen avulla tehdään Diacorin talousjohtolle esimerkkiennusteita, jotta talousjohto voi hyödyntää Yritysmallia jatkossa ja käyttää näitä ennusteita päätöksenteon tukena. Esimerkiksi edellä mainittu toimintaympäristön muutos saattaa vaikuttaa Diacorin liiketoimintaan tulevaisuudessa, jolloin eri muuttujilla tehtyjen erilaisten ennusteiden tarpeellisuus korostuu. Lisäksi talousjohtolle laaditaan pikaohjeet ohjelman käyttöön jatkossa, jotta ohjelmistoa ei koettaisi käytettävyydeltään liian hankalaksi ja aikaa vieväksi.

## 1.1 Työn rajaus

Kohdeyrityksestä saatujen tilinpäätöstietojen avulla lähdetään rakentamaan tiedostoa Yritysmalliin ja laaditaan ennusteet kolmelle seuraavalle toimintakaudelle. Haastatteluissa saatujen tietojen perusteella ennusteet laaditaan yrityksen edustajien valitsemilla tekijöillä sekä keskitytään niiden lukujen arviointiin ja kuvaamiseen, jotka havainnollistavat parhaiten yrityksen tilannetta ja tulevaisuutta.

Kohdeyrityksessä on käytössä useita toimintaa tukevia järjestelmiä. Tässä työssä keskitytään kuitenkin vain Navita Yritysmalli -ohjelmistoon ja muista organisaatiossa käytettävistä ohjelmistoista kerrotaan vain lyhyesti. Kuitenkin Microsoft Dynamics NAV -toiminnanohjausjärjestelmää käsitellään tässä työssä enemmän, sillä järjestelmä on Diacorillakin käytössä ja on yksi suurimpia yksittäisiä ohjelmistoja Diacorilla. Yritysmalli on tarkoitus saada kohdeyrityksen talousjohdon apuvälineeksi ennustettaessa tulevaisuutta sekä arvioitaessa investointien vaikutusta yrityksen tuloksen kehitykseen. Opinnäytetyön tarkoituksen hahmottamiseksi laadittiin pääongelma, jota lisäksi täydennetään seuraavilla tukikysymyksillä:

- Miten Navita Yritysmalli tukee yritysjohtoa päätöksenteossa?
  - Auttaako Yritysmalli kohdeyritystä taloudellisten ennusteiden ja mitä jos-analysien laatimisessa?
  - Helpottaako Yritysmalli kohdeyrityksen taloudellisten tunnuslukujen seurantaa?
  - Voiko Yritysmalli auttaa investointiprosessissa?

Teoreettisen viitekehyksen avulla lukija ymmärtää keskeiset tutkimukseen liittyvät käsitteet ja siihen liittyvät määritteet. Teoreettinen viitekehys muodostuu palveluliiketoiminnasta, talousohjauksesta sekä tietojärjestelmistä. Palveluliiketoiminnan teorian avulla voidaan hahmottaa kohdeyrityksen toimintaa ja sitä kautta saadaan näkökulmaa yrityksen taloudelliseen rakenteeseen. Tällöin voidaan ymmärtää Navita Yritysmallin avulla tuotettujen raporttien kulurakenne ja seurattavat tunnusluvut. Tutkimuksessa esitetyn teorian tarkoitus on osaltaan taustoittaa hahmotettua pääongelmaa ja siihen liittyviä tukikysymyksiä. Kaikkia taustatekijöitä ei ole katsottu tarpeen aivan perusteellisesti selvittää, sillä esimerkiksi investointien osalta on tekeillä samalle yritykselle toinen opinnäytetyö, jossa kyseistä aihealuetta käsitellään tarkemmin.

Tavoitteena on tuottaa Diacor terveyspalvelut Oy:lle malliraportit ennusteiden laatimisesta sekä käytännön ohjeet helpottamaan ohjelmiston käyttöä tulevaisuudessa.

Käsiteltävää aihealuetta, niin kohdeyritystä kuin käytettävää ohjelmistoa, on tutkittu aikaisemminkin. Diacor terveyspalvelut Oy:stä on tehty neljä opinnäytetyötä viimeisten neljän



vuoden aikana, joista kaksi Laurea-ammattikorkeakoulusta. Näitä Diacorista tehtyjä aikaisempia opinnäytetöitä ei voitu kuitenkaan tässä työssä hyödyntää, sillä niissä käsiteltiin muita aihealueita kuin tässä työssä käsitellään.

Visma Navita Yrittäjämallia on käsitelty useissa opinnäytetöissä, joista poimittiin yksi työ, joka on lähinnä tätä opinnäytetöitä. Mika Paakki Saimaan ammattikorkeakoulun liiketalouden koulutusohjelmasta tutki vuonna 2010 näkökulmia laskentatoimen ja taloushallinnon tietojärjestelmiin, joissa kohdeyrityksenä oli Visma services Teemuaho Oy. Tutkimuksessa käsiteltiin Navita Yrittäjämalli ohjelmiston ja Visman käyttämän Project CRM- toiminnanohjausjärjestelmän käytettävyyttä. Paakin tutkimus on tämän tutkimuksen kannalta oleellisin, sillä siinä käsiteltiin Navita Yrittäjämallia laajasti ja sen avulla analysoitiin erään yrityksen tilinpäätöstietoja.

## 2 Palveluliiketoiminta

Palvelut kuuluvat olennaisena osana jokaisen kuluttajan elämään ja arkipäivään. Esimerkiksi työmatkalla käytetään liikennepalveluita tai terveyttä hoidetaan terveystalouksilla. Lähestulkoon kaikki yritykset, myös palveluita tuottavat, yritykset tarvitsevat liiketoimintansa tueksi erinäisiä palveluita kuten logistiikka-, markkinointi- ja rahoituspalveluita. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011.)

### 2.1 Palveluliiketoiminnan ominaispiirteitä

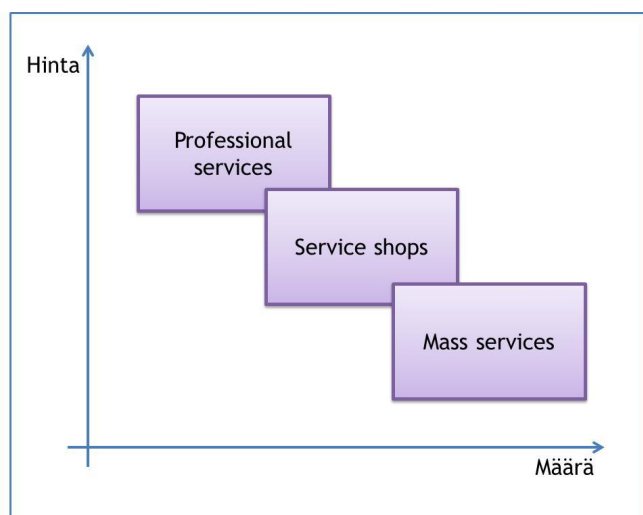
Yleisesti ominaista palvelulle on sen aineettomuus, ainutlaatuisuus, vuorovaikutteisuus ja samanaikaisuus. Palvelua ei voi käsin kosketella eli sitä ei voi myöskään varastoida. Kun asiakas saa palvelua, niin samalla hän osallistuu palveluprosessiin kansatuottajana eli toimien itse myös tuotantoresurssina. Asiakas on jollain tavalla vuorovaikutussuhteessa palvelun tuottajaan, joko itse henkilökohtaisesti tai hänen omaisuutensa välityksellä. Vuorovaikutusta voi tapahtua myös ihmisen ja koneen välillä, kuten pankkiautomaatilla asioidessa tapahtuu. Palvelussa myös aina enemmän tai vähemmän tuotetaan ja kulutetaan palvelua samanaikaisesti. Palvelu voi olla myös osana fyysistä tuotetta, jolloin se tuo lisäarvoa myytävälle tuotteelle. (Grönroos 2009, 80; Cinquini & Tenucci 2011, 4.)

Cinquini ja Tenucci (2011, 4) esittävät Silvio ym.:hin (1992) viitaten tavan jaotella palveluliiketoimintaa yrityksen toiminnan tai asiakaskunnan määrän mukaan (Kuvio 1). Mitä enemmän ja laajemmalle asiakaskunnalle palvelua on tarkoitus tuottaa, sitä halvemmalla yksikkökustannustasolla sitä tulisi voida tuottaa, jotta palvelu säilyy kilpailukykyisenä. Professional service -tasosta esimerkkinä voi olla lääkäripalvelut, sillä ne palvelut tuotetaan määrällisesti yksittäisinä, asiakas kohdataan henkilökohtaisesti ja palvelut ovat usein hieman hinnakkaita.

pia kuin muilla palvelutasoilla. Tämän tason palveluille on myös tyypillistä sen palveluprosessin läpinäkyvyys asiakkaalle.

Service shops -tasosta (Kuvio 1) esimerkkinä on kylpylä, jossa tarjotaan useampaa palvelua samassa tilassa useammalle asiakkaalle samanaikaisesti, kuitenkin säilyttäen mahdollisuuden yksilölliseen palveluun. Tälle tasolle on ominaista, että asiakas ostaa samalla kertaa tuotteen, johon palvelu liittyy olennaisena osana. Toiminta on osittain asiakkaalle läpinäkyvää. (Silvio ym. 1992, Cinquini & Tenuccin 2011, 4 mukaan.)

Mass service- tasossa (Kuvio 1) tuotetaan samantyyppistä palvelua hyvin laajalle asiakaskunnalle ja usein kustannus on huomattavasti halvempi. Tässä palvelutasossa on tyypillistä, että asiakkaiden kanssa kasvokkain vietetty aika on vähäistä ja palveluprosessit tapahtuvat suurimmaksi osaksi asiakkailta piilossa. Tästä esimerkkinä ovat puhelinpalvelukeskukset, joissa kyse on asiakkaiden tuotteeseen liittyvästä palvelusta. (Silvio ym. 1992, Cinquini & Tenuccin 2011, 4 mukaan.)



Kuvio 1: Palveluliiketoimintatasot (Silvio ym. 1992).

## 2.2 Palveluliiketoiminnan kustannusrakenne

Liiketoiminnan kustannukset voidaan jaotella välillisiin ja välittömiin kustannuksiin. Välillisillä kustannuksilla tarkoitetaan yleiskustannuksia, jotka ovat yhteisiä eri laskentakohteille. Esimerkkinä välillisistä kustannuksista, jotka voivat olla joko muuttuvia tai kiinteitä, voidaan mainita tilavuokrat tai hallintokustannukset. Välittömät kustannukset ovat kustannuksia, jotka voidaan kohdistaa suoraan aiheuttamisperiaatteen mukaan. Esimerkiksi valmistuspalkat ja raaka-ainekustannukset ovat välittömiä kustannuksia, jotka voidaan kohdistaa välittömästi laskentakohteelle, kuten tuotteelle. (Alhola & Lauslahti 2006, 63-64.)

Palveluliiketoiminnan ja tuotantoyrityksen kustannusrakenteissa on havaittavissa selviä eroja etenkin välillisten ja välittömien kustannusten osalta. Tuotantoyrityksen kustannusrakenteeseen kuuluvat muun muassa välittömät ja välilliset palkkakustannukset, materiaalikustannukset sekä valmistuksen yleiskustannukset, sillä kustannukset voidaan liittää aineelliseen tuoteteeseen. Palveluliiketoiminnan kustannukset taas koostuvat suurimmaksi osaksi kiinteistä, välillisistä kustannuksista, jolloin vain hyvin minimaalinen osa kustannuksista voidaan jaotella muuttuviin kustannuksiin. Palveluliiketoiminnassa palkka- ja teknologiakustannukset sekä usein myös tutkimus- ja kehityskustannukset muodostavat valtaosan yrityksen kokonaiskustannuksista. Tuotantoyrityksessä lasketaan tuotteiden menekien määrää, mutta palveluyrityksessä on vaikeaa määritellä palveluiden määrä sillä monet palvelut ovat todellisuudessa kytköksissä toisiinsa, jolloin ongelmaksi muodostuu yhteisten kustannusten ja tulojen jaottelu. (Dearden 1978; Modell 1996, Cinquini & Tenuccin 2011, 11-12 mukaan.)

### 3 Talousohjaus

Yrityksen johtamisella tarkoitetaan yrityksen ohjaamista kohti sille asetettuja tavoitteita, yritystoiminnan suunnittelun, toiminnan toteuttamisen ja tulosten valvonnan avulla (Suomala, Manninen & Lyly-Yrjänäinen 2011, 9). Mikäli mahdollisia eroavaisuuksia asetettujen ja toteutuneiden tavoitteiden välillä havaitaan, yritysjohton tulee reagoida ja tehdä tarvittavat muutokset asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Jotta voidaan ymmärtää talousohjauksen merkitys yritysjohton päätöksenteon prosessissa, käydään läpi mistä kaikista osatekijöistä talousohjaus muodostuu ja miten se teoriassa avustaa yrityksen toimintaa.

#### 3.1 Taloushallinnon tehtävät ja laskentatoimi

Taloushallinnon on tarkoitus olla johtamisen aputoiminto, joka tuottaa yrityksen johtamiseen tarvittavia ennakoituja ja talouden tilaa kuvaavia raportteja. Samalla taloushallinto osallistuu yrityksen talouden johtamiseen ja valvontaan sekä informoi yritysjohtoa taloushallinnon perspektiivistä. Yrityksen taloudellista tilaa havainnollistavan selonteon laatiminen on yleisesti käsitetty taloushallinnon tärkeimmäksi toiminnoksi. Saatavia raportteja hyödynnetään erityisesti yritysjohton mutta myös muiden sidosryhmien päätöksenteon tukena. Näin ollen taloushallinnon tehtävät nähdään pääsääntöisesti laskentatoimen tehtäviksi. Nämä laskentatoimen tehtävät voidaan jakaa kahteen osaan eli rekisteröintitehtäväksi ja hyväksikäyttötehtäväksi. Rekisteröintitehtävässä raportointia varten kerätään ja rekisteröidään taloudellisia tietoja yrityksestä. Hyväksikäyttötehtävässä yrityksen taloudellisen päätöksenteon avuksi tuotetaan kerätyistä tiedoista raportteja. (Neillimo & Uusi-Rauva 2005, 12-13.)

Yleisesti laskentatoimi on jaettu kahteen osaan, yleiseen laskentatoimeen ja johdon laskentatoimeen. Yleistä laskentatoimea kutsutaan myös ulkoiseksi laskentatoimeksi. Se pohjautuu

täysin yrityksen kirjanpitojärjestelmään ja sen tärkeimpänä raporttina on yrityksen tilinpäätös. Tilinpäätökseen sisältyvä tuloslaskelma on omistajille tarkoitettu johdon esitys kuluneesta tilikaudesta ja syntyneestä voitosta tai tappiosta. Tase on aikaisemmin käsitetty muun muassa pitkävaikutteisten menojen, rahavarojen ja pääomarahoituserien laskelmaksi, mutta nykyään tase on muokkautunut yrityksen varojen ja velkojen tai rahan lähteiden ja käytön laskelmaksi. Yleinen laskentatoimi tuottaa tietoa, kuten informaatiolaskelmia myös yritykseen sidoksissa oleville ulkopuolisille toimijoille. Näille yleisen laskentatoimen raporteille, kuten informaatiolaskelmille, kirjanpitolaki asettaa tiettyjä ehtoja. (Suomala ym. 2011, 9.)

Johdon laskentatoimi, jota nimitetään myös sisäiseksi laskentatoimeksi, tarkoittaa yrityksen johdon päätöksentekoa tukevaa laskentaa. Johdonlaskentatoimen laskelmat voidaan jakaa suunnittelu- ja tarkkailulaskelmiin. Suunnittelulaskelmia voivat olla esimerkiksi investointilaskelmat, joilla vertaillaan eri investointivaihtoehtojen kustannuksia. Tavoitelaskelmat, kuten budjetit ovat myös eräänlaisia suunnittelulaskelmia. Tavoitelaskelmien avulla voidaan esittää yrityksen toiminnan päämäärät kirjallisesti sekä numeerisesti. Tarkkailulaskelmat ovat johdon työkaluja tavoitteiden toteutumien sekä niissä mahdollisesti esiintyvien erojen syiden seuraamiseen ja analysointiin. (Neillimo & Uusi-Rauva 2005, 14.)

Yleinen laskentatoimi keskittyy jo tapahtuneen tiedon kehityksen seuraamiseen, kun taas johdon laskentatoimi raportoi tietoa tulevaisuuden näkökulmasta. Laskentatoimen systemaattikka tarkoittaa laskentatoimen laskelmien sekä johdon päätöstarpeiden yhtäaikaista tarkastelua, joka osoittaa laskentatoimen tiiviin yhteyden yritystaloudelliseen päätöksentekoon. Kun laskentatoimen ongelmat tiedostetaan, on helpompi ymmärtää erilaisten laskentatoimen raporttien sisällöllisesti toisistaan poikkeavat ratkaisut ja menetelmätavat. Johdon laskentatoimessa käytettävän tietojärjestelmän tarkoitus on auttaa yrityksen johtoa. Jokaisen yrityksen omat päätöksentekotilaisuudet ovat yhteydessä järjestelmän tuottamaan tietoon, joten ne ovat yksilöllisiä ratkaisuja eri yrityksissä. (Neillimo & Uusi-Rauva 2005, 33.)

Päätöksentekoa tukemaan käytetään yleensä organisaation järjestelmästä saatavaa tietoa, eli mittareiden tarvitsema tieto tulee suoraan prosessista. Päätöstä tehtäessä tehdään ratkaisuja tulevaisuutta varten, jolloin päätöksenteossa käytetyt pohjatiedot ovat arvioita tulevaisuuden vaikuttavista tekijöistä. Eli vaikka ne tällä hetkellä olisivat kuinka tosia, niin tulevaisuuden kannalta niihin sisältyy aina epävarmuustekijöitä. Useasti perustellut valinnat ovat pohjana hyvälle päätöksenteolle. (Ikäheimo, Lounasmeri & Walden 2005, 191-192.)

### 3.2 Tiedon raportointi

Yrityksen päätöksenteon ohjauksen perustana on informaatio, jota muun muassa välitetään erilaisten raporttien avulla. Raportoinnin tehtävä on antaa omistajille, johdolle ja koko yritykselle jatkuvaa ja olennaista palautetta tilannetietoudesta, jotta voidaan tehdä ohjaavia toimenpiteitä asetettuihin tavoitteisiin nähden. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2010, 257-258.)

Raporttien sisältö vaihtelee organisaatiotason mukaan. Esimerkiksi yritysjohdolle tehdyissä raporteissa tulee korostua kokonaisnäkemys yrityksen tilasta ja vastaavasti operationaalisella tasolla, kuten myyntijohdon raporteissa, oleellista on tuote- tai asiakaskohtaiset myyntitiedot. Ilmestymistiheys raporteille on hyvä miettiä yrityksen budjettijaksojen kanssa samanaikaiseksi. (Lindfors & Syvänperä 2010, 78.)

Yritykselle tarkoituksenmukaisen raportointikokonaisuuden laatiminen on suurelta osin yrityskohtainen, varsinkin talousraporttien osalta. Raportointikokonaisuuteen kuuluu säännöllisesti saatavat keskenään vertailtavissa olevat tunnusluvut. Raportoinnin tulisi sisältää ainakin kannattavuuden, maksuvalmiuden ja strategisen suorituksen seuranta. Näiden lisäksi voidaan raportissa ilmoittaa muita tarpeelliseksi katsottuja tunnuslukuja tai täydentäviä tietoja. Raportissa on tärkeitä sopia mitä, millaista, milloin ja miten tieto raportoidaan. Tärkeänä kriteerinä on asioiden kattavuus ja olennaisuus eli tarpeeksi monipuolinen kuva yrityksen talouden tilasta ja sen kehityksestä sekä kuinka syvällistä tiedon tulisi olla. Vaatimuksiltaan tiedon on hyvä olla oikeellista, neutraalia, vertailukelpoista ja todennettavaa. Näillä edellä mainituilla vaatimuksilla varmistetaan tiedon luotettavuus. (Järvenpää ym. 2010, 262-264.)

Raporttien tunnusluvut saadaan erilaisten mittareiden kautta. Keskeiset seurantakohteet muodostavat yrityksen avainmittarit. Avainmittareita ei kannata olla kovin montaa, jotta niistä saatavien tietojen massa pysyy riittävän pienenä ja saatavan informaation tehokkuus säilyy. Näiden lisäksi tapa raportoida ja tiedonkulun väylä vaikuttaa viestinnän vaikuttavuuteen. Määriteltyjen mittareiden avulla seurataan asetettujen tavoitteiden ja tehtyjen suoritteiden toteutumista. Johdon on arvioitava mittareista ja raporteista saatujen tietojen pohjalta yrityksen toimintaa ja sen tehokkuutta. Analysoimalla näitä tietoja voidaan tarkastella, onko yrityksen valitsema strategia oikea vai pitääkö sitä muuttaa. Tuloksen heikentyessä tulee määritellä onko valittu väärät keinot vai onko epäonnistuttu strategian toteutuksessa. (Järvenpää ym. 2010, 267-271.)

Päätöksenteon tukemiseksi raporttien tulee sisältää oleellista tietoa. Kirjanpidon tulee olla tehty riittävän selkeästi, jotta siitä selviävät kaikki tilikaudelle kuuluvat menot ja tulot, tällöin kirjanpidonraportit tuottavat yrityksen taloudellisesta tilasta ajantasaista infor-

maatiota. Yrityksen on mahdollista käyttää myös sisäisiä raportteja, joissa on sellaisia taloudellisia mittareita jotka eivät näy virallisissa tuloslaskelmissa, kuten myynti- ja käyttökate. Minkälaisia vertailuarvoja yrityksessä käytetäänkin, on hyvä tarkastella niitä useamman vuoden ajalta. Tarkastelujakson pituuden tulee olla vähintään kolme vuotta ja hyvän tarkastelujakson pituus on viisi vuotta, jolloin yhden vuoden poikkeava tulos ei vääristä yrityksen kehityssuuntaan. (Lindfors & Syvänperä 2010, 11, 98.)

Fujitsun toimitusjohtaja Ahto toteaa liian suuren tietomäärän vaikeuttavan päätöksentekoa ja talteen tulee ottaa vain tarpeellista tietoa kuitenkin niin että oikeat luvut ja oikeat mittarit on oltava päättäjien mielissä. Oikealla tavalla käytetyt raportointiohjelmat ovat hyödyllisiä etenkin silloin kun halutaan tarkastella asioita eri näkökulmista. Ohjelmistojen joustavuus on teknologian kehittyessä parantunut mutta päätöksentekoa ei tule kuitenkaan liiaksi mekanioida sillä yrityksen menestys on viime kädessä aina johtajasta kiinni. (Vartia 2011, 14.)

### 3.3 Tilinpäätöksen analysointimenetelmiä

Tilinpäätöksen analysointia voidaan tehdä eri menetelmillä. Joskus on helpompaa tarkastella tilinpäätöstä ja yrityksen liiketoiminnan kehitystä ilman varsinaisia euromääräisiä lukuja. Tällöin analysointia voidaan tehdä esimerkiksi prosenttilukumuotoisina. On myös tärkeää seurata yrityksen tunnuslukuja, joita lasketaan tilinpäätöksen eristä. Eri toimialoille on olemassa tyyppillisiä tunnuslukuja, jotka parhaiten kuvaavat saman alan yritysten kehitystä ja tilannetta. (Ikäheimo ym. 2005, 121.)

Prosenttilukumuotoinen tilinpäätös tarkoittaa, että tilinpäätöksen luvut lasketaan tuloslaskelmassa suhteessa liikevaihtoon ja taseen erissä suhteessa taseen loppusummaan. Näin luvut saadaan näkyviin prosenttilukumuotoisina ja tilinpäätöserien keskinäiset suhteet vuosittain nähdään selkeästi. Prosenttilukumuotoisten tilinpäätösten laatiminen useilta peräkkäisiltä tilikausilta mahdollistaa trendin mukaisen analysoinnin tilinpäätöksestä. Tässä trendianalyysissä tarkasteluajanjakson ensimmäistä vuotta pidetään perusvuotena ja seuraavat vuodet verrataan ensimmäisen vuoden lukuihin, jolloin tilinpäätöksessä nähdään lukujen muodostamaa trendiä siitä mihin yrityksen tulos on kehittynyt. (Niskanen & Niskanen 2010, 49.)

### 3.4 Tilinpäätöksen tunnuslukuanalyysi

Tunnuslukuanalyysin tavoitteena on esittää tuloslaskelmasta ja taseen eristä laskettuja suhdelukumuotoisia tunnuslukuja. Yrityksen taloudellisen tilanteen kehittymistä analysoidessa voidaan analyysi pilkkoa kolmeen eri osa-alueeseen, jotka ovat kannattavuus, maksuvalmius sekä vakavaraisuus. Tämä on yleisin tapa jaotella analyysi mutta on olemassa myös muita tapoja kuten jako toiminnan laajuuteen, tulokseen ja kannattavuuteen sekä rahoitukseen ja

tämä jako on käytössä myös Navita Yritysmallin raportoinnissa. Kannattavuuden tunnuslukuja ovat oman ja vieraan pääoman tuotto prosentti sekä liikevoitto prosentti. Oman pääoman tuotto prosentti kuvaa sitä, miten tämä pääoma on saatu tuottamaan nimenomaan oman pääoman rahoittajien näkökulmasta. Sijoitettu pääoma taas kuvaa tämän pääoman tuottoa sijoittajien näkökulmasta. Liikevoitto prosentti kuvaa sitä, kuinka kustannustehokkaasti yritys toimii ja kuinka tuottoisaa yrityksen varsinainen toiminta on. (Ikäheimo ym. 2005, 118-119; Niskanen & Niskanen 2010, 49; Visma Navita Yritysmalli 2010.)

Maksuvalmiuden mittaukseen liittyvät tunnusluvut lasketaan tavallisesti taseen eristä. Maksuvalmiuden tärkeimpiä tunnuslukuja ovat current ratio, quick ratio ja nettokäyttöpääomaprocentti. Current ratio lasketaan suhteuttamalla vaihtuvat vastaavat lyhytaikaiseen vieraaseen pääomaan kun taas quick ratio lasketaan suhteuttamalla pelkkä rahoitusomaisuus lyhytaikaiseen vieraaseen pääomaan. Näiden kahden tunnusluvun laskentaperiaate eroaakin juuri siinä, että quick ratio ottaa huomioon vain lyhyen aikavälin tiedot kun taas current ratio huomioi koko vaihtuvien vastaavien summan ja olettaa, että kaikki vaihtuvat vastaavat on nopeasti muutettavissa rahaksi. Molemmissa tunnusluvuissa hyvänä pidetään mahdollisimman suurta lukua. Yleisesti mielletään, että maksuvalmius on hyvällä tasolla kun current ratio on yli kaksi, tyydyttävänä tasona pidetään arvoa 1 - 2 ja alle yhden jäävä arvo luokitellaan heikoksi. Quick ratio arvolla yli yksi on hyvä taso, arvoväli 0,5 - 1 on tyydyttävä taso ja alle 0,5 tulkitaan heikkotasoiseksi. Nettokäyttöpääomaprocentti lasketaan suhteuttamalla nettokäyttöpääoma yrityksen liikevaihtoon. Tällä tunnusluvulla havainnollistetaan likvidien varojen kehitystä suhteessa yrityksen liikevaihdon kehitykseen. (Ikäheimo ym. 2005, 122-123; Niskanen & Niskanen 2010, 61-62; Järvenpää ym. 2010, 276-277.)

Vakavaraisuuden tunnusluvut lasketaan myös taseesta ja nämä luvut kuvaavat yrityksen pääomarakenettä. Pääomarakenne tarkoittaa oman ja vieraan pääoman suhdetta. Vakavaraisuus on hyvällä tasolla kun omavaraisuusaste on yli 40 prosenttia, tyydyttävällä tasolla kun omavaraisuusaste on 20 - 40 prosenttia ja heikolla tasolla kun omavaraisuusaste on alle 20 prosenttia. Rahoitusrakennetta kuvaavat tunnusluvut ovat omavaraisuusaste, suhteellinen velkaantuneisuus, gearing -prosentti sekä korkojen hoitokate. Omavaraisuusaste lasketaan siten, että oma pääoma suhteutetaan taseen loppusummaan, jolloin nähdään kuinka suuri osuus varoista on omaa pääomaa. Suhteellinen velkaantuneisuus saadaan kun yrityksen velat lasketaan liikevaihdon suhteessa ja mitä suurempi tämä luku on, sitä velkaantuneempi yritys on. (Järvenpää ym. 2010, 277.)

Gearing -prosentti lasketaan siten, että korollisesta vieraasta pääomasta vähennetään yrityksen likvidi omaisuus ja se suhteutetaan omaan pääomaan. Näin saadaan käsitys siitä, kuinka suuri yrityksen velkaantuneisuus on silloin, jos se käyttäisi kaiken helposti rahaksi muutettavan omaisuuden korollisen velan lyhentämiseen. Mitä suurempi gearing -prosentti on, sitä vel-

kaantuneempi yritys on. Alle nollan prosentin taso tulkitaan erinomaiseksi, 0 - 40 prosenttia tulkitaan hyväksi ja 40 - 80 prosenttia tulkitaan tyydyttäväksi. Korkojen hoitokatteella mitataan yrityksen kykyä selviytyä lyhyellä aikavälillä korollisen velkarahan kustannuksista. Korkojen hoitokatteessa liikevoitto jaetaan korko- ja rahoituskuluilla ja saatu lukuarvo kuvaa vuosien määrää, joiden korkokulujen kattamiseen liikevoitto riittää. Hoitokatteen tulee olla yli yksi, sillä muuten yritys ei kykene toiminnallaan kattamaan lainojen hoitokuluja. (Ikäheimo ym. 2005, 121-122; Niskanen & Niskanen 2010, 59-60; Järvenpää ym. 2010, 278.)

### 3.5 Taloudellisten ennusteiden laatiminen

Yrityksen toiminta ja toiminnan jatkuvuuden takaaminen edellyttävät ymmärrystä toimintaympäristöstä ja sen tulevista tapahtumista. Tulevaisuuden suunnittelu on tärkeässä roolissa mietittäessä yrityksen taloudellista kannattavuutta esimerkiksi investoidessa, palkatessa uutta henkilöstöä tai suunniteltaessa palkkiojärjestelmää. Tulevaisuutta ennustettaessa analysoidaan yrityksen strategiaa ja tunnuslukuja sekä näiden lisäksi arvioidaan miten yrityksen tilanne tulee kehittymään tulevaisuudessa. Ennustamisessa yhdistyvät niin laadullinen kuin määrällinenkin tieto, joista lopulta laaditaan yritykselle määrällinen ennuste. Nämä tulevaisuuden arviot laaditaan tavallisesti seuraaville kolmelle tai jopa viidelle vuodelle. (Kuusela & Ollikainen 2005, 88-89; Ikäheimo ym. 2005, 111. )

Taloudellisten ennusteiden laatimisessa voidaan käyttää esimerkiksi yritysmallia, jonka avulla voidaan tarkastella yrityksen talouden tilanteen kehittymistä. Yksinkertaisimmillaan yritysmalliin voi sisältyä toiminto, jolla yrityksen tulevien kulujen ja tuloslaskelman arvion perustana käytetään ennustettua liikevaihtoa. Ennustettua liikevaihtoa käytetään pohjana tuloslaskelman muita eriä ennustettaessa siksi, että kaikki kustannukset, pois lukien verot, voidaan ilmaista liikevaihtoon suhteutettuna. Vuodesta toiseen tämä suhde pysyy yhtä suurena ja ennustemenetelmää kutsutaan prosenttia liikevaihdosta -menetelmäksi. (Laitinen & Laitinen 2004, 327; Niskanen & Niskanen 2010, 343.)

Tuloslaskelman ja aloittavan taseen perusteella muodostetaan yritykselle tase ja rahoituslaskelma, jotka kertovat yrityksen taloudellisen tilanteen. Tasetta ennustettaessa vastaavaa -puoli ennustetaan samalla tavalla kuten tuloslaskelmakin, eli vastaavaa -puolen erät suhteutetaan liikevaihtoon. Taseen vastattavaa -puolen eristä ainoastaan lyhytaikaisen vieraanpääoman osalta osto- ja siirtovelat ennustetaan suhteessa liikevaihtoon, sillä nämä erät oletetaan muuttuvan liikevaihdon muuttumisen myötä, esimerkiksi ostovelat muuttuvat ostojen muuttuessa ja ostot vastaavasti muuttuvat liikevaihdon muuttuessa. Taseen vastattavaa -puolen muut erät toteuttavat erilaista ennustetapaa. (Laitinen & Laitinen 2004, 327; Niskanen & Niskanen 2010, 345-347.)



Tilikauden voittoennuste taseen vastattavaa -puolelle saadaan tuloslaskelmaennusteesta. Edellisen vuoden taseesta lasketaan yhteen tilikauden voitto ja edellisten tilikausien voitto tai tappio, jolloin saadaan ennusteeseen edellisten tilikausien voitto tai tappio -erä. Yrityksen harkinnanvaraisiksi rahoituslähteiksi kutsutaan ulkoisia rahoituslähteitä, kuten lainat rahoituslaitoksilta tai osakepääoma, sillä näiden rahoituslähteiden käyttöpäätös mietitään joka kerta erikseen esimerkiksi nostettaessa uutta lainaa tai mietittäessä osakeantia. Näitä eriä varten taseen vastattavaa puolen ennusteeseen lisätään rahoitustarvetta kuvaava erillinen erä, jolloin taseen molemmat puolet menevät tasan. (Niskanen & Niskanen 2010, 347-348.)

Yrityksen tuloksen kehittymistä voidaan ennustaa myös trendin mukaan. Trendin mukaisessa ennustamisessa tuleville tilikausille arvioidaan luvut sen mukaan, miten toteutuneet kaudet ovat kehittyneet. Tämä ennustemalli hyödyttää yritystä parhaiten silloin, kun toteutuneita tilikausia on useampi, noin kolmesta viiteen tilikautta. Näin ollen kehitystrendi voidaan nähdä selkeästi. Trendin mukainen ennustaminen ei kuitenkaan ole hyödyllistä silloin, mikäli yrityksen tilikausien arvot ovat vaihdelleet suuresti. (Visma Navita Yritysmalli 2010.)

Aikaisemmin mainittujen ennustemenetelmien ongelma piilee siinä oletuksessa, että suhde liikevaihtoon pysyy vuodesta toiseen samana kaikissa tuloslaskelman ja taseen erissä. Näin suoraviivainen menettely ei kuitenkaan toimi suurimpaan osaan kustannuksista ja investoinneista. Esimerkiksi pysyvien vastaavien investoinnit eivät useinkaan kasva tulevien seuraavien vuosien aikana samassa suhteessa liikevaihdon kasvun ja resurssien kanssa. Usein yrityksen on kannattavampaa investoida usean vuoden keskimääräisen kapasiteetin lisäyksen verran kuin tehdä lisäyksiä pienissä erissä, jos kasvukehitys on mahdollista ennakoida. Vaikka liikevaihdon muuttumiseen perustuvat ennusteet ovat suhteellisen epävarma tapa ennustaa, muodostavat ne kuitenkin karkean näkemyksen yrityksen tuloslaskelmasta, taseen eristä sekä rahoitustarpeesta. (Niskanen & Niskanen 2010, 354.)

### 3.6 Budjetointi ennustemenetelmänä

Budjetti on tietylle ajanjaksolle tehty rahamääräinen toimintasuunnitelma, päämääränään saada yritykselle mahdollisimman hyvä taloudellinen suoritusarvo. Se tehdään yleensä erikseen tai erillisinä eri toimintatasoille, kuten osasto-, tulosyksikkö-, divisioona- ja konsernitasoille. Budjetoinnilla tarkoitetaan suunnitelmallista ohjeistettua toimintatapaa, jonka tuloksena syntyy budjetti. Yleisesti budjetointi nähdään säännöllisenä, kerran vuodessa tapahtuvana suunnittelukäytäntönä, jonka tarkoituksena on tuottaa suurimmaksi osaksi numeerista tietoa sisältävän ennuste. (Ikäheimo ym. 2005, 164; Järjenpää ym. 2010, 207; Åkerberg 2006, 30.)

Budjetti laaditaan yrityksen toiminnan tasapainottamiseksi tai tasapainon varmistamiseksi, ettei yritykselle synny esimerkiksi rahoitusvaikeuksia. Budjettisuunnitelmalla laaditaan strategiset tavoitteet yrityksen seuraavalle toimintakaudelle. Suunnitelman avulla esitetään käytännön toimenpiteet, joilla asetetut tavoitteet aiotaan saavuttaa. Budjetilla asetettu tavoite osoittaa yrityksen taloudellisen tilan päämäärän suunnitellun toimintakauden päätyttyä. Budjetteja hyödynnetään yrityksen toiminnan ja taloudellisten suoritusavoitteiden johtamisen kokonaismallissa, jota kutsutaan myös budjetointiohjaukseksi. Budjetointiohjauksessa merkittävänä tekijöinä ovat tavoiteasettelujen seurannan ja toteutuman keskinäisten erojen analysointi sekä niistä aiheutuvien korjaavien toimenpiteiden suunnittelu ja edelleen niiden vaikuttavuuksien seuranta. (Ikäheimo ym. 2005, 164; Järjenpää ym. 2010, 207.)

Budjetointiprosessista voidaan erottaa kolme toisistaan eroavaa vaihetta, jotka ovat suunnittelu-, toteutus- ja valvontavaihe. Suunnitteluvaiheessa määritellään yrityksen toiminnalle tavoitteet esimerkiksi sijoitetun pääomantuotto-prosentin avulla. Budjetissa yhdistetään taloudelliseen tavoitteeseen myös toimintatavoite, joka voi olla asetettu tuotanto- tai myyntimäärä. Näillä tavoitteilla on tarkoitus ohjata yrityksen toimintaa haluttuun suuntaan niin laadullisesti ja taloudellisesti. Toteutusvaihe tarkoittaa yrityksen seuraavaa budjetoitua tilikautta, jossa on tarkoitus ottaa käytäntöön halutut suunnitelmat. Valvontavaiheessa seurataan toteutuneita lukuja ja verrataan niitä budjetoituihin lukuihin. (Ikäheimo ym. 2005, 164-165; Åkerberg 2006, 30.)

Budjetointijärjestelmä muodostuu yleensä useista eri budjeteista. Budjetit jaetaan tyypillisesti kahteen ryhmään, osabudjetteihin ja pääbudjetteihin. Myynti-, valmistus-, osto-, varasto-, kustannus- ja investointibudjetit ovat osabudjetteja. Kun taas tulos-, tase- ja rahoitusbudjetti ovat pääbudjetteja. Osabudjettien luvut liittyvät pääbudjetteihin ja näin budjettien välille syntyy yhteys. Osabudjettien avulla yrityksen tavoitteet suunnataan operatiiviselle tasolle ja osoitetaan toimenpiteet niiden saavuttamiseksi. (Ikäheimo ym. 2005, 166.)

Menettelytapaa, jolla yritys laatii budjettisuunnittelunsa ja budjettien prosessien vastuut, kutsutaan budjetointimenetelmäksi. Se, mikä rooli budjetille asetetaan toiminnanohjauksessa, erityisesti toteutumien arvioinneissa, kutsutaan budjetointityyliksi. Yleensä budjetointimenetelmät jaetaan kolmeen eri kategoriaan, joita ovat autoritäärinen menetelmä (Top down), demokraattinen menetelmä (Build up) ja yhteistyömenetelmä (Iterative co-operation). Organisaation ylimmän johdon määrittäessä budjetin perusteet ja päättäessä strategisten tavoitteiden mukaisista budjetin pääkohdista, nimitetään autoritääriseksi menetelmäksi. Demokraattisessa menetelmässä budjetti rakentuu toiminta-, osasto- ja tulosyksiköiden kustannusten ja tuottojen määrittämisen mukaisesti. Budjetin pohjana ovat vastuuhenkilöiden laatimat alabudjetit. Yhteistyömenetelmä on näiden kahden edellä mainitun menetelmän välimuoto tai yhdistelmä, jossa johto määrittää tavoitteet yhdessä tulosyksikköjohtajien

kanssa. Budjetointi toteutetaan pääasiassa tulosyksiköissä, osastoissa ja toiminnoissa. (Järvenpää ym. 2010, 214-215.)

Riippuen tilanteista ja tehtävistä, joissa budjettia käytetään, yritys itse valitsee budjetointityylinsä. Budjetin tehtäviä ovat muun muassa tulevien tapahtumien ennustaminen ja suunnittelu, organisaation eri osa-alueiden keskinäinen koordinointi, yritysjohton ja työntekijöiden kannustaminen työskentelemään kohti asetettuja tavoitteita, toiminnan kontrolloiminen ja yrityksen toimintojen arvioiminen. Näiden useiden tehtävien kokoaminen samaan budjettijärjestelmään tasavertaisiksi on haastavaa. Näin ollen budjettityyli määräytyy yrityksen käytössä olevasta johtamistavasta, kannattavuudesta ja sen toimintaympäristöstä. (Ikäheimo ym. 2005, 168.)

### 3.6.1 Budjetointimenetelmiä

Budjetointitapoja on hyvin erilaisia ja niitä nimitetään sen mukaan miten budjetointi laaditaan eli millä lähtöarvoilla budjetti laaditaan tai mitä tekijöitä painotetaan. Standardikustannuslaskennassa valvotaan yrityksen myyntituloja ja tuotantokustannuksia. Tällä menetelmällä voidaan suunnitella yrityksen toimintaa yksityiskohtaisesti ja sen lisäksi sitä voidaan käyttää jälkikäteen tapahtuvan valvonnan välineenä toteutumien tarkastelussa. Minkälaisia eroja syntyi alkuperäisiin suunnitelmiin verrattuna ja mistä erot johtuivat. Tässä laskennassa budjetoidaan kustannukset ja myyntitulot esimerkiksi tuotteille, tuoteryhmille ja vastuuyksiköille. Kustannuksia budjetoitaessa arvioidaan raaka-aineiden menekki, tuotannollisten resurssien tarve ja muut mahdolliset välilliset kustannukset ennustetun tuotannon osalta sekä millaisia kustannuksia näistä kaikista aiheutuu. Myyntiä budjetoitaessa arvioidaan menekin määrä ja näiden tuotteiden hinta. (Ikäheimo ym. 2005, 174.)

Toimintoperusteisessa budjetoinnissa pyritään käyttämään suunnittelumallia yrityksen kapasiteetin tarpeiden arviointiin, parempaan kustannusrakenteen ymmärtämiseen ja resurssien mitoittamiseen arvioidun menekin mukaisesti. Toimintoperusteinen budjetointi käytännössä yhdistää toimintojohtamisen ja -laskennan. Tähän budjetointimenetelmään siirtymistä auttaa, jos yrityksessä on kirjanpidossa ja tilinpäätöksessä käytössä toimintokohtainen tuloslaskelmamenettely. (Järvenpää ym. 2010, 244.)

Rullaavien ennusteiden käyttö on lisääntynyt yrityksissä, sillä ulkoisten raportointitarpeiden määrät ovat kasvaneet ja näin ollen yritysjohton täytyy jatkuvasti seurata yrityksen sisäisiä arvioita tulevasta. Rullaava ennuste lisää joustavuutta budjettiohjaukseen ja vahvistaa tulevaisuuteen suuntautuvaa budjetointia. Ennusteet laaditaan joko tukemaan perinteistä vuosi- budjettia tai jopa korvaamaan se, sillä ennusteet ovat tietyn väliajoin päivitettyjä arvioita. Ennusteen tulee olla realistinen, sillä se ei ole itsessään tavoite yrityksen toiminnalle. Ennus-

teita ei voida käyttää yksinään sellaisenaan vaan sen avuksi tarvitaan jokin erillinen tavoitteenasettelumenetelmä, esimerkiksi tasapainotettu tuloskortti eli Balanced scorecard (BSC). Tasapainotettu tuloskortti koostuu neljästä eri ulottuvuudesta eli mittareista, joilla arvioidaan yrityksen tämänhetkistä tilaa ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Ensimmäinen mittari on taloudellinen mittari, jolla voidaan tarkastella mennyttä aikaa. Kolme muuta mittaria ovat toiminnallisia, ei kuitenkaan taloudellisia mittareita ja niillä osoitetaan asiakastyytyvyyden taso, sisäiset prosessit sekä yrityksen luovuus ja kehittymiskyky. (Ikäheimo ym. 2005, 177-178; Järvenpää ym. 2010, 250; Neillimo & Uusi-Rauva 2005, 305-306.)

Rullaavassa eli jatkuvassa suunnittelussa tehtyä suunnitelmaa päivitetään koko ajan tai tiettyjen lyhyiden kausien välein. Lyhyiden kausien välein tapahtuvassa suunnittelussa on tarkasti arvioitu lähisuunnittelujakso, jota päivitetään, ja joka muodostaa seuraavien tarkastelujaksojen pohjan. Sitä seuraavat tarkastelujaksot on puolestaan väljemmin arvioitu. Rullaavassa suunnittelussa asetettuja tavoitteita ja niiden taustalta muodostettuja ennusteita tarkennetaan lyhyiden aikajaksojen välein olosuhteiden muutosten mukaan, pyrkimyksenä aina nopeaan muutosreagointiin ja vaikuttavuuteen. (Järvenpää ym. 2010, 250.)

### 3.6.2 Budjetoinnin ongelmallisuus

Budjetoinnin suunnitteluvaiheessa voi ilmetä haasteita ja ongelmia tavoitteiden asettamisessa, mikäli niitä ei ole määritelty oikealle tasolle. Esimerkiksi omistajien asettama tuottoprosenttivaatimus yritysjohdolle voi painottua toisella tavalla kuin muissa organisaatiotasoissa asetetut määrälliset tai tuotannolliset tavoitteet. Aikaisemmissa kappaleissa on todettu, että budjetin laatimiseen liittyy sekä taloudellisia että toiminnallisia tavoitteita. Taloudellinen tarkoittaa yleensä rahamääräistä tuottotavoitetta ja toiminnallinen viittaa tuotanto- tai myyntimääriin painottuvia tavoitteita. Budjetissa nämä eri lähtökohdista peräisin olevat tavoitteet yhdistetään. Tämä kuitenkin aiheuttaa haasteita mitattavuudessa jo budjetoinnin lähtöarvoista lähtien, niin määrällisesti kuin laadullisesti. (Ikäheimo ym. 2005, 164.)

Pelkästään perinteistä budjetointimallia käytettäessä ennustemalli pohjautuu voimakkaasti taloudellisiin lukuihin, ja yrityksen sisäisillä budjettiväänöillä on liian suuri merkitys päätettäessä yrityksen varojen jaosta. Perinteisessä budjetoinnissa liian vähälle huomiolle jää kokonaisuudessaan hahmottaminen kustannusten ja tuottojen aiheuttama syy-seuraus suhde. Vuosisuunnitteluperusteinen budjetti keskittyy analysoimaan poikkeamien avulla mennyttä ja siihen vaikuttavia tekijöitä, jolloin se ei kaikissa tilanteissa pysty varoittamaan tulevista ongelmista, lisäksi se usein mielletään liian hierarkkiseksi. (Ikäheimo ym. 2005, 177; Järvenpää ym. 2010, 241.)

Standardikustannuslaskennan käyttäminen helpottaa budjetointia yrityksen laatiessa toiminnan yksityiskohtaisia suunnitelmia ja tarkastelujakson tulee olla budjettiperiodia selvästi lyhyempi. Tämän kustannuslaskennan eroavaisuuksien tarkastelu on tärkeää tehdä esimerkiksi kuukausittain, jolloin kyetään reagoimaan muutoksiin mahdollisimman nopeasti. Standardikustannuslaskenta on kuitenkin työläs, sillä se edellyttää perusteellista työtä, jotta sen tuotama tieto on hyödynnettävissä käytäntöön. Tässä laskennassa tehdään useita olettamuksia ja arvioita tuotannollisista määristä, kapasiteetin käyttöasteesta, tuotantokustannuksista ja niiden suhteesta tuotettavaan määrään sekä standardien verrannollisista kestoajoista. (Ikäheimo ym. 2005, 174-175.)

Toimintoperusteisessa budjetoinnissa haasteena on toimintojen selvittäminen, kustannusten kohdistamistekijöitä ja resurssien käytön kohdentamista aiheuttamisperiaatteen mukaisesti. Toimintoperusteinen budjetointi vaatii myös toimintojen analysoinnin ja tilikohtaisen kustannuseurannan yhdistämistä, jotta yrityksen toimintaa pystytään tehostamaan ja prosessia kehittämään. (Järvenpää ym. 2010, 244-245.)

Rullaavassa suunnittelussa haasteena on keskeisten asioiden seurannan järjestelmällisyys joko jatkuvan seurantamallin mukaisesti tai jopa reaaliaikaisesti. Erityisenä ongelmana on se, onko ennusteen päivitys tehty tavoitteellisenä vai realistisena käsitteenä tulevasta tuloksesta. Korjattu ennuste tulee olla totuuden mukainen kuvaus yrityksen tulostasosta, eikä uudelleen tehty lupaus tulostavoitteen muutokseen. Mikäli ennusteen muutos aiheuttaa tavoitteen muuttumisen vaikeammaksi, tällöin järjestelmä ei tue ennusteen päivittämistä. Haasteena on myös keskeisten seurattavien tietojen oikea valinta, jotta järjestelmä olisi tehokas ja yksinkertainen, mutta silti tuottaisi olennaisia ennusteita. (Järvenpää ym. 2010, 252-253.)

### 3.7 Investoinnit

Investoinnilla tarkoitetaan sijoittamista aineellisiin tai aineettomiin hyödykkeisiin, joille odotetaan tulevaisuuden rahavirtoja. Esimerkkinä aineellisista investoinneista on kone- tai laitehankinnat ja vastaavasti aineettomista investoinneista tutkimus- ja tuotekehitysmenot. Investointien onnistuminen on yritykselle tärkeää sillä ne luovat yrityksen menestyksen. Investointien vaikutus yrityksen taloudelliseen tilanteeseen voi kestää vuosienkin päähän, jolloin investointeihin liittyy myös merkittävästi enemmän riskitekijöitä kuin esimerkiksi juokseviin menoihin. Pitkävaikutteisuus investointiprosessissa näkyy myös yrityksen strategisessa suunnittelussa. Investoinnit on mahdollista jaotella monella eri perusteella. On oleellista, että vuosittaiset poistot investoinneista ovat niin suuret, että niiden pidättämä tulovirta riittää ylläpitämään kapasiteettia. (Lehtonen 2002, 143.)

### 3.7.1 Investointien jaottelu

Investoinnit voidaan jakaa kapasiteettia ylläpitäviin eli korvausinvestointeihin ja kapasiteettia laajentaviin eli laajennusinvestointeihin. Toinen tapa jaotella investoinnit on jaotella ne finanssi- eli rahainvestointeihin ja reaali-investointeihin. Finanssi-investointi tarkoittaa rahan sijoittamista tuotantotoimintaa harjoittavaan yritykseen ostamalla esimerkiksi yrityksen osakkeita ja reaali-investointi tarkoittaa hankittuja pitkävaikutteisia tuotannontekijöitä, esimerkiksi tuotantokoneet. Investoinnit voidaan jaotella myös suuruusluokan, riippuvuusasteen, kassavirtatyyppin sekä investoinnin tuottaman hyödyn mukaan. (Lehtonen 2002, 143; Niskanen & Niskanen 2010, 294-298.)

Investointeja voidaan luokitella myös niiden hyödyllisyyden perusteella. Esimerkiksi korvausinvestoinneilla parannellaan jo olemassa olevaa tuotantokapasiteettia. Korvausinvestoinneilla on tarkoitus saada kustannuksia pienemmiksi. Laajennusinvestoinneilla taas lisätään jo olemassa olevaa tuotantokykyä. Investointien avulla yritys hakeutuu täysin uusille markkinoille. Pakolliset investoinnit ovat investointeja, jotka yrityksen täytyy tehdä mutta ne pyritään tekemään mahdollisimman taloudellisesti ja tällaisia investointeja ovat esimerkiksi laki- ja asetuspohjaiset vaatimukset. Tutkimus- ja tuotekehitysinvestoinneilla pyritään parantamaan yrityksen toimintaa kilpailijoihin nähden. (Niskanen & Niskanen 2010, 295-296.)

Jokaisessa yrityksessä on yksilöllinen tapa toteuttaa investointiprosessi. On kuitenkin havaittu, että kaikissa yrityksissä on myös samankaltaisuuksia investointiprosessin kulussa. Näiden samankaltaisuuksien perusteella investointiprosessi voidaan jakaa kuuteen eri vaiheeseen. Nämä vaiheet ovat tunnistamisvaihe, etsintävaihe, tiedonhankintavaihe, valintavaihe, rahoitusvaihe ja investointiprojektin toteutus sekä valvonta. (Niskanen & Niskanen 2010, 299.)

Tunnistamisvaiheessa nimenmukaisesti tunnistetaan yrityksen investointitarpeet. Etsintävaiheessa tarkoituksena on löytää yrityksen strategiaa tukevia vaihtoehtoisia investointikohteita, joista kehitetään todellisia investointiehdotuksia. Tiedonhankintavaiheen aikana etsitään ja käsitellään investointivaihtoehtoihin liittyvää tietoa, muun muassa tulevista tuotoista, kustannuksista ja mahdollisista riskitekijöistä. Valintavaiheessa investointilaskelmat asetetaan järjestykseen muun muassa laskelmien perusteella, ja niistä valitaan toteutettaviksi kriteerit parhaiten täyttävät vaihtoehdot. Rahoitusvaiheessa päätetään investoinnin rahoitustavasta, eli miten paljon investoinnin hankintamenoon käytetään uutta, omaa tai vierasta pääomaa, ja kuinka suuri osuus katetaan tulorahoituksella. Viimeisen vaihe investointiprosessissa on projektin toteutus ja valvonta. Tässä vaiheessa investointi toteutetaan valvotusti ja investoinnin alkaessa tuottaa tuloa, toteutunutta kassavirtaa verrataan budjetoituihin kassavirtoihin. Näin ollen nähdään, miten investoinnin suunnitelmat ja käytännön toteutus poikkeavat. (Niskanen & Niskanen 2010, 299.)

### 3.7.2 Laskentamenetelmiä

Investointilaskelmien avulla selvennetään investoinnin kannattavuutta ja edullisuutta pitkälle ajalle. Mitä suuremmasta investoinnista on kysymys, sitä tarkemmin suunnittelua ja laskelmia on tehtävä. Investointilaskelmissa on olemassa monenlaisia laskentatapoja, joista jokainen yritys käyttää heille sopivinta menetelmää. Näitä laskentamenetelmiä ovat muun muassa nykyarvomenetelmä, annuiteettimenetelmä, sisäisen korkokannan menetelmä, pääoman tuottoastemenetelmä sekä takaisinmaksuajan menetelmä. (Neillimo & Uusi-Rauva 2005, 213.)

Nettonykyarvomenetelmässä kaikki investointiin liittyvät kustannukset ja siitä saatavat tuotot diskontataan nykyhetkeen valitulla laskentakorkokannalla ja mikäli laskettujen nykyarvojen summa on positiivinen, on investointivaihtoehto silloin kannattava. Annuiteettimenetelmässä investoinnin hankintameno jaetaan yhtä suuriksi vuosittaisiksi pääomamääräksi eli annuiteeteiksi, investoinnin pitoajan vuosille. Nämä pääomakustannukset muodostuvat vuosittaisista poistoista ja laskennassa käytettävästä laskentakoron mukaisista korkokustannuksista ja investointi on kannattava, mikäli vuotuiset nettotuotot ovat minimissään yhtä suuret kuin vuotuiset pääomakustannukset. Sisäinen korkokanta tarkoittaa sitä korkokantaa, jolla laskettaessa investoinnin nettonykyarvo on nolla eli investoinnista saatavat nettotuotot ovat yhtä suuret kuin sen hankintamenot. Sisäisellä korkokannalla vertailtaessa, investointi on kannattava silloin, kun korkokanta on suuruudeltaan vähintään investoinnille tavoitteeksi asetetun pääoman tuotto prosentti. Pääoman tuottoastemenetelmässä (ROI) keskimääräisellä investoinnilla jaetaan tavallisesti vuoden aikana tapahtuvien investointien nettotuotot. Takaisinmaksuajan menetelmässä otetaan selvää siitä, missä ajassa perushankintakustannukset tulevat katetuksi, kun investoinnista saatavat nettotuotot lasketaan yhteen. (Neillimo & Uusi-Rauva 2005, 218-224.)

Investoinneissa suurimmiksi ongelmiksi muodostuvat epävarmuuden huomioon ottaminen, mittausongelma sekä eriaikaisten suoritusten saattaminen vertailukelpoisiksi. Investointilaskelmiin, kuten kaikkiin pitkäaikaisiin ja tulevaisuuteen suuntautuviin päätöksiin, liittyy riskejä ja epävarmuutta, varsinkin investoinnin suunnittelukauden ulottuessa pitkälle aikavälille. Investointiprosessissa ilmenee usein mittausongelmia, sillä prosessiin liittyy mittaamattomissa olevia tekijöitä. Esimerkiksi, miten työviihtyvyyden lisäämiseksi tehdyn investoinnin vaikutus näkyy tuottavuuden lisääntymisessä. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 204-205.)

Eriaikaisten suoritusten vertailukelpoiseksi saattaminen on haastavaa, sillä pitkällä ajanjaksoilla investoinnin tuotot ja kustannukset ajoittuvat eri ajankohdille. Vertailukelpoiseksi saattaminen tapahtuu laskentakoron avulla. Perusinvestoinnin yhteydessä rahasta maksettavaa hintaa kuvataan laskentakorolla. Investointien edullisuuteen on mahdollista vaikuttaa oikealla laskentakoron valinnalla. Korkealla laskentakorolla voidaan ilmaista, että rahalle on olemassa

vaihtoehtoisia sijoituskohteita, joista olisi mahdollista saada koron suuruista tuottoa. Tulevaisuudessa saatavien potentiaalisten hyötyjen merkitystä ilmaisee matala laskentakorko. Laskentakorkoon ei sisälly rahanarvon muutosta, joten se on aina todellinen. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 204-205; Julkisivuyhdistys r.y. 2011, 2.)

#### 4 Tietojärjestelmät

Tietojärjestelmiä on olemassa lukuisia. Monissa yrityksissä voi olla käytössään useita eri järjestelmiä. Nykyään on myös mahdollista, että tietojärjestelmät räätälöidään yrityskohtaisesti heidän omien tarpeidensa mukaan.

Toiminnanohjausjärjestelmä tulee englanninkielien sanoista Enterprise Resource Planning, joka lyhennetään yleensä ERP. Material Requirement Planning eli MRP ja Manufacturing Resource Planning eli MRP II -järjestelmät toimivat 70- ja 80-luvuilla, jotka oli tarkoitettu lähinnä tuotannon ja materiaalihallinnon ohjaukseen sekä logistiikkaan. Nämä järjestelmät vaikuttivat toiminnanohjausjärjestelmien kehittymiseen ja näin ollen ERP- järjestelmän katsotaan polveutuneen MRP ja MRP II -järjestelmistä. Nykyiset toiminnanohjausjärjestelmät kattavat eri prosessit ja toiminnot niin yli osasto kuin yritysrajojen samaan yhteiseen tietokantaan. Toiminnanohjausjärjestelmien käyttö on yleistynyt 1990- luvulta lähtien suurissa yrityksissä ja 2000-luvulta lähtien myös keksisuurille yrityksille on kehitetty sopivat toiminnanohjausjärjestelmät. Teknisesti toiminnanohjausjärjestelmä koostuu erilaisista samaa päätietokantaa käyttävistä sovelluksista, jotka ovat yhteydessä toisiinsa. Jatkuvasti kiristynyt yritysten kilpailuympäristö ja reaaliaikaisen tiedon tarve toiminnanohjauksen tueksi eri toiminnoissa on vienyt toiminnanohjausjärjestelmien kehitystä nykyiselleen. Toiminnanohjausjärjestelmät ovat mahdollistaneet useiden erillisten järjestelmien korvaamisen ja tämän avulla on voitu karsia päällekkäisiä työvaiheita sekä lisätä automaatiota, jolloin työn tehokkuus on kasvanut entisestään. Eri toimialoille suuntautuneet toimialajärjestelmät ovat olleet viime vuosien kehityskohde järjestelmätoimijoilla. (Lahti & Salminen 2008, 36-37.)

Taloushallinto, myynti, tuotanto, henkilöstöhallinto, projektinhallinta, logistiikka ja materiaalihallinta ovat tyypillisiä itsenäisiä osia ERP- järjestelmässä. Taloushallinto on keskeisessä osassa toiminnanohjausjärjestelmissä, sillä taloushallinnon perustiedoissa kerrotaan suuri määrä ohjaustietoja, jotka vaikuttavat muihin yksiköihin ja sovelluksiin. Esimerkiksi organisaatorakenne, kustannuspaikka ja tilikartta syötetään taloushallinnon perustietoihin, jotka vaikuttavat oleellisesti henkilöstöhallinnon sekä myynnin yksiköihin. (Lahti & Salminen 2008, 36.)

Toiminnanohjausjärjestelmistä löytyy eroavaisuuksia, jolloin toiset ohjelmat ovat vahvoja tietyn toimialan erityisprosesseissa ja toiminnallisuudessa, kun taas toisen ohjelmiston vah-



vuus voi löytyä tietyistä toiminnoista, kuten logistiikasta tai henkilöstöhallinnosta. Digitaalisuuden tuomat mahdollisuudet vaikuttavat toiminnanohjausjärjestelmien kyvykkyyteen taloushallinnon ja sen eri osaprosesseissa. Ne voivat vaihdella suuresti eri toimijoiden välillä ja usein toiminnanohjausjärjestelmiin liitetään erillissovelluksia taloushallinnon eri osa-alueilta, joita voivat olla mittaristotyökalut, toimintolaskentaa varten kehitetyt järjestelmät sekä simulointityökalut. Nämä työkalut ovat haastavia, sillä niiden käyttö jää usein hyvin erilliseksi johdon laskentatoimen kokonaisuudessa. Ohjelmistojen käytön jääminen erilliseksi aiheuttaa sen, että tietojen ylläpitäminen ja organisaation tietoisuuden kehittäminen vaikeutuu. (Lahti & Salminen 2008, 37; Suomala ym. 2011, 77-78.)

Johdon raportoinnin osa-alue on ollut viimeisin suuntaus, johon toiminnanohjausjärjestelmien toimittajat ovat panostaneet. Tulevaisuudessa Business Intelligence eli BI- raportointi tullaan näkemään yhä tiiviimpänä osana toiminnanohjausjärjestelmäsovellusta ja valmista ydintietokantaa. Ohjelmiston avulla pääasiassa organisaation sisäinen mutta tarvittaessa muukin informaatio voidaan muuttaa helppokäyttöiseen muotoon. Business Intelligence- tietoa eli liiketoimintatietoa käytetään niin yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa kuin päätöksenteon tukena. Yrityksen operatiivisella tasolla BI- järjestelmän avulla voidaan analysoida talouden tilaa ja myyntiä, hallita kustannuksia sekä käyttää sitä apuvälineenä budjetointiin ja ennustamiseen. BI-ohjelmistot painottuvat yhä enemmän yrityksen muutoskyvyn hallintaan, ennakkointiin sekä toiminnan tehostamiseen. BI- järjestelmät tukevat liiketoiminnan päätöksiä, mutta yritystoiminnan ymmärtäminen säilyy yritysjohdolla itsellään. (Lahti & Salminen 2008, 37; Vartia 2011, 15.)

#### 4.1 Visma Navita Yritysmalli

Visma Navita Yritysmalli on analysointi- ja ennusteohjelma yrityksille. Ohjelma toimii työkaluna jatkuvaan yrityssuunnitteluun ja liiketoimintojen kehittämiseen sekä tukee yritysjohdon päätöksentekoa.

Ohjelma tuottaa yrityssuunnitelmia, joissa yhdistyy yrityksen keskeiset operatiiviset toiminnot ja talouden osa-alueet. Liiketoimintaresursseja on mahdollista tutkia suoritteina, kappaleina ja keskihintoina. Lisäksi yrityksen investointi- ja käyttöpääomasuunnitteluun sekä niiden rahoitukseen ohjelma tarjoaa erilaisia ratkaisuja. Ohjelma mahdollistaa useiden suunnitelmien samanaikaisen vertailun. Yritysmallin avulla voidaan myös seurata yrityksen arvon kehitystä ja arvioida eri päätöksien vaikutusta yrityksen arvoon. Erilaisten muuttujien, kuten hintatason, kustannusten, investointien, verokannan ja käyttöpääoman muutoksien vaikutusta yrityksen arvoon voidaan tarkastella mitä jos- simulaation avulla. (Visma Navita 2011.)

Visman kotisivujen mukaan Navita Yritysmallia käyttää muun muassa Oral Hammaslääkärit Oyj, Lappset Group, Mecanova- konserni ja Pentik Oy. Oral Hammaslääkärit Oy käyttää Yritysmallia erityisesti yritysostojen hallinnassa, jossa yritysmalliin syötetyt konsernitilinpäätökset ja hankintamenolaskelmat helpottavat yritysostojen seurantaa. Lappset Group hyödyntää ohjelmistoa vuositason simulointiin ja suunnitteluun. Yritys tekee suunnitelmat kuluvalle vuodelle sekä viidelle seuraavalle vuodelle. Raportteja hyödynnetään erityisesti konsernin pitkän tähtäimen strategioiden laatimisessa. Mecanova- konserni tekee suunnitelmansa kolmesta viiteen vuoteen yritysmallin avulla. Erityisesti investointiprosesseissa ja yritysostoissa hyödynnetään yritysmallin työkaluja ja lopullisiin tuloksiin tukeudutaan päätöksentekoprosessissa. Pentik Oy seuraa Navita Yritysmallilla myymälöiden kasvuennusteita, kuluja sekä menestystä. Yritys laatii kolmen edellisen tilikauden pohjalta ennusteet neljälle seuraavalle vuodelle. Ennusteisiin otetaan mukaan muun muassa uudet myymälät ja ennusteluvut tarkistetaan kolmesti vuodessa, aina välitilinpäätösten yhteydessä. (Visma Navita 2011.)

#### 4.2 Microsoft Dynamics NAV

Microsoft Dynamics NAV, jota aikaisemmin on kutsuttu nimellä Microsoft Navision, on keskiuurille ja kasvaville yrityksille kehitetty talouden ja toiminnanohjauksen järjestelmä. Järjestelmä on päivittäisessä käytössä yli 1,2 miljoonalla käyttäjällä yli 77 000 yrityksessä ja yli 150 maassa. Microsoft Dynamics NAV:lla on valmiit integraatiot muihin Microsoftin tuotteisiin, kuten Excel, Outlook, Word, SharePoint, SQL ja Windows. Asiakas voi itse valita käyttöönsä ottamat sovellusalueet, joita ovat taloushallinto, tuotanto, logistiikka, asiakkuudenhallinta, huoltohallinto ja sähköinen kauppa. Näiden lisäksi ovat tarjolla paikallistetut ja asiakkaiden tarpeisiin sovitettut toimialakohtaiset erikoisratkaisut. (Microsoft 2011.)

Microsoft Dynamics -toiminnanohjausjärjestelmä tarjoaa ylimmälle johdolle mittaristot, joiden avulla voidaan nähdä tehtävät, raportit ja kriittiset toiminnan mittarit. Näiden näkymien avulla yritysjohto voi seurata muun muassa liiketoiminnan kasvua. Tässä ohjelmistossa voidaan seurata tiettyjä tunnuslukuja niin yritys- kuin konsernitasollakin. (Microsoft 2011b; P. Määttä NAV -konsultin sähköpostikysely 9.11.2011.)

Toiminnanohjausjärjestelmässä on valmiina kirjanpidon raporttimalleja, joita käytetään kirjanpidon summien analysointiin sekä kirjanpidon tapahtumien ja kirjanpidon budjettitapahtumien vertailuun. Esimerkiksi käyttäjä voi tarkastella kirjanpidon tapahtumien prosentiosuuksia budjettitapahtumista. Kirjanpidon raporttimalli-ikkunassa voidaan luoda omia raporttimalleja, joita käyttäjä itse hallitsee. Käyttäjä määrittelee täsmälleen mitä lukuja verrataan, miten ja verrataanko useampia tekijöitä toisiinsa. Tämän ansiosta voidaan luoda niin monta räätälöityä raporttia kuin on tarve. Kirjanpitoraporttimalleihin luodaan myös yrityksen

viralliset tuloslaskelma- ja taseraportit. (P. Määttä NAV -konsultin sähköpostikysely 9.11.2011.)

## 5 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksellinen kehittämistyö lähtee yleensä eri perusteista kuin tieteellinen tutkimus. Siinä missä tieteellinen tutkimus pyrkii luomaan uutta teoriaa ja mahdollisesti testaamaan sitä käytännössä, tutkimuksellisessa kehittämistyössä keskitytään pääasiassa tuottamaan tutkittavasta asiasta käytännön parannuksia ja uusia ratkaisuja. Päämäärien erot tieteellisen tutkimuksen ja tutkimuksellisen kehittämistyön välillä vaikuttavat kehittämistyön käytäntöihin ja niissä käytettäviin lähestymistapoihin ja menetelmiin. Tässä opinnäytetyössä käytettiin tutkimusmenetelmänä tutkimuksellista kehittämistyötä, sillä tällä menetelmällä tavallisesti selvitetään ratkaisuja käytännön ongelmiin sekä uusien ideoiden, menettelytapojen, tuotteiden tai palveluiden tuottamista ja toteuttamista. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 19.)

Tässä opinnäytetyössä käytettiin kahta lähestymistapaa ongelmienpohdintaan ja niiden ratkaisuksi, tapaustutkimusta ja toiminnallista tutkimusta. Tapaustutkimuksen tarkoituksena on tuottaa tutkittavasta tapauksesta syvällistä ja täsmällistä tietoa. Tutkimuskohteena on tavallisesti vain yksi osa, joka voi olla yritys, sen osasto, järjestelmä tai prosessi. Syvällisen ja kokonaisvaltaisen kuvan saamiseksi tapaustutkimuksessa käytetään erilaisia tiedonhankintamenetelmiä. Tapaustutkimus liitetään tavallisesti laadulliseen tutkimukseen, jolloin tiedonkeruumenetelminä käytetään erilaisia haastatteluja, mutta siinä voidaan hyödyntää myös määrällisiä menetelmiä, kuten kyselyjä. (Ojasalo ym. 2009, 54-55.)

Toiminnallinen tutkimus voidaan määritellä neljään peruskriteeriin, aiheen selkeään määrittelyyn, uutuuteen, hyödyllisyyteen ja tieteelliseen perusteltavuuteen. Tutkittavan aiheen tulee olla selkeästi ja ymmärrettävästi määritelty sekä perustellusti rajattu. Tutkittavasta kohteesta kyetään tuomaan esille uutta tietoa tai lähestytään olemassa olevaa tietoa uudesta näkökulmasta. Kohderyhmän on voitava hyödyntää toiminnallista tutkimusta, joka tarkoittaa sellaisen uuden ja merkittävän tiedon tuottamista, jota voidaan tulevissa tutkimuksissa ottaa huomioon. Hyödyllisyyttä arvioitaessa tulee ottaa huomioon myös tiedon soveltuvuus käytännön tasolla. Toiminnallisessa tutkimuksessa tieteellistä perusteltavuutta on vaikea arvioida, mutta väitteet ja tulokset on pyrittävä perustelemaan käytettyjen menetelmien, lähdekirjallisuuden ja aineiston pohjalta ammatillisen osaamisen ja kokemusperäisen ymmärryksen pohjalta. (Pohjannoro & Taijala 2007, 9.)

Tässä opinnäytetyössä aineiston purkaminen ja analysointi aloitettiin heti haastattelujen jälkeen. Haastattelut litteroitiin ja purettiin teema-alueittain yrityskohtaiseen tietoon, ennus-

teiden laatimiseen, Navita Yritysmalliin käyttöön sekä investointeihin, ja tämän jaottelun pohjalla käytettiin teorialähtöisyyttä.

## 6 Diacor terveysterveystoimet Oy

Diacor terveysterveystoimet Oy on Helsingin Diakonissalaitoksen säätiön tytäryhtiö. Diacor terveysterveystoimilla on omistusosuus Medix Laboratorio Oy:stä. Yritys- ja yhteisötietojärjestelmän mukaan Diacorin päätoimiala on lääkäriasemat, yksityislääkärit ja vastaavat erikoislääkäripalvelut (86220). Diacor terveysterveystoimet Oy tuottaa terveyden- ja sairaanhoidon palveluita pääkaupunkiseudulla niin yritys- kuin yksityisasiakkaille. Yrityksellä on Ruoholahdessa sijaitseva oma sairaala ja erillinen fysioterapiayksikkö sekä yhteensä kolmetoista lääkäriasemaa. Diacorin palveluksessa työskentelee 630 henkilöä. Näistä terveysterveystoimien ammattilaisista noin 600 on lääkäreitä ja loput ovat muita asiantuntijoita, kuten fysioterapeutteja, ravitsemusterapeutteja sekä psykologeja. (Diacor terveysterveystoimet Oy 2011; Yritys- ja yhteisötietojärjestelmä 2011.)

Diacorin suurin yksittäinen palvelu on työterveyshuolto, joka kattaa noin puolet koko yrityksen liikevaihdosta ja lääkäriasemienkin liikevaihdosta noin 75 prosenttia. Lisäksi yritys tarjoaa muita terveysterveystoimipalveluita, kuten laboratoriotutkimukset, muut tutkimukset ja toimenpiteet, kuvantaminen, fysioterapia, lastenlääkäri sekä urheilulääketiede. (Diacor terveysterveystoimet Oy 2011.)

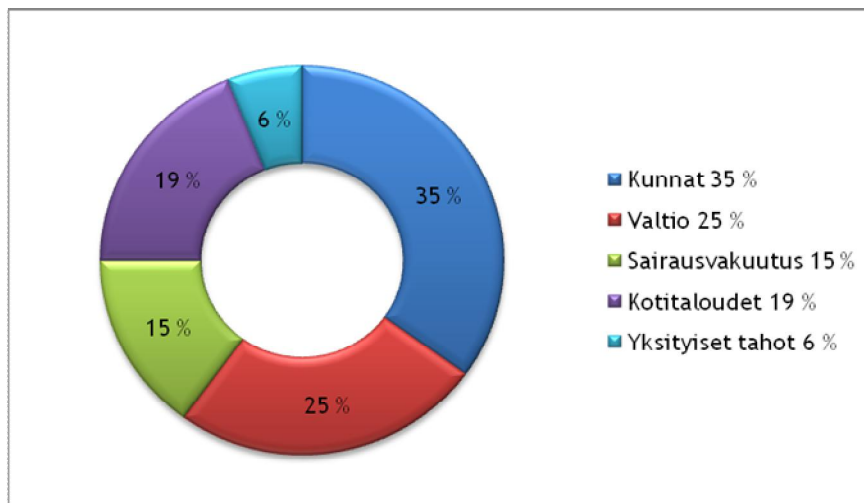
Diacorin työterveyshuoltoon kuuluvat myös valtakunnalliset työterveyshuolto, jotka hoidetaan yhteistyössä johtavien alueellisten toimijoiden kanssa. Wellbeing-palvelu täydentää yrityksen tarjoamaa työterveyshuoltoon. Toimintojen suunnittelussa hyödynnetään terveyshuoltoon kertynyttä tietoa henkilöstöstä ja työyhteisöstä. Palvelu on avoin myös sellaisille työnantajille, jotka eivät kuulu Diacorin työterveyshuoltoon. (Diacor terveysterveystoimet Oy 2011.)

### 6.1 Toimialakatsaus

Terveydenhuollon menot Suomessa vuonna 2009 oli noin 15,7 miljardia euroa. Tämä on noin 9,2 prosenttia bruttokansantuotteesta. Suurimpia menoeriä olivat erikoissairaanhoito 33 prosenttia, perusterveydenhuolto 18 prosenttia, hammashuolto 6 prosenttia, työterveys- ja opiskelijaterveydenhuolto 4 prosenttia, lääkkeet 14 prosenttia, sairausvakuutuksen korvaukset yksityisestä terveydenhuollosta 6 prosenttia, vanhusten laitoshoido 5 prosenttia, investoinnit 5 prosenttia ja muut 8 prosenttia. (Sosiaali- ja terveystoiministeriö 2011.)

Terveydenhuollon menojen rahoitusosuudet jakautuvat usealle eri taholle (Kuvio 2). Vuonna 2009 rahoitusosuudet jakautuivat siten, että kunnat rahoittivat terveydenhuollosta 35 pro-

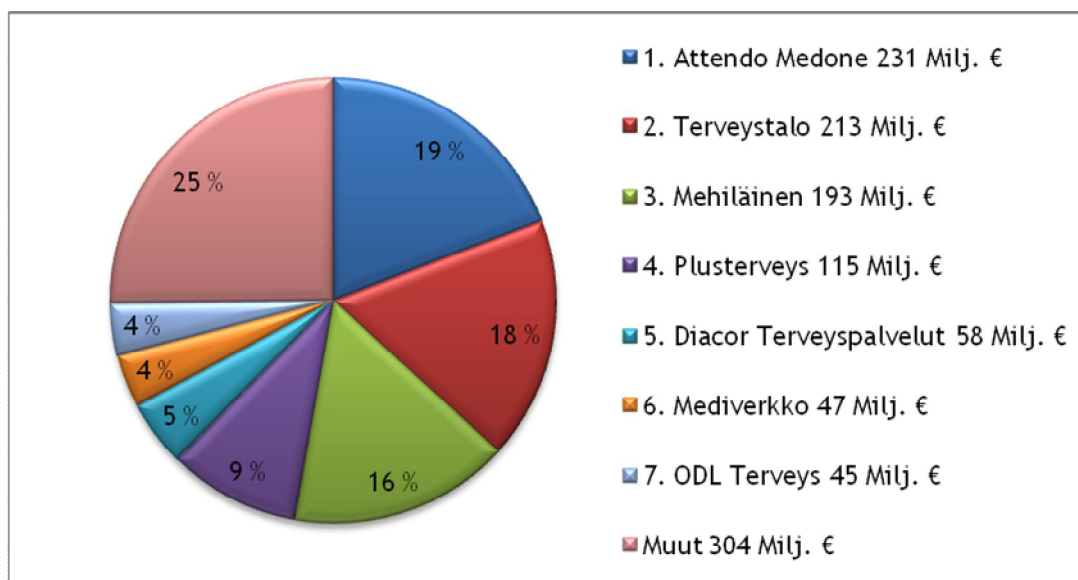
senttia, valtio 25 prosenttia, sairausvakuutus 15 prosenttia, kotitaloudet 19 prosenttia ja loput 6 prosenttia rahoittivat muut yksityiset tahot kuten vakuutuslaitokset. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011.)



Kuvio 2: Terveydenhuollon rahoitusosuuksien jakautuminen vuonna 2009 (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011).

Terveys 2011 -selvityksessä tulevat esiin Suomen kaksikymmentä yksityisen sektorin suurinta terveysyritystä (Kuvio 3). Mittauksessa käytetyt liikevaihdot ovat vuoden 2010 lukuja. Kärki-kolmikun suurimmilla liikevaihoillaan muodostivat Attendo Medone, Terveystalo ja Mehiläinen. Attendo Medone noin 230 miljoonan euron liikevaihdolla ylsi johtavaksi terveysyritykseksi. Näille kolmelle suurimmalle yritykselle on tyypillistä se, että yritykset ovat ulkomaisten pääomasijoittajien omistuksessa. (Holtari 2011, 26-29.)

Yksityisten terveystalveluiden tuottajien markkinaosuus koko terveydenhuollon markkinoista on vain kuusi prosenttia ja tämä osuus kuulostaa paljon pienemmältä kuin mitä yksityisten terveystalveluiden osuuden olettaisi olevan (Holtari 2011, 26). Nämä kaksikymmentä suurinta yksityisiä terveystalveluja tuottavaa yritystä ovat keskenään toistensa kilpailijoita. Näiden lisäksi yksityisten toimijoiden kilpailijoina ovat myös julkiset terveydenhuoltopalvelut. Kuten johdannossakin jo mainittiin, tulee yksityisten terveystalveluiden kilpailutilanne muuttumaan tulevina vuosina, sillä kuntayhtymä Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri ilmoitti perustavansa yksityisen sairaalan. Yksityisen sairaalan tarkoituksena on palvella muun muassa palveluteleillä maksavia sekä vakuutusyhtiöiden maksamia asiakkaita eli muita kuin kuntayhtymässä varsinaisesti hoidettavia asiakkaita. (Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri 2011.)

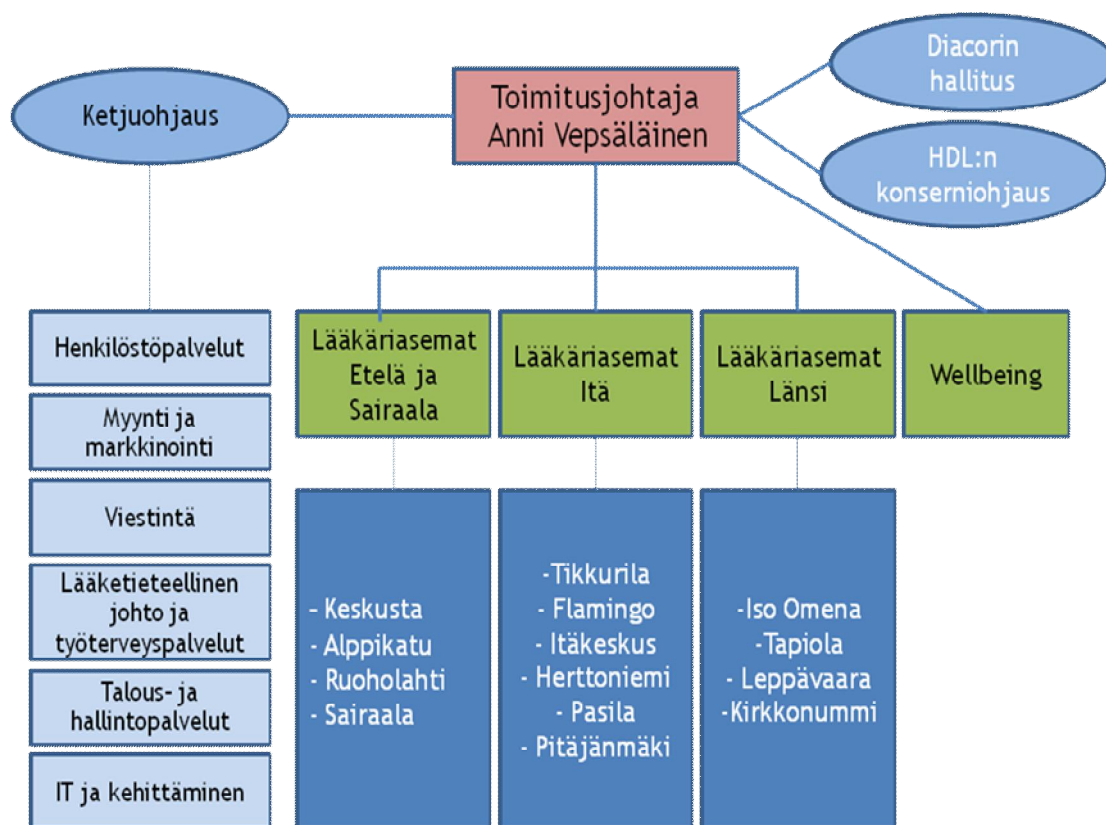


Kuvio 3: Seitsemän Suomen suurinta terveystaloyritystä (Holtari 2011, 28-29).

Diacor sijoittuu vuoden 2011 mittauksessa viidenneksi ja kuvasta näkyikin kuinka paljon Diacor sijoittuu suhteessa alan muihin toimijoihin. (Kuvio 3). Attendo Medonen liikevaihto on lähes nelinkertainen verrattuna Diacoriin. Diacorin vahvuutena yksityisillä markkinoilla on kuitenkin työterveyshuoltopalvelut. Työterveyshuollon osuus Diacorin koko liikevaihdosta on noin puolet. Tässä Terveys 2011 -mittauksessa Diacorille on annettu Talouselämän TE-arvosanaksi 9,7, kun asteikko on 4-10. (Holtari 2011, 26-29.)

## 6.2 Diacorin organisaatio

Helsingin Diakonissalaitoksen säätiö omistaa Diacor terveystaloyrityksen kokonaisuudessaan ja ohjaa sen toimintaa. Hallituksen (Kuvio 4) valitsee Diacorin yhtiökokous. Hallituksen tehtävänä on huolehtia yhtiön hallinnosta ja sen toiminnan järjestämisestä asianmukaisesti, ja hallitus vastaa myös siitä, että yhtiön kirjanpidon ja varainhoidon valvonta on järjestetty asianmukaisesti. (Laskentaekonomian haastattelu 21.10.2011.)



Kuvio 4: Diacor terveyspalvelut Oy - Organisaatiokaavio.

Diacorin toimitusjohtajana vuodesta 2009 lähtien on toiminut Anni Vepsäläinen (Kuvio 4), joka on yrityksen historiassa vasta neljäs toimitusjohtaja. Toimitusjohtajan vaihdoksen myötä organisaatorakennetta uudistettiin ja lääkäriasemat jaettiin alueellisesti etelän lääkäriasemiin ja sairaalaan; idän lääkäriasemiin sekä lännen lääkäriasemiin. Näin ollen jokaisella alueella on oma aluejohtajansa, joka raportoi suoraan toimitusjohtajalle. (Diacor terveyspalvelut Oy, 2009; Laskentaekonomi haastattelu 21.10.2011.)

Ketjujohtaus (Kuvio 4) kattaa henkilöstöpalvelut; myynnin ja markkinoinnin; viestinnän; lääketieteellisen johdon ja työterveyspalvelut; talous- ja hallintopalvelut sekä IT ja kehittäminen. Diacorin ulkoinen laskenta ja kirjanpito on ulkoistettu yhteistyökumppanille ja näin ollen taloushallinnon organisaatio on pieni. (Laskentaekonomi haastattelu 21.10.2011.)

### 6.3 Tietojärjestelmät Diacorissa



Kuvio 5: Diacorin tietojärjestelmät.

Microsoft Navision on tärkein ja suurin taloushallinnon ohjelmisto potilastietojärjestelmän ohella (Kuvio 5), jotka ohjaavat yrityksen toimintaa. Toimittaja, jolle ulkoinen laskenta on ulkoistettu, kirjaa kaikki kirjanpidon viennit Microsoft Navision -ohjelmistoon. Diacorin talushenkilöstö voi hakea tietoa ja tarvittaessa tehdä muutoksia kirjauksiin Navision -järjestelmässä. (Laskentaekonomin haastattelu 21.10.2011.)

Potilastietojärjestelmän kautta käsitellään lähes kaikki potilaisiin liittyvä tieto, mukaan lukien potilaiden laskutus, jolloin potilastietojärjestelmät ovat yhteydessä maksuliikennejärjestelmään (Kuvio 5). Maksuliikennejärjestelmän kautta tapahtuu edellä mainitun lisäksi Diacorin muu maksuliikenne ja kassanhallinta, ja näin ollen myös Navision käyttää tätä järjestelmää. (Laskentaekonomin haastattelu 21.10.2011.)

Tällä hetkellä Navita Yritysmallin tiedot syötetään manuaalisesti eikä se ole millään tavalla yhteydessä muihin tietojärjestelmiin (Kuvio 5). Navita Yritysmalliin syötetyt tiedot vuosilta 2007-2009 ovat peräisin budjetointi- ja Navision -järjestelmistä. Tässä työssä keskitytään Navita Yritysmallin käyttöön ja siihen, kuinka ohjelmisto toimii talousjohdon työvälineenä. Näin ollen järjestelmien syvämpi käsittely on rajattu Navita Yritysmalliin. (Laskentaekonomin haastattelu 21.10.2011.)



#### 6.4 Investointiprosessin kulku tällä hetkellä

Investointilaskelmat ovat usein muita kuin laitehankintoja, koska kyseessä on palveluliiketoiminta. Diacorilla investointilaskelmia tehdään tyypillisesti uudesta koneesta, uudesta palvelusta tai kokonaan uudesta yksiköstä. Laitehankinnoissa investointilaskelmat tehdään yleensä vain suurista investointikohteista. Tällainen suuri investointikohde voi olla esimerkiksi uusi röntgenlaite. Tavallisimpia investointilaskelmien kohteita Diacorilla ovat kuitenkin pääasiassa palveluihin liittyvät investoinnit, kuten uusi palvelukonsepti tai tilahankinta. Uuden palvelun kohdalla mietitään kokonaan uusi hinnoittelu ja pyritään arvioimaan volyymeja eli paljonko saadaan myytyä uutta konseptia. Tilahankkeiden osalta, esimerkiksi perustettaessa uutta lääkäriasemaa, investointien takaisinmaksua arvioidaan tapauskohtaisesti. (Talousjohtajan haastattelu 29.9.2011.)

Investointiprosessi vaihtelee investointikohteen mukaan. Esimerkiksi uuden laitehankinnan kohdalla investointiprosessiin vaikuttaa se, onko kyseessä uusi investointi vai korvausinvestointi. Toimintojen kehittämispäälliköt vastaavat toimintojen tasalaatuisuudesta ja tällöin he ovat myös vastuussa siitä, että laitekannat pysyvät ajan tasalla koko Diacor -ketjussa. Tällä hetkellä Diacorissa investoinnit lasketaan Excel-ohjelmiston avulla, johon pyritään haarukoimaan investointiin liittyvät tuotot ja kustannukset. Näiden lukujen pohjalta lasketaan investoinnin takaisinmaksuaika, joka on tällä hetkellä pääasiallinen investoinnin kannattavuutta kuvaava arvo jota yrityksessä seurataan. (Talousjohtajan haastattelu 29.9.2011.)

#### 7 Navita Yritysmalli käytännössä

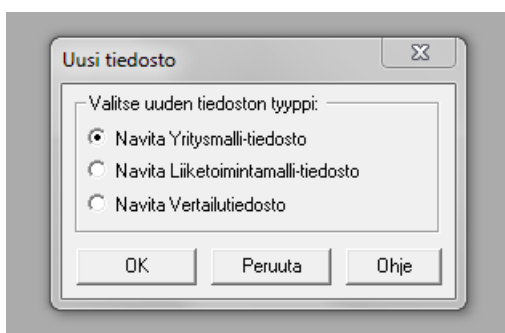
Opinnäytetyössä toteutettiin haastatteluista saatujen tietojen perusteella ja Navita Yritysmalliin tehdyt laskelmat tehtiin vuosien 2007 - 2010 tasekirjoista saatujen lukujen pohjalta. Haastattelut suoritettiin viidessä eri vaiheessa ja ensimmäisessä haastattelussa kartoitettiin yrityksen toiminnasta perustietoja. Tämän pohjalta tarkennettiin teoriarakennetta sekä työn tarkoitusta. Toisessa haastattelussa tarkennettiin entisestään tämän opinnäytetyön tarkoitusta ja käytiin läpi työn sisällöllisiä ratkaisuja, kuten investointikohteen lisääminen laskelmiin.

Kolmannen haastattelun perusteella kävi ilmi, että Navita Yritysmalliin aikaisemmin syötetyt Diacorin tilinpäätöstiedot vuosilta 2007-2009 olivat kahdesta eri tietolähteestä, budjetointijärjestelmästä ja tasekirjoista. Diacorilla on ollut ohjelmistoa käyttöönotettaessa ajatuksena syöttää tilinpäätöstiedot lääkärinasematasolla ja tästä syystä silloin on päädytty käyttämään kahta eri tietolähdettä. Tässä työssä näitä aikaisemmin syötettyjä tietoja ei voitu hyödyntää, koska sisäisen tiedon käsittelyyn ei tutkijoilla ollut mahdollisuutta. Kolmannen haastattelun yhteydessä päädyttiin siihen ratkaisuun, että kaikki vuodet syötetään virallisista tasekirjoista, jotta tieto on vertailukelpoista ja samanmuotoista. Samassa yhteydessä todettiin tilinpäätös-

tietojen syöttämisen yritystasolla olevan riittävä, eikä lukujen seuraamista lääkäriasematasolla nähty tarpeelliseksi, sillä budjetointijärjestelmästä voidaan seurata kustannuspaikkatason tulosta.

### 7.1 Diacorin perustietojen luominen yritysmalliin

Ensimmäisenä luodaan uusi tiedosto (Kuva 1), jolloin näyttöön avautuu valintaikkuna, josta valitaan tiedoston tyyppi. Tässä opinnäytetyössä tehtiin Yritysmalli-tiedosto, sillä luvut syötettiin yritystasolla. Mikäli kyseessä olisi yritys, jossa kulut syötetään usean kustannuspaikan tasolla, silloin valitaan liiketoimintamalli-tiedosto, sillä tässä tiedostossa kaikki kustannuspaikat voidaan summata yhteen, jolloin saadaan tulos koko organisaatiotasolla.



Kuva 1: Uuden tiedoston avaaminen.

Perustiedot -välilehdellä (Kuva 2) kerrottiin yrityksen perustiedot, kuten nimi, toimialatunnus, kululajipohjaksi valittiin suppea malli ja konsernirivit. Tämän jälkeen valitaan tiedostopolku mihin kyseinen työ tallennetaan. Perustiedoissa on mahdollista valita muunnetaanko muuttuvat kulut myyntiä vastaaviksi. Tämän työn kannalta edellä mainittu kohta ei ollut oleellinen, sillä kohdeyrityksen tilinpäätöstiedoista ei voitu erotella muuttuvia kuluja kiinteistä, niin Yritysmallin ohjeen mukaan kaikki kulut syötetään silloin kiinteiden kulujen sarakkeisiin.

Kuva 2: Perustiedot.

Näiden perustietojen jälkeen siirrytään tilikausi-välilehdelle. Tilikautia valitaan tarvittava määrä, joista valitaan toteutuneet ja suunnitellut tilikaudet. Arvonmääritys -välilehdellä (Kuva 2) olevat tiedot voidaan syöttää vain jos yrityksellä on kyseinen moduuli hankittuna. Opinäytetyössä käytettiin arvonmääritys kriteereinä ohjelman tarjoamia oletusarvoja.

Korkoprosentit välilehdellä voidaan määrittellä suunnitelmakausille käytettävät korkoprosentit. Opinäytetyössä käytettiin Diacorilta aiemmin saatua yritysmalli tiedostoa, josta otettiin korkoprosenttien luvut seuraaviin eriin eli rahat ja pankkisaamiset, pitkäaikaiset lainat rahoituslaitoksilta, lyhytaikaiset lainat rahoituslaitoksilta, rahoitusyli jäämä ja rahoitusali jäämä. Viimeiselle välilehdelle syötettiin poistojen käsittelyä koskevat tiedot. Tässä työssä suunnitelmakausille syötettiin manuaalisesti suunnitelmanmukaiset poistot (sumu-poistot), sillä kokeillessa ohjelman tarjoamaa automaattista suunnitelmanmukaista poistojen syöttöä, ei suunnitelmakausien tase mennyt tasan.

Näiden perustietojen jälkeen aloitettiin toteutuneiden tasetietojen syöttäminen. Tuloslaskelman erät syötetään riveille 1-44, taseen vastaavaa puoli syötetään riveille 101- 155, taseen vastattavaa puoli syötetään riveille 201-255 ja lisätiedot syötetään riveille 301-322. Tuloslaskelman tiedoista syötettiin muun muassa liikevaihto, tilikaudet ostot, muut kiinteät henkilösivukulut, sumu-poistot sekä tuloverot (Liite 1). Taseen vastaavan puolelle syötettiin muun muassa aineettomat oikeudet, koneet ja kalusto, myynti- ja siirtosaamiset sekä rahat ja pankkisaamiset (Liite 1). Taseen vastattavaa puolelle syötettiin muun muassa tilikauden voit-

to, pitkäaikaiset eläkelainat sekä ostovelat (Liite 1). Lisätietoihin tässä tutkimuksessa syötettiin henkilöstön määrä sekä omanpääoman riskitön tuotto (Liite 1).

Vuoden 2011 tilikauden tiedot syötettiin myös Navita Yrittymalliin. Näitä tietoja ei kuitenkaan voi julkaista tässä tutkimuksessa, sillä tilikausi on kohdeyrityksellä kesken ja näin ollen vuoden 2011 luvut ovat vielä salaista tietoa. Tutkimuksessa tehdyt laskelmat tämän vuoden osalta luovutettiin kuitenkin Diacorin käyttöön.

Tilikausien perustiedoista tehtiin joka vuodelle ohjelman tarjoamat vakioraportit (Liite 2) sekä tunnuslukutulkki. Ohjelman vakioraportteja ovat tuloslaskelma, tase vastaavaa, tase vastattavaa, rahoituslaskelma, käyttöpääomalaskelma; SIPO, ROI ja Z; tunnuslukuyhteenveto, verotuslaskelma, yrityksen arvot ja osakekohtaiset tunnusluvut. Tuloslaskelman raportissa näkymän saa niin euromääräisenä kuin prosenttilukuna tai molemmat luvut yhtäaikaaisesti näkyviin. Tuloslaskelmassa näkyy kaikki manuaalisesti syötetyt luvut ja sen lisäksi ohjelma laskee tuloslaskelmasta laskettavat tyypilliset tunnusluvut. Nämä luvut ovat liikevaihdon kasvuprosentti, liikevaihdon keskimääräisen kasvun prosentti, käyttökateprosentti, liikevoittoprosentti, sijoitetun pääoman tuotto-prosentti ja oman pääoman tuotto-prosentti.

Taseen vastaavaa puolella näkyy niin ikään manuaalisesti syötetyt arvot. Taseen vastattavaa puolella näkyvät tilinpäätöstiedoista syötetyt arvot ja sen lisäksi vastattavaa puolelta ohjelman laskemat tunnusluvut ja ohjelman tarjoamien tunnuslukujen laskentakaavat löytyvät liitteenä (Liite 3). Nämä luvut ovat quick ratio, current ratio, velkaantumisaste, nettovelkaantumisaste, omavaraisuusprosentti sekä suhteellisen velkaantuneisuuden prosentti.

Rahoituslaskelma ohjelmassa perustuu yrityksen kassavirtalaskelmaan ja siinä eritellään liiketoiminnan kassavirta, investointien kassavirta ja rahoituksen kassavirta. Rahoituslaskelmassa ensimmäiselle toteutuneelle tilikaudelle ohjelma laskee liikevoiton, poistot, rahoituserät yhteensä, satunnaiset erät, verot sekä tulosrahoituksen yhteensä. Näiden edellä mainittujen erien lisäksi toisesta tilikaudesta lähtien ohjelma laskee liiketoiminnan kassavirran, kassavirran ennen rahoitusta ja kassavirran rahoituksen jälkeen.

Rahoituslaskelman tueksi ohjelma laskee käyttöpääomalaskelman, josta nähdään yrityksen nopeakiertoiseen omaisuuteen sitoutuvan rahamäärän. Käyttöpääomalaskelmasta nähdään muun muassa myyntisaamisten ja ostovelkojen kiertoajat, jolloin käyttäjä voi valita laskea taanko kiertoajat 360 vai 365 vuorokauden mukaan. Tässä työssä käytettiin kiertoaikana 365 päivää. (Visma Navita Yrittymalli 2011.)

SIPO, ROI ja Z raportissa voidaan nähdä yrityksen sijoitetun pääoman tuotto-prosentti, pääoman tuotto-prosentti sekä Z-luku, jolla arvioidaan yrityksen todennäköisyyttä ajautua kon-

kurssiin. Näiden tunnuslukujen lisäksi raportissa nähdään myös ne laskennalliset erät jotka vaikuttavat kyseisten tunnuslukujen arvoihin ja millä erillä tunnuslukuja voidaan parantaa. Ohjelman mukaan yrityksen alttiutta konkurssiin kuvaavan Z-luvun kriittinen piste on -5, jolloin yritys luokitellaan konkurssiyritykseksi. (Visma Navita Yrittäjämalli 2011.)

Tunnusluku-yhteenvetäminen tarkoitusena on kuvata yrityksen rahaprosessia ja sen kehitystä. Yhteenvetämisellä täydennetään muita raportteja ja niissä olevia tunnuslukuja laskemalla muita tunnuslukuja joita muut raportit ei tarjoa. Raportissa esitetään 40 erilaista tunnuslukua ja ne on jaettu neljään ryhmään, toiminnan laajuuteen, tulokseen ja kannattavuuteen, rahoitukseen ja muihin tunnuslukuihin. (Visma Navita Yrittäjämalli 2011.)

Verotuslaskelman ohjelma laskee vain suunnitelmakausilta ja siinä nähdään, miten verotettava tulos muodostuu suunnitelmakausille. Lisätiedoissa syötetty veroprosentti määrittelee sen, millä arvolla ohjelma laskee verot automaattisesti. Mikäli ei haluta käyttää automaattista verojen laskentaa, silloin suunnitelmakausien verojen määrä syötetään oletussyötön syöttöriiveille. Verotuslaskelma auttaa yrityksen tulos ja verosuunnittelussa pidemmällä aikajaksolla. (Visma Navita Yrittäjämalli 2011.)

Yrityksen arvojen raportissa lasketaan oman pääoman arvo, taloudellinen lisäarvo sekä substanssiarvo. Oman pääoman arvo kertoo yrityksen omistuksen arvon. Taloudellinen lisäarvo kertoo sen lisäarvon, joka saadaan kun nettotuloksesta vähennetään oman pääoman korko. Substanssiarvolla tarkoitetaan minihintaa, eli omaa velattoman varallisuuden määrää. (Navita Yrittäjämalli 2010; Suomen Yrittäjäkaupat Oy 2011.)

Osakekohtaisten tunnuslukujen avulla määritellään muun muassa yrityksen markkina-arvo sekä lasketaan tyypillisiä osakekohtaisia tunnuslukuja. Tämä raportti hyödyntää lisätietoihin syötettäviä osakkeisiin liittyviä arvoja. (Visma Navita Yrittäjämalli 2011.)

Vakioraporttien lisäksi ohjelma tuottaa tunnuslukutulkin, joka kertoo arvion vuositasolla yrityksen keskeisistä tunnusluvuista sanallisessa muodossa. Tulokista selviää arviot keskeisten tunnuslukujen kehityksestä, niiden muutoksista ja selvityksen muutoksiin vaikuttavista tekijöistä. Analyysi sisältää kuvauksen toiminnan laajuuden, tuloksen ja kannattavuuden sekä rahoituksen tunnusluvuista.

Haastatteluista saatujen tietojen pohjalta tehtiin myös graafisia raportteja (Liite 2) yrityksen seuratuimmista tunnusluvuista, kuten maksuvalmiutta kuvaavista quick ratio ja current ratio sekä vakavaraisuutta kuvaavista omavaraisuusasteesta ja suhteellisesta velkaantuneisuudesta. Diacorilla maksuvalmius on hyvällä tasolla kun quick ratio on yli yksi ja current ratio on yli kaksi. Vakavaraisuus on hyvällä tasolla kun omavaraisuusaste on yli 35 prosenttia ja huonolla

tasolla kun omavaraisuusaste on alle 20 prosenttia. Suhteellisen velkaantuneisuuden tulee olla matala, sillä mitä suurempi luku on, sitä velkaantuneempi yritys on. Kaikki raportit Navita Yritysmallista voi siirtää Excel- tiedostoon, jolloin raporttien avaaminen on mahdollista muissakin tietokoneissa kuin niissä missä on kyseinen ohjelmisto. (Laskentaekonomian haastattelu 21.10.2011.)

## 7.2 Suunnitelmakausien ennustaminen

Tutkimuksessa suunnitelmakaudet ennustettiin vuosille 2011-2013, mutta Diacorille luovutetussa tutkimuksessa suunnitelmat tehtiin vuosille 2012-2014. Suunnittelukausien ennustamisessa käytettiin haastattelujen perusteella kahta eri ennustemenetelmää. Ensimmäinen menetelmä on trendin mukainen ennustaminen, jossa suunnitelmakausille ennustetut arvot määräytyvät toteutuneiden tilikausien kehitystrendin pohjalta. Toisena ennustemallina käytetään prosenttia liikevaihdosta menetelmää, jossa liikevaihto ennustetaan trendin mukaan ja muut arvot lasketaan suhteessa liikevaihtoon. Tutkimuksessa käytettiin vuoden 2010 prosenttilukuja liikevaihdosta, sillä vuosi 2010 oli haastattelun perusteella yrityksen toiminnassa tyypillinen vuosi ja näin ollen tutkimuksessa voitiin olettaa sen olevan pohjavuosi ennustekausille.

### 7.2.1 Prosenttia liikevaihdosta ennustemenetelmä

Tässä ennustemallissa käytettiin liikevaihdon ennustamisessa syöttöarvona trendiä. Muut tilinpäätöserät ennustettiin vuoden 2010 liikevaihdosta laskettujen prosenttien mukaan. Prosentit syötettiin manuaalisesti eräkohtaisesti vuosille 2011-2013 (Taulukko 1). Esimerkiksi ostot tilikauden aikana vuonna 2010 on ollut liikevaihtoon suhteutettuna 12,6 prosenttia, jolloin vuosille 2011-2013 ostot tilikauden aikana syötettiin edellä mainittu prosenttiluku. Henkilöstön määrä tässä ennustetavassa laskettiin kuitenkin trendin mukaan. Prosenttia liikevaihdosta ennustetut vakioraportit, joista näkee hyvin miltä Diacorin tulevaisuus näyttäisi näillä ennusteilla ja nämä ovat suuntaa antavia ennusteita yritykselle.

Diacor terveystilipalvelut Oy 1 EUR		2007/12 12	2008/12 12	2009/12 12	2010/12 12	2011/12 12 (S)	2012/12 12 (S)	2013/12 12 (S)
1 Liikevaihto	1 Trendi	47 158 98...	50 761 831	51 750 058	57 727 957			
2 Valmisteverastojen muutos (T) (lisäys +)								
3 Valmistus omaan käyttöön (T)								
4 Liiketoiminnan muut tuotot	2 % / Liikevaihto	63 703	64 518	53 911	15 157	0	0	0
5 Ostot tilikauden aikana (T) / Ainekäyttö (S)	2 % / Liikevaihto	4 486 098	5 139 435	7 429 428	7 283 004	13	13	13
6 Varastojen muutos (T) (lisäys +)		-22 872	-21 931	47 033	-117 834			
7 Ulkopuoliset palvelut	2 % / Liikevaihto	3 803 420	4 748 864	3 447 992	3 759 690	7	7	7

Taulukko 1: Prosenttia liikevaihdosta.

### 7.2.2 Trendin mukaan ennustaminen

Ennustamisessa lähdettiin liikkeelle tuloslaskelman arvojen muuttamisella trendin mukaiseksi. Syöttökoodit (Taulukko 2) muutettiin absoluuttisesta arvosta trendiksi. Näin tehtiin kaikille tuloslaskelman erille pois lukien sumu-poistot, joita ohjelmassa ei voida muuttaa kuin käsin syöttämällä. Ohjelmassa voi myös arvioida tulevaisuuden poistojen vaikutusta ennusteisiin syöttämällä arvot suoraan poistojen riveille tai antamalla ohjelman laskea poistojen arvot itse. Ohjelman laskiessa arvot, täytyy kuitenkin itse syöttää luvut taseryhmittäin. Tutkimuksessa ei ollut tietoa poistoajoista ja niiden suuruuksista, joten päädyttiin käyttämään toteutuneista kausista laskettuja keskimääräisiä poistojen arvoja.

Diacor terveystalot Oy 1 EUR		2007/12 12	2008/12 12	2009/12 12	2010/12 12	2011/12 12 (S)	2012/12 12 (S)	2013/12 12 (S)
-1 Liikevaihto	1 Trendi	47 158 981	50 761 831	51 750 058	57 727 957			
-2 Valmisteverastojen muutos (T) (lisäys +)								
-3 Valmistus omaan käyttöön (T)								
-4 Liiketoiminnan muut tuotot	1 Trendi	63 703	64 518	53 911	15 157			
-5 Ostot tilikauden aikana (T) / Ainekäyttö (S)	1 Trendi	4 486 098	5 139 435	7 429 428	7 283 004			
-6 Varastojen muutos (T) (lisäys +)		-22 872	-21 931	47 033	-117 834			
-7 Ulkopuoliset palvelut	1 Trendi	3 803 420	4 748 864	3 447 992	3 759 690			

Taulukko 2: Trendin mukainen ennuste.

Taseen vastaavaa ja vastattavaa puolen eristä ennustettiin trendin mukaan kaikki muut erät poikkeuksena taseen vastattavaa puolen tilikauden voitto, jota ei voida ennustaa. Lisätiedoista ennustettiin trendin mukaan henkilömäärä sekä omanpääoman riskitön tuotto prosentti. Trendin mukaisesti ohjelma laskee myös rahoituslaskelman, käyttöpääomalaskelman; SIPO, ROI ja Z; tunnuslukuyhteenvedon ja yrityksen arvot. Verotuslaskelman ohjelma laskee suunnitelma-kausille. Osakekohtaista tunnuslukuraporttia ei tässä työssä laskettu.

### 7.3 Investointien vaikutus

Tutkimuksen tarkoituksena oli myös tutkia investointien vaikutusta yrityksen tulokseen ja sen kehitykseen. Haastattelun perusteella tutkimukseen saatiin kuvitteelliseen investointiin liittyvät tiedot. Investoinnin avulla haluttiin saada kuva ohjelmiston tarjoamasta mahdollisuudesta analysoida tulevia toimintakausia mitä jos -simuloinnilla. Mitä jos -simuloinnilla voidaan tutkia erien muutosten vaikutuksia yrityksen kokonaiskuvaan. Investoinnin kannattavuuden rajoja voidaan kokeilla esimerkiksi nostamalla investoinnin oletettuja kustannuksia tai oletettua hintaa.

Investoinnin vaikutusta seurataan kahden eri ennustelaskelman avulla ja molempien laskelmien pohjatietoina käytettiin vuosien 2007- 2010 toteutuneita tilinpäätöstietoja. Haastattelujen pohjalta saatiin laskelmissa käytettävän investoinnin keskeisimmät luvut. Investointiesimerkin suuruus on miljoona euroa. Toisessa investoinnin ennustelaskelmassa investoinnin kustannuk-

sista 800 000 euroa maksetaan vuokranantajalle korotettuna vuokrana ja 200 000 euroa hankitaan kalustoa. Toisessa investoinnin ennustelaskelmassa investoinnin 800 000 euron kustannukset maksetaan lainarahalla ja niin ikään kalustoa hankitaan 200 000 eurolla.

Kuvitteelliselta esimerkki-investoinnilta odotetaan ensimmäisen vuoden liikevaihtoon miljoonan euron kasvua ja seuraaville vuosille puolen miljoonan euron kasvua aina edellisvuoteen verrattuna. Näin ollen laskelmissa käytettiin näiden tietojen pohjalta liikevaihdon syöttökoodina absoluuttista arvoa molemmissa laskelmissa (Taulukko 3).

Diacor terveyspalvelut Oy 1 EUR		2007/12 12	2008/12 12	2009/12 12	2010/12 12	2011/12 12 (S)	2012/12 12 (S)	2013/12 12 (S)	2014/12 12 (S)
-1 Liikevaihto	0 Absoluuttinen arvo	47 158 981	50 761 831	51 750 058	57 727 957	58 727 957	60 227 957	62 227 957	64 727 957

Taulukko 3: Investoinnin odotettu vaikutus liikevaihtoon.

Ensimmäisessä ennustelaskelmassa liikevaihdon jälkeen lisättiin kaluston arvoon 200 000 euroa ja poistoihin viiden vuoden tasapoistolla 40 000 euroa vuosipoistona. Loput 800 000 euroa jaettiin viiden vuoden kesken vuokratuluihin, sillä remontti maksetaan takaisin korotettuna vuokrana. Kalustohankinnat, jotka maksoivat 200 000 euroa, rahoitettiin lyhytaikaisella lainalla rahoituslaitokselta. Kaikki muut erät laskettiin käyttämällä ennusteiden syöttöarvona prosenttia liikevaihdon kasvusta. Perusvuotena käytettiin vuotta 2010, jolloin tilinpäätöksen arvot liikevaihdosta laskettiin näin myös suunnitelmakausille. Näin nähdään tulos, miten investoinnin tuoma liikevaihdon lisäys jakautuu eri kuluerialle, esimerkiksi paljonko liikevaihdosta menee henkilöstökuluihin.

Toisessa ennusteessa investointi laadittiin sillä perusteella, että investointi rahoitetaan lainalla eli lainat rahoituslaitoksilta ovat 800 000 euroa. Kaluston arvo on 200 000 euroa ja sen poistoaika on viisi vuotta. Remontin poistoaika on kymmenen vuotta eli 800 000 euron remontti poistetaan vuosittain 80 000 euron suuruiseksi. Tässäkin laskelmassa muut erät laskettiin käyttämällä syöttökoodina prosenttia liikevaihdon kasvusta ja perusvuotena käytettiin vuotta 2010. Näin saadaan kuvaa siitä, miten investoinnin tuoma liikevaihdon lisäys jakautuu eri kuluerialle, kuten henkilöstökustannuksille.

Nämä investointilaskelmat olivat esimerkkejä ja ohjelma tarjoaa myös muita syöttökoodeja, joilla voidaan tarkastella investoinnin vaikutusta. Tässä työssä käytettiin kuitenkin vain prosenttia liikevaihdon kasvusta.

#### 7.4 Mitä jos -analyysi

Tutkimuksessa käytiin myös läpi ohjelman tarjoamaa mahdollisuutta kokeilla eri muuttujien avulla, miten yrityksen kehitys vaihtelee. Tehdyssä esimerkkiennusteessa kiinteät palkat ja



palkkiot nousevat neljä prosenttia ja vuokratulot nousevat kolme prosenttia. Näillä oletuksilla voidaan nähdä, miten tällaiset muutokset vaikuttavat yrityksen tulokseen ja siihen, miten tällaiset muutokset kestetään. Mitä jos -analyysistä esimerkkiraporttina on tuloslaskelma (Taulukko 4). Tästä voidaan nähdä miten kustannusten nousu vaikuttaa yrityksen käyttökateeseen ja lopulta tilikauden voittoon.

TULOSLASKELMA 1 EUR	2007/12 12	2008/12 12	2009/12 12	2010/12 12	2011/12 12(S)	2012/12 12(S)	2013/12 12(S)
<b>Liikevaihto</b>	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Liiketoiminnan muut tuotot	0,1	0,1	0,1		0,1	0,1	0,1
Ostot tilikauden aikana / Ainekäyttö	9,5	10,1	14,4	12,6	12,6	12,6	12,6
Varastojen muutos (lisäys -, vähennys +)			-0,1	0,2			
Ulkopuoliset palvelut	8,1	9,4	6,7	6,5	6,5	6,5	6,5
Muuttuvat kulut yhteensä	17,6	19,5	20,9	19,3	19,1	19,1	19,1
<b>Myyntikate</b>	<b>82,5</b>	<b>80,6</b>	<b>79,2</b>	<b>80,7</b>	<b>81,0</b>	<b>81,0</b>	<b>81,0</b>
Kiinteät palkat ja palkkiot	32,5	32,0	32,8	34,9	39,0	39,0	39,0
Kiinteät eläkekulut	5,0	5,6	4,7	5,3	5,3	5,3	5,3
Muut kiinteät henkilösivukulut	2,1	1,8	2,4	2,6	2,6	2,6	2,6
☐ Muut kiinteät kulut	26,4	25,9	28,5	27,8	30,5	30,5	30,5
☐ Vuokrat	10,8	9,9	12,9	12,3	15,0	15,0	15,0
☐ Muut kulut	15,5	16,0	15,6	15,5	15,5	15,5	15,5
Kiinteät kulut yhteensä	65,9	65,3	68,4	70,5	77,4	77,4	77,4
<b>Käyttökate</b>	<b>16,6</b>	<b>15,3</b>	<b>10,8</b>	<b>10,2</b>	<b>3,6</b>	<b>3,6</b>	<b>3,6</b>
Poistot käyttöomaisuudesta	2,9	2,0	2,2	2,1	2,0	1,9	1,8
<b>Liikevoitto</b>	<b>13,7</b>	<b>13,2</b>	<b>8,5</b>	<b>8,1</b>	<b>1,6</b>	<b>1,7</b>	<b>1,8</b>
☐ Muut korko- ja rahoitustuotot	1,3	1,4	0,5	0,1	0,1	0,2	0,4
☐ Korkokulut ja muut rahoituskulut	0,3	0,3	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1
Rahoituserät yhteensä	-1,0	-1,2	-0,3			-0,1	-0,3
<b>Tulos rahoituserien jälkeen</b>	<b>14,7</b>	<b>14,4</b>	<b>8,9</b>	<b>8,1</b>	<b>1,7</b>	<b>1,9</b>	<b>2,2</b>
Satunnaiset tuotot		0,2					
<b>Tulos satunnaiserien jälkeen</b>	<b>14,7</b>	<b>14,6</b>	<b>8,9</b>	<b>8,1</b>	<b>1,7</b>	<b>1,9</b>	<b>2,2</b>
Tuloverot	3,7	3,5	2,2	2,0	2,0	2,0	2,0
<b>Tilikauden voitto</b>	<b>11,0</b>	<b>11,1</b>	<b>6,6</b>	<b>6,1</b>	<b>-0,3</b>	<b>-0,1</b>	<b>0,2</b>

Taulukko 4: Mitä jos -analyysin tuloslaskelma.

## 7.5 Pikaohje

Opinnäytetyön aikana tuotettiin pikaohje (Liite 4), sillä ohjelmiston jatkokäyttöä ajatellen todettiin olevan tarvetta yksinkertaistettuun lyhyeen ohjeeseen. Pikaohje Yritysmallista laadittiin vain laskentaekonomiin ja talousjohtajan käytettäväksi, jotta ohjelmiston käytettävyyttä voidaan hyödyntää paremmin. Jatkossa on tarkoitus, että Diacorin taloudelliset tiedot Yritysmalli- ohjelmassa pidetään ajan tasalla ja laskentaekonomi ottaa ohjelmiston säännölliseen käyttöönsä. Talousjohtajan on tarkoitus hyödyntää Yritysmallista saatavia raportteja päätöksenteon tukena.

## 8 Yhteenveto ja johtopäätökset

Toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset koettelevat yrityksen reagointikykyä. Useasti yritykset hankkivat toiminnanohjausjärjestelmiä helpottaakseen päivittäisiä toimintoja ja vastataakseen useiden eri tahojen vaatimiin raportointitarpeisiin. Kuitenkin toiminnanohjausjärjestelmät mielletään jäykkyytensä vuoksi haasteellisiksi etenkin muutostilanteissa. Tätä ohjelmistojen jäykkyyttä pyritään keventämään erinäisillä analysointiohjelmistoilla, jotka itsessään eivät kerää tietoa vaan hyödyntävät toiminnanohjausjärjestelmistä saatavaa informaatiota.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten Visma Navita Yritysmalli auttaisi yritysjohtoa päätöksiä tehtäessä. Diacorin yritysjohtoon täytyy tehdä tulevaisuuteen vaikuttavia päätöksiä tämän hetken ja historiaan perustuvien tietojen pohjalta, esimerkiksi lähitulevaisuuden suunnitelmat koneiden ja kalustojen hankintoihin, palveluhintojen muutoksiin sekä tilahankintoihin liittyen. Ohjelmiston avulla Diacorin talousjohto voi tuottaa erinäisiä raportteja, joissa on otettu huomioon erityyppisiä muuttujia esimerkiksi edellä mainittuihin suunnitelmiin liittyen. Näiden raporttien avulla Diacorin talousjohto voi halutessaan punnita eri vaihtoehtoja ja skenaarioita päätöksiä tehdessään. Ohjelma tarjoaa tarvittavat analysointikeinot Diacorin tämänhetkisiin tarpeisiin ja ohjelmistossa voi talousjohto itse luoda omia raportteja elleivät ohjelmiston tarjoamat raporttimallit ole riittäviä.

Tutkimuksen tarkoituksen selventämiseksi tehty tukikysymys ohjelmiston avulla laadittavien ennusteiden ja mitä jos -analyysien osalta perusteltiin seuraavilla toimilla. Ennusteita laadittiin erilaisten trendin sekä prosenttia liikevaihdosta menetelmillä, jolloin saatiin vaihtoehtoisia taloudellisia tulevaisuudennäkymiä Diacorin kehityksestä. Mitä jos -analyysillä taas selvennettiin yksittäisten muutosten vaikutusta koko yrityksen tulevaisuuden näkymään, kuten henkilöstökulujen kasvamisella tai palveluhintojen nostamisella.

Yritysmalli tarjoaa tunnuslukujen seurantaan vaihtoehtoja, joita ovat tunnuslukuyhteenveto, tunnuslukutulkki sekä raportit. Tunnuslukuyhteenvedossa nähdään hyvin useita eri tunnuslukuja, joista yritys voi valita toiminnan kehitystä parhaiten kuvaavat. Tunnuslukujen avaamiseksi ohjelma tarjoaa myös tunnuslukutulkin, jonka avulla saadaan nopeasti valmiiksi sanallinen kuvaus keskeisimmistä tunnusluvuista. Ohjelman käyttäjä voi myös itse tehdä tunnuslukujen vertailemiseksi omannäköisiä raportteja ja selventää numeerisia tietoja graafisilla kuvilla.

Viimeinen tukikysymys koski yrityksen investointiprosessin laskennallista arvioimista ja tarjoaako ohjelma siihen soveltuvia työkaluja. Ohjelman auttaa yritystä investointiprosessissa hahmottamaan eri vaihtoehtoja erityisesti mitä jos -analyysillä, jolla voidaan punnita muutosten vaikutusta tuleviin tilikausiin. Tosin investointiin vaadittavat tiedot joudutaan syöttämään

ohjelmistoon manuaalisesti ja joka kohtaan erikseen. Toisaalta on hyvä, että jokaisen vuoden ja erän kohdalla voidaan tehdä yksityiskohtaista tarkastelua erän vaikuttavuuteen koko yrityksen tasolla.

Tiedonsiirron helpottamiseksi ohjelmistojen välille on olemassa linkityksiä, jolloin informaatiota voidaan siirtää helpommin ohjelmistosta toiseen. Tässä kohdeyrityksessä ei ollut olemassa Yritysmallista linkitystä toiminnanohjausjärjestelmään, jolloin tiedot syötettiin manuaalisesti ohjelmistoon. Navita Yritysmallin hyödynnettävyys ja käytettävyys parantuisi jo heti alkutilanteesta lähtien, mikäli ohjelmistoon voisi hakea tilinpäätöstiedot valmiista erillisestä tiedostosta suoraan.

Navita Yritysmalli nähdään hyödylliseksi työkaluksi kohdeyrityksen käyttöön, mutta siinä havaittiin olevan myös joitain kehittämisen alueita. Ohjelmiston visuaalista ilmettä voisi päivittää, sillä Yritysmallin tarjoamat perusgrafiikat ovat hieman vanhahtavia ja visuaalisesti vaikeasti hahmoteltavia. Ohjelman käyttöohjeita voisi hieman kehittää ja yksinkertaistaa sekä selkeyttää. Ohjeen rakennetta voisi selkeyttää esimerkiksi numeroimalla ohjeet ja jäsentämällä sitä paremmin toiminnallisiin kokonaisuuksiin.

Raportit on mahdollista ajaa Excelliin. Tämä toiminto on hyvä silloin, kun raportteja haluaa tarkastella sellaiset henkilöt, joilla ei ole käytössä kyseistä ohjelmaa. Tällöin raporttien tekijä voi ajaa laskelmat Excelliin ja lähettää ne sähköisenä tiedostona eteenpäin. Raporttien tulkitseminen Excelissä oli kuitenkin melko haastavaa. Esimerkiksi jos alkuperäisessä syöttötiedostossa oli eritelty kuluja usealle eri tasolle, tuli nämä tasot näkyviin Excelliin kaikki samantasoisina, jolloin tietyt luvut tulivat periaatteessa kahteen kertaan näkyviin ja laskentakaavat lukujen takaa jäivät alkuperäiseen ohjelmistoon, jolloin lukujen tarkistaminen vaikeutui.

Opinnäytetyön aikana ilmeni ohjelman käytettävyyden haastavuus varsinkin jos ohjelmaa käytetään harvakseltaan. Tällöin ohjelman käyttöä voitaisiin tehostaa esimerkiksi jatkuvalla käytöllä, jolloin toimintojen rutiinit säilyvät paremmin käyttäjien muistissa tai ohjelmaa harvoin käytettäessä saatavilla olisi apuohjeet, joilla käyttäjä pääsisi ohjelman perustoimintoihin nopeasti sisään. Varsinkin ohjelmistoa harvoin käyttävälle henkilölle interaktiiviset käyttöohjeet olisi mieluisat, sillä siinä ohjelma ohjeistaa käyttäjää samanaikaisesti ohjelmaa käytettäessä. Tämän vuoksi eräänlaiset pikaohjeet nähtiin tarpeelliseksi kohdeyrityksen henkilöille ja niiden tehtävänä on helpottaa ohjelman käyttöönottoa, varsinkin harvakseltaan käytettäessä.

Eräänä jatkokehitysmahdollisuutena nähtiin tämän opinnäytetyön aikana kohdeyrityksen muiden tietojärjestelmien ominaisuuksien vertailua Navita Yritysmalli -järjestelmään, jotta mahdollisten päällekkäisten toimintojen osalta voitaisiin valita se tietojärjestelmä, joka parhaiten hyödyttää yritystä, jolloin sama tieto tarvitsisi syöttää vain kerran. Vertailussa olisi hyvä

ottaa mukaan myös ohjelman helppo käytettävyys jolloin kynnys ohjelman käyttöön madaltuu, eikä tule pitkiä käyttämättömyysjaksoja ja tällöin myös ennustetarkkuus voi lisääntyä koska ohjelma saa koko ajan päivitettyä tietoa.

## Lähteet

### Kirjalliset lähteet

Alhola, K. & Lauslahti, S. 2006. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. Porvoo: WSOY.

Cinquini, L. & Tenucci, A. 2011. Management Accounting for Service: A Research Agenda. Pisa: Scuola Superiore Sant' Anna di Studi Universitari e di Perfezionamento.

Diacor terveystalot Oy. 2010. Toimintakertomus ja tilinpäätös 2007-2010.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Gaudeamus.

Hyötyläinen, R. & Nuutinen, M. 2010. Mahdollisuuksien kenttä - Palveluliiketoiminta ja vuorovaikutteinen johtaminen. Tampere: Tammerprint Oy.

Ikäheimo, S., Lounasmeri, S. & Walden, R. 2005. Yrityksen laskentatoimi. Juva: WS Bookwell Oy.

Jyrkkiö, E. & Riistama, V. 2004. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. Porvoo: WSOY.

Järvenpää, M., Lämsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2010. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Helsinki: WSOYpro Oy.

Kuusela, H. & Ollikainen, R. 2005. Riskit ja riskien hallinta. Tampere: Tampereen yliopistopaino-Juvenes Print Oy.

Lahti, S. & Salminen, T. 2008. Kohti digitaalista taloushallintoa. Juva: WSOY.

Laitinen, E. & Laitinen, T. 2004. Yrityksen rahoituskriisin ennustaminen. Helsinki: Talentum.

Lehtonen, R. 2002. Taloustiedolla tulosta. Jyväskylä: Gummerus.

Lindfors, H. & Syvänperä, O. 2010. Pk-yrityksen budjetointi ja raportointi käytännönläheisesti. Helsinki: Edita Prima.

Neillimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2005. Johdon laskentatoimi. Helsinki: Edita.

Niskanen, J. & Niskanen, M. 2010. Yritysrahoitus. Helsinki: Edita.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Porvoo: WSOY.

Suomala, P., Manninen, O. & Lyly-Yrjänäinen, J. 2011. Laskentatoimi johtamisen tukena. Helsinki: Edita Prima Oy.

Åkerberg, P. 2006. Budjetoinnin mielettömyys. Helsinki: Talentum.

### Artikkelit

Holtari, S. 2011. Terveysbisnes kasvaa kovaa. Taloussanomien 32/2011, 26-29.

Vartia, A. 2011. Liika tieto vaikeuttaa päättämistä. Kauppalehti 31.10.2011, 14.

### Sähköiset lähteet

Diacor terveystalot Oy 2011. Viitattu 31.5.2011. <http://www.diacor.fi/>

Diacor terveyspalvelut Oy. 2009. Katsaus Diacor terveyspalvelu Oy:n historiaan 10/2009. [www.diacor.fi/hyvaa-tekeva-diacor/yritystiedot/diacorin-historia.html](http://www.diacor.fi/hyvaa-tekeva-diacor/yritystiedot/diacorin-historia.html)

Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri. 2011. HUS:n valtuusto päätti perustaa Hyksin Oy:n. Viitattu 12.11.2011. [www.hus.fi/default.asp?path=1,46,616,617,618,35580,40730](http://www.hus.fi/default.asp?path=1,46,616,617,618,35580,40730)

Julkisivuyhdistys r. y. 2011. JUKO - Elinkaariohjelman käyttöohje. Viitattu 13.10.2011. <http://www.julkisivuyhdistys.fi/julkari/images/stories/File/jukot/JUKO-elinkaariohjelma.pdf>

Juuso, J. & Iskanius, P. 2009. Arviointikriteerit toiminnanohjausjärjestelmän valintaan. Raahen Oulun yliopisto. Viitattu 6.11.2011. [http://www.enfide.fi/artikkelit/TOMI\\_5\\_raportti.pdf](http://www.enfide.fi/artikkelit/TOMI_5_raportti.pdf)

Microsoft. 2011a. Viitattu 3.11.2011. <http://www.microsoft.com/dynamics/fi/fi/products/nav-overview.aspx>

Microsoft. 2011b. Viitattu 9.11.2011. <http://www.microsoft.com/dynamics/fi/fi/erp.aspx>

Pohjannoro, H. & Taija, B. 2007. Näkökulmia toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Tampereen ammattikorkeakoulu. Viitattu 2.12.2011. <https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/8232/Pohjannoro.Hannu.Taijala.Beata.pdf?sequence=2>

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2011. Palvelujen menot ja rahoitus. Viitattu 3.11.2011. [http://www.stm.fi/stm/toiminta\\_ja\\_talous/palvelujen\\_menot](http://www.stm.fi/stm/toiminta_ja_talous/palvelujen_menot)

Suomen Yrityskaupat Oy. 2011. Arvonmääritys. Viitattu 12.11.2011. [www.yrityskaupat.net/vinkit.php?sid=583](http://www.yrityskaupat.net/vinkit.php?sid=583)

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2011. Palveluinnovaatiot. Viitattu 13.10.2011. <http://www.tem.fi/index.phtml?s=2726>

Visma Navita. 2011. Viitattu 15.9.2011. <http://www.visma.fi/Ohjelmistoratkaisut/Visma-Navita/Navita-Yritysmalli/>

Yritys- ja yhteisötietojärjestelmä. 2011. Viitattu 8.11.2011. <http://www.ytj.fi/yritystiedot.aspx?yavain=19732&tarkiste=91AE7925DA77717C87B3C654E981E26573C26167&path=1547;1631;1678>

Julkaisemattomat lähteet

Talusojohtajan haastattelu 29.9.2011. Diacor terveyspalvelut Oy. Helsinki.

Talusojohtajan haastattelu 10.10.2011. Diacor terveyspalvelut Oy. Espoo.

Määttä, P. 2011. NAV -konsultin sähköpostikysely 9.11.2011. EmCe Solutions Partner Oy. Helsinki.

Laskentaekonomien haastattelu 21.10.2011. Diacor terveyspalvelut Oy. Helsinki.

Laskentaekonomien haastattelu 28.10.2011. Diacor terveyspalvelut Oy. Helsinki.

Talusojohtajan ja laskentaekonomien haastattelu 7.11.2011. Diacor terveyspalvelut Oy. Helsinki.

Visma Navita Yritysmalli. 2011. Käyttöohje.

## Kuvat

Kuva 1: Uuden tiedoston avaaminen. ....	34
Kuva 2: Perustiedot.....	35

## Kuviot

Kuvio 1: Palveluliiketoimintatasot (Silvio ym. 1992). ....	10
Kuvio 2: Terveystuhojen rahoitusosuuden jakautuminen vuonna 2009 (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011). ....	29
Kuvio 3: Seitsemän Suomen suurinta terveyspalveluyritystä (Holtari 2011, 28-29). ....	30
Kuvio 4: Diacor terveyspalvelut Oy - Organisaatiokaavio. ....	31
Kuvio 5: Diacorin tietojärjestelmät.....	32

## Taulukot

Taulukko 1: Prosenttia liikevaihdosta. ....	38
Taulukko 2: Trendin mukainen ennuste.....	39
Taulukko 3: Investoinnin odotettu liikevaihto. ....	40
Taulukko 4: Mitä jos -analyysin tuloslaskelma. ....	41

## Liitteet

Liite 1. Syöttönäkymä.....	49
Liite 2. Raportit toteutuneilta kausilta .....	50
Liite 3. Tunnuslukujen laskentakaavat (Visma Navita Yritysmalli 2011.) .....	58
Liite 4. Pikaohje Navita Yritysmallin käyttöön: .....	62



## Liite 1. Syöttönäkymä

## Tuloslaskelma

Diacor terveyspalvelut Oy 1 EUR		2007/12 12	2008/12 12	2009/12 12	2010/12 12	2011/12 12 (S)	2012/12 12 (S)	2013/12 12 (S)
-1 Liikevaihto	0 Absoluutt	47 158 981	50 761 831	51 750 058	57 727 957			
-4 Liiketoiminnan muut tuotot	0 Absoluutt	63 703	64 518	53 911	15 157			
-5 Ostot tilikauden aikana (T) / Ainekäyttö (S)	0 Absoluutt	4 486 098	5 139 435	7 429 428	7 283 004			
-6 Varastojen muutos (T) (lisäys +)		-22 872	-21 931	47 033	-117 834			
-7 Ulkopuoliset palvelut	0 Absoluutt	3 803 420	4 748 864	3 447 992	3 759 690			
-8 Palkat ja palkkiot	0 Absoluutt	15 330 484	16 262 682	16 986 092	20 133 411			
-9 Eläkekulut	0 Absoluutt	2 363 678	2 851 908	2 410 230	3 051 489			
-10 Muut henkilösivukulut	0 Absoluutt	969 655	921 917	1 240 887	1 511 422			
Σ 11 Sumu-poistot	0 Absoluutt	1 348 765	1 031 683	1 161 536	1 184 434			
11.4 Aineettomat oikeudet		124 875	174 412	200 786	240 365			
11.5 Liikearvo					9 258			
11.7 Muut pitkävaikuttiset menot		740 585	446 083	390 507	375 381			
11.11 Koneet ja kalusto		483 305	411 188	570 243	559 430			
Σ 15 Liiketoiminnan muut kulut		12 431 528	13 124 604	14 757 537	16 026 660			
15.1 Vuokrat	0 Absoluutt	5 106 387	5 025 332	6 688 461	7 096 541			
15.2 Muut kulut	0 Absoluutt	7 325 140	8 099 271	8 069 076	8 930 119			
Σ 26 Muut korko- ja rahoitustuotot		631 616	733 903	261 530	74 059			
26.1 Osinkotuotot		240 042	232 332	118 708	13 310			
26.2 Korkotuotot pitkäaikaisista sijoituksista ja muut korko-...		391 574	501 571	142 822	60 749			
Σ 32 Korkokulut ja muut rahoituskulut		151 137	145 860	93 622	75 410			
32.1 Saman konsernin yrityksillä	0 Absoluutt	107 945	108 344	72 421	52 279			
32.2 Muilla	0 Absoluutt	43 192	37 516	21 201	23 131			
-33 Satunnaiset tuotot	0 Absoluutt		107 704	3 438				
-37 Poistoeron muutos (lisäys +)	0 Absoluutt			20 634	-20 634			
-39 Tuloverot	0 Absoluutt	1 736 529	1 785 307	1 154 785	1 152 017			

## Tase vastaava

Diacor terveyspalvelut Oy 1 EUR		2007/12 12	2008/12 12	2009/12 12	2010/12 12	2011/12 12 (S)	2012/12 12 (S)	2013/12 12 (S)
104 Aineettomat oikeudet / investoinnit (S)	0 Absoluutt	609 344	685 042	952 674	818 856			
-105 Liikearvo / investoinnit (S)	0 Absoluutt				546 218			
-107 Muut pitkävaikuttiset menot / investoinnit (S)	0 Absoluutt	1 022 403	1 008 044	1 190 435	850 183			
-108 Aineettomien ennakkomaksut / muutos (S)	0 Absoluutt	140 833	370 716					
-111 Koneet ja kalusto / investoinnit (S)	0 Absoluutt	864 787	1 794 430	1 793 267	1 430 400			
-114 Osuudet saman konsernin yrityksissä / investoinnit (S)	0 Absoluutt	252 282	252 282	252 282	252 282			
-119 Muut osakkeet ja osuudet / investoinnit (S)	0 Absoluutt	69 839	69 839	63 719	49 643			
-124 Muu vaihto-omaisuus	0 Absoluutt	630 798	608 866	655 900	560 090			
-139 Lyhytaikaiset myytisaamiset	0 Absoluutt	4 898 000	4 660 828	5 159 243	6 025 387			
-140 Lyhytaikaiset myytisaamiset saman konsernin yrityksiltä	0 Absoluutt	29 474	38 106	30 571	58 974			
-144 Lyhytaikaiset lainasaamiset saman konsernin yrityksiltä	0 Absoluutt	9 789 111	13 691 724	4 677 227	6 205 624			
-146 Muut lyhytaikaiset saamiset	0 Absoluutt	71 965	210 673	762 382	952 976			
-149 Lyhytaikaiset siirtosaamiset	0 Absoluutt	514 900	251 504	917 560	1 467 280			
-150 Lyhytaikaiset siirtosaamiset saman konsernin yrityksiltä	0 Absoluutt	41 542	16					
-154 Muut arvopaperit	0 Absoluutt	948 762	692 279					
-155 Rahat ja pankkisaamiset	0 Absoluutt	1 362 763	398 559	3 084 233	1 346 496			

## Tase vastattavaa

Diacor terveyspalvelut Oy 1 EUR		2007/12 12	2008/12 12	2009/12 12	2010/12 12	2011/12 12 (S)	2012/12 12 (S)	2013/12 12 (S)
-201 Osake-, osuus- tai muu vastaava pääoma / muutos (S)	0 Absoluutt	1 530 000	1 530 000	1 530 000	1 530 000			
-202 Ylikurssirahasto / muutos (S)	0 Absoluutt	1 497 383	1 497 383	1 497 383	1 497 383			
-210 Edellisten tilikauden voitto / muutos (S)	0 Absoluutt	4 076 283	4 786 418	3 624 969	3 033 196			
-211 Tilikauden voitto (T)		5 210 135	5 633 765	3 413 226	3 542 436			
-214 Kertynyt poistoero / muutos (S)	0 Absoluutt			20 634				
225 Pitkäaikaiset eläkelainat / muutos (S)	0 Absoluutt	578 857	538 337	500 654	465 608			
233 Muut pitkäaikaiset velat saman konsernin yrityksille / muu...	0 Absoluutt	1 469 103	1 285 442	1 101 781	918 120			
-242 Lyhytaikaiset lainat saman konsernin yrityksiltä	0 Absoluutt	68 891	73 170					
-244 Lyhytaikaiset eläkelainat	0 Absoluutt	43 570	40 520	37 684	35 046			
-246 Lyhytaikaiset ostovelat	0 Absoluutt	780 830	2 178 365	670 606	1 277 574			
-247 Lyhytaikaiset ostovelat saman konsernin yrityksille	0 Absoluutt	10 276	8 761	118 000	101 292			
-251 Muut lyhytaikaiset velat	0 Absoluutt	1 929 690	2 480 861	2 194 395	2 443 548			
-252 Muut lyhytaikaiset velat saman konsernin yrityksille	0 Absoluutt	183 661	183 661	184 540	183 661			
-254 Lyhytaikaiset siirtovelat	0 Absoluutt	3 868 122	4 496 221	4 645 620	5 536 548			

## Lisätiedot

Diacor terveyspalvelut Oy 1 EUR		2007/12 12	2008/12 12	2009/12 12	2010/12 12	2011/12 12 (S)	2012/12 12 (S)	2013/12 12 (S)
-301 Henkilömäärä (lkm)	0 Absoluutt	551	575	597	621			
-307 Veroprosentti	0 Absoluutt	26	26	26	26	26	26	26
-319 Oman pääoman riskitön tuotto-%	0 Absoluutt	45	46	33	36			
321 Yrityksen riskikerroin	0 Absoluutt	1	1	1	1	1	1	1

## Liite 2. Raportit toteutuneilta kausilta

TULOSLASKELMA 1000 EUR	2007/12		2008/12		2009/12		2010/12	
	12		12		12		12	
<b>Liikevaihto</b>	<b>47 159</b>	<b>100,0</b>	<b>50 762</b>	<b>100,0</b>	<b>51 750</b>	<b>100,0</b>	<b>57 728</b>	<b>100,0</b>
Liiketoiminnan muut tuotot	64	0,1	65	0,1	54	0,1	15	
Ostot tilikauden aikana / Ainekäyttö	4 486	9,5	5 139	10,1	7 429	14,4	7 283	12,6
Varastojen muutos (lisäys -, vähennys +)	23		22		-47	-0,1	118	0,2
Ulkopuoliset palvelut	3 803	8,1	4 749	9,4	3 448	6,7	3 760	6,5
Palkat ja palkkiot	15 330	32,5	16 263	32,0	16 986	32,8	20 133	34,9
Eläkekulut	2 364	5,0	2 852	5,6	2 410	4,7	3 051	5,3
Muut henkilösivukulut	970	2,1	922	1,8	1 241	2,4	1 511	2,6
Poistot käyttöomaisuudesta	1 349	2,9	1 032	2,0	1 162	2,2	1 184	2,1
Liiketoiminnan muut kulut	12 432	26,4	13 125	25,9	14 758	28,5	16 027	27,8
Vuokrat	5 106	10,8	5 025	9,9	6 668	12,9	7 097	12,3
Muut kulut	7 325	15,5	8 099	16,0	8 089	15,6	8 930	15,5
<b>Liikevoitto</b>	<b>6 466</b>	<b>13,7</b>	<b>6 723</b>	<b>13,2</b>	<b>4 417</b>	<b>8,5</b>	<b>4 675</b>	<b>8,1</b>
Muut korko- ja rahoitustuotot	632	1,3	734	1,4	262	0,5	74	0,1
Osinkotuotot	240	0,5	232	0,5	119	0,2	13	
Korkotuotot pitkäaikaisista sijoituksista ja muut korko- ja rahoitustuotot	392	0,8	502	1,0	143	0,3	61	0,1
Korkokulut ja muut rahoituskulut	151	0,3	146	0,3	94	0,2	75	0,1
Samanaikaisesti konsernin yrityksillä	108	0,2	108	0,2	72	0,1	52	0,1
Muilla	43	0,1	38	0,1	21		23	
Rahoituserät yhteensä	-480	-1,0	-588	-1,2	-168	-0,3	1	
<b>Tulos rahoituserien jälkeen</b>	<b>6 947</b>	<b>14,7</b>	<b>7 311</b>	<b>14,4</b>	<b>4 585</b>	<b>8,9</b>	<b>4 674</b>	<b>8,1</b>
Satunnaiset tuotot			108	0,2	3			
<b>Tulos satunnaiserien jälkeen</b>	<b>6 947</b>	<b>14,7</b>	<b>7 419</b>	<b>14,6</b>	<b>4 589</b>	<b>8,9</b>	<b>4 674</b>	<b>8,1</b>
Poistoeron muutos					-21		21	
Tuloverot	1 737	3,7	1 785	3,5	1 155	2,2	1 152	2,0
<b>Tilikauden voitto</b>	<b>5 210</b>	<b>11,0</b>	<b>5 634</b>	<b>11,1</b>	<b>3 413</b>	<b>6,6</b>	<b>3 542</b>	<b>6,1</b>
Liikevaihdon kasvu-%			7,6		1,9		11,6	
Liikevaihdon kasvu keskimäärin-%			7,6		4,8		7,0	
Käyttökate-%	16,6		15,3		10,8		10,2	
Liikevoitto-%	13,7		13,2		8,5		8,1	
Sijoitetun pääoman tuotto-%			49,9		34,5		41,8	
Oman pääoman tuotto-%			42,9		29,2		35,8	

TASE VASTAAVAA 1000 EUR	2007/12 12		2008/12 12		2009/12 12		2010/12 12	
Pysyvät vastaavat								
Aineettomat hyödykkeet								
Aineettomat oikeudet	609	2,9	685	2,8	953	4,9	819	4,0
Liikearvo							546	2,7
Muut pitkävaikutteiset menot	1 022	4,8	1 008	4,1	1 190	6,1	850	4,1
Aineettomien ennakkomaksut	141	0,7	371	1,5				
Aineettomat hyödykkeet yhteensä	1 773	8,3	2 064	8,3	2 143	11,0	2 215	10,8
Aineelliset hyödykkeet								
Koneet ja kalusto	865	4,1	1 794	7,3	1 793	9,2	1 430	7,0
Aineelliset hyödykkeet yhteensä	865	4,1	1 794	7,3	1 793	9,2	1 430	7,0
Sijoitukset								
Osuudet saman konsernin yrityksissä	252	1,2	252	1,0	252	1,3	252	1,2
Muut osakkeet ja osuudet	70	0,3	70	0,3	64	0,3	50	0,2
Sijoitukset yhteensä	322	1,5	322	1,3	316	1,6	302	1,5
Pysyvät vastaavat yhteensä	2 959	13,9	4 180	16,9	4 252	21,8	3 948	19,2
Vaihtuvat vastaavat								
Vaihto-omaisuus								
Muu vaihto-omaisuus	631	3,0	609	2,5	656	3,4	560	2,7
Vaihto-omaisuus yhteensä	631	3,0	609	2,5	656	3,4	560	2,7
Pitkäaikaiset saamiset								
Lyhytaikaiset saamiset								
Myyntisaamiset	4 898	23,1	4 661	18,8	5 159	26,4	6 025	29,3
Myyntisaamiset saman konsernin yrityksiltä	29	0,1	38	0,2	31	0,2	59	0,3
Lainasaamiset saman konsernin yrityksiltä	9 789	46,1	13 692	55,4	4 677	23,9	6 206	30,2
Muut saamiset	72	0,3	211	0,9	762	3,9	953	4,6
Siirtosaamiset	515	2,4	252	1,0	918	4,7	1 467	7,1
Siirtosaamiset saman konsernin yrityksiltä	42	0,2						
Lyhytaikaiset saamiset yhteensä	15 345	72,2	18 853	76,2	11 547	59,1	14 710	71,5
Rahoitusarvopaperit								
Muut arvopaperit	949	4,5	692	2,8				
Rahoitusarvopaperit yhteensä	949	4,5	692	2,8				
Rahat ja pankkisaamiset	1 363	6,4	399	1,6	3 084	15,8	1 346	6,5
Vaihtuvat vastaavat yhteensä	18 287	86,1	20 553	83,1	15 287	78,2	16 617	80,8
Vastaavaa yhteensä	21 247	100,0	24 733	100,0	19 539	100,0	20 564	100,0

TASE VASTATTAVAA 1000 EUR	2007/12 12		2008/12 12		2009/12 12		2010/12 12	
<b>Oma pääoma</b>								
Osake-, osuus- tai muu vastaava pääoma	1 530	7,2	1 530	6,2	1 530	7,8	1 530	7,4
Ylikurssirahasto	1 497	7,0	1 497	6,1	1 497	7,7	1 497	7,3
Edellisten tilikausien voitto	4 076	19,2	4 786	19,4	3 625	18,6	3 033	14,7
Tilikauden voitto	5 210	24,5	5 634	22,8	3 413	17,5	3 542	17,2
<b>Oma pääoma yhteensä</b>	<b>12 314</b>	<b>58,0</b>	<b>13 448</b>	<b>54,4</b>	<b>10 066</b>	<b>51,5</b>	<b>9 603</b>	<b>46,7</b>
<b>Tilinpäätössiirtojen kertymä</b>								
Kertynyt poistoero					21	0,1		
<b>Tilinpäätössiirtojen kertymä yhteensä</b>					<b>21</b>	<b>0,1</b>		
Pakolliset varaukset								
<b>Vieras pääoma</b>								
<b>Pitkäaikainen vieras pääoma</b>								
Eläkelainat	579	2,7	538	2,2	501	2,6	466	2,3
Muut velat saman konsernin yrityksille	1 469	6,9	1 285	5,2	1 102	5,6	918	4,5
<b>Pitkäaikainen vieras pääoma yhteensä</b>	<b>2 048</b>	<b>9,6</b>	<b>1 824</b>	<b>7,4</b>	<b>1 602</b>	<b>8,2</b>	<b>1 384</b>	<b>6,7</b>
<b>Lyhytaikainen vieras pääoma</b>								
Lainat saman konsernin yrityksiltä	69	0,3	73	0,3				
Eläkelainat	44	0,2	41	0,2	38	0,2	35	0,2
Ostovelat	781	3,7	2 178	8,8	671	3,4	1 278	6,2
Ostovelat saman konsernin yrityksille	10		9		118	0,6	101	0,5
Muut velat	1 930	9,1	2 481	10,0	2 194	11,2	2 444	11,9
Muut velat saman konsernin yrityksille	184	0,9	184	0,7	185	0,9	184	0,9
Siirtovelat	3 868	18,2	4 496	18,2	4 646	23,8	5 537	26,9
<b>Lyhytaikainen vieras pääoma yhteensä</b>	<b>6 885</b>	<b>32,4</b>	<b>9 462</b>	<b>38,3</b>	<b>7 851</b>	<b>40,2</b>	<b>9 578</b>	<b>46,6</b>
<b>Vieras pääoma yhteensä</b>	<b>8 933</b>	<b>42,0</b>	<b>11 285</b>	<b>45,6</b>	<b>9 453</b>	<b>48,4</b>	<b>10 961</b>	<b>53,3</b>
<b>Vastattavaa yhteensä</b>	<b>21 247</b>	<b>100,0</b>	<b>24 733</b>	<b>100,0</b>	<b>19 539</b>	<b>100,0</b>	<b>20 564</b>	<b>100,0</b>
Quick ratio	2,6		2,1		1,9		1,7	
Current ratio	2,7		2,2		1,9		1,7	
Velkaantumisaste	0,2		0,1		0,2		0,1	
Nettovelkaantumisaste	-1,2		6,3		-14,3		0,8	
Omavaraisuus-%	58,0		54,4		51,6		46,7	
Suhteellinen velkaantuneisuus-%	18,9		22,2		18,3		19,0	

RAHOITUSLASKELMA 1000 EUR	2007/12 12		2008/12 12		2009/12 12		2010/12 12	
Liikevoitto	6 466	-	6 723	69,6	4 417	338,5	4 675	95,5
Poistot	1 349	-	1 032	10,7	1 162	89,0	1 184	24,2
Rahoituserät yhteensä	480	-	588	6,1	168	12,9	-1	
Satunnaiset erät			108	1,1	3	0,3		
Verot	-1 737	-	-1 785	-18,5	-1 155	-88,5	-1 152	-23,5
<b>Tulorahoitus yhteensä</b>	<b>6 559</b>	<b>-</b>	<b>6 665</b>	<b>69,0</b>	<b>4 595</b>	<b>352,1</b>	<b>4 706</b>	<b>96,1</b>
Vaihto-omaisuuden muutos			22	0,2	-47	-3,6	96	2,0
Lyhytaikaisten liikesaamisten muutos			395	4,1	-1 709	-130,9	-1 635	-33,4
Lyhytaikaisten korottomien velkojen muutos			2 575	26,7	-1 535	-117,6	1 729	35,3
Käyttöpääoman muutos yhteensä			2 992	31,0	-3 290	-252,1	190	3,9
<b>Liiketoiminnan kassavirta</b>			<b>9 657</b>	<b>100,0</b>	<b>1 305</b>	<b>100,0</b>	<b>4 897</b>	<b>100,0</b>
Investoinnit yhteensä			-2 253	-23,3	-1 234	-94,5	-880	-18,0
<b>Kassavirta ennen rahoitusta</b>			<b>7 405</b>		<b>71</b>		<b>4 017</b>	
Lyhytaikaisten korollisten saamisten muutos			-3 903	94,6	9 014	103,4	-1 528	87,3
Pitkäaikaisten velkojen muutos			-224	5,4	-221	-2,5	-219	12,5
Lyhytaikaisten lainojen muutos			1		-76	-0,9	-3	0,2
Rahoituksen kassavirta yhteensä			-4 126	100,0	8 717	100,0	-1 750	100,0
<b>Kassavirta rahoituksen jälkeen</b>			<b>3 279</b>		<b>8 789</b>		<b>2 267</b>	
Likvidien varojen muutos			-1 221		1 993		-1 738	
Rahoitusylijäämä			4 500		6 795		4 005	
Kumulatiivinen ylijäämä			4 500		11 295		15 300	

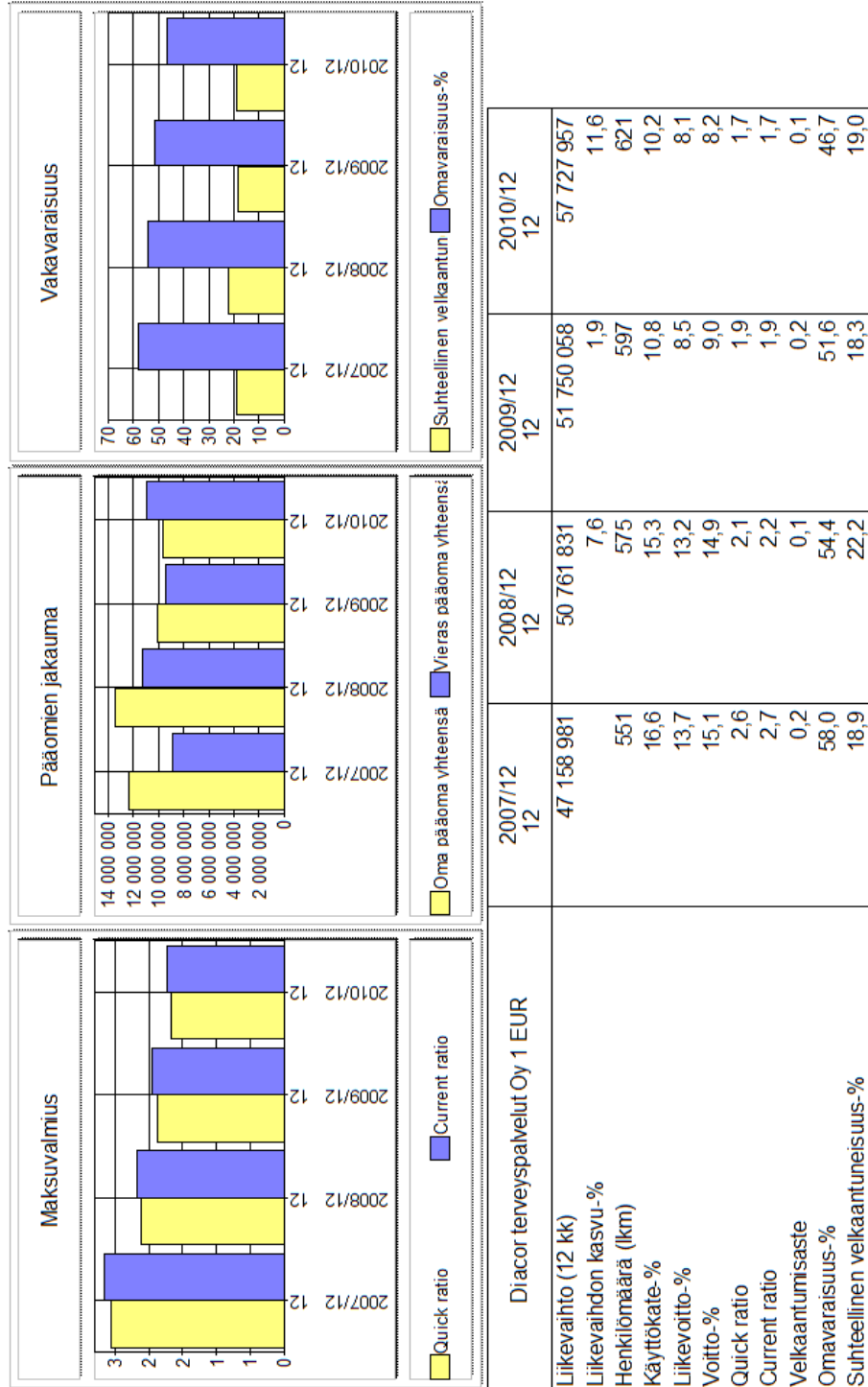
KÄYTTÖPÄÄOMALASKELMA 1000 EUR	2007/12 12		2008/12 12		2009/12 12		2010/12 12	
Muu vaihto-omaisuus	631	100,0	609	100,0	656	100,0	560	100,0
<b>Vaihto-omaisuus yhteensä</b>	<b>631</b>	<b>100,0</b>	<b>609</b>	<b>100,0</b>	<b>656</b>	<b>100,0</b>	<b>560</b>	<b>100,0</b>
Myyntisaamiset	4 898	88,2	4 661	90,3	5 159	75,1	6 025	70,8
Siirtosaamiset	515	9,3	252	4,9	918	13,4	1 467	17,3
Muut liikesaamiset	143	2,6	249	4,8	793	11,5	1 012	11,9
<b>Lyhytaikaiset liikesaamiset yhteensä</b>	<b>5 556</b>	<b>100,0</b>	<b>5 161</b>	<b>100,0</b>	<b>6 870</b>	<b>100,0</b>	<b>8 505</b>	<b>100,0</b>
Ostovelat	781	11,5	2 178	23,3	671	8,6	1 278	13,4
Siirtovelat	3 868	57,1	4 496	48,1	4 646	59,5	5 537	58,0
Muut lyhytaikaiset korottomat velat	2 124	31,4	2 673	28,6	2 497	32,0	2 729	28,6
<b>Lyhytaikaiset korottomat velat yhteensä</b>	<b>6 773</b>	<b>100,0</b>	<b>9 348</b>	<b>100,0</b>	<b>7 813</b>	<b>100,0</b>	<b>9 543</b>	<b>100,0</b>
Käyttöpääoma	-586		-3 578		-288		-478	
Käyttöpääoman muutos			-2 992		3 290		-190	
Nettokäyttöpääoma	11 402		11 091		7 436		7 039	
<b>Kiertoaajat (vrk)</b>								
Myyntisaamisten kierto	37,9		33,5		36,4		38,1	
Ostovelkojen kierto	34,4		80,4		22,5		42,2	
Käyttöpääoma / liikevaihto-%	-1,2		-7,0		-0,6		-0,8	

SIPO, ROI, Z 1000 EUR	2007/12 12		2008/12 12		2009/12 12		2010/12 12	
Oma pääoma	12 314	85,1	13 448	87,4	10 066	85,8	9 603	87,1
Tilinpäätössiirtojen kertymä					21	0,2		
Korolliset velat	2 160	14,9	1 937	12,6	1 640	14,0	1 419	12,9
Sijoitettu pääoma	14 474	100,0	15 385	100,0	11 726	100,0	11 022	100,0
Tulos rahoituserien jälkeen	6 947		7 311		4 585		4 674	
Rahoituskulut	151		146		94		75	
Tuotto sijoitetulle pääomalle	7 098		7 457		4 679		4 749	
Sijoitetun pääoman tuotto-%			49,9		34,5		41,8	
Taseen loppusumma	21 247		24 733		19 539		20 564	
Liikevaihto	47 159		50 762		51 750		57 728	
Tulos satunnaiserien jälkeen	6 947		7 419		4 589		4 674	
Rahoituskulut	151		146		94		75	
Pääoman tuotto	7 098		7 565		4 682		4 749	
Voitto-%	15,1		14,9		9,0		8,2	
Pääoman kiertonopeus			2,2		2,3		2,9	
ROI-%			32,9		21,2		23,7	
Käyttökate + ennakkomaksujen muutos	7 815		7 755		5 579		5 860	
Loppuvarastot	631		609		656		560	
Alkuvarastot	654		631		609		656	
Tulojäämä I A	7 838		7 777		5 532		5 955	
Muut tuotot - kulut	480		696		171		-1	
Välittömät verot	1 737		1 785		1 155		1 152	
Tulojäämä I B - verot	6 582		6 687		4 548		4 802	
Rahoitusomaisuus	17 657		19 944		14 631		16 057	
Lyhytaikaiset velat	6 885		9 462		7 851		9 578	
Quick-kassa	10 771		10 482		6 780		6 479	
Kokonaisvelat	8 933		11 285		9 453		10 961	
Taseen loppusumma	21 247		24 733		19 539		20 564	
X1-%	31,0		27,0		23,3		23,4	
X2-%	50,7		42,4		34,7		31,5	
X3-%	42,0		45,6		48,4		53,3	
Z-luku	0,6				-0,5		-0,8	

TUNNUSLUKUYHTEENVETO 1000 EUR	2007/12 12	2008/12 12	2009/12 12	2010/12 12
<b>Toiminnan laajuus</b>				
Liikevaihto (12 kk)	47 159	50 762	51 750	57 728
Liikevaihdon kasvu-%		7,6	1,9	11,6
Henkilömäärä (lkm)	551	575	597	621
Liikevaihto / henkilö	86	88	87	93
Kokonaisvelat	8 933	11 285	9 453	10 961
Lyhytaikaiset velat	6 885	9 462	7 851	9 578
Oma pääoma	12 314	13 448	10 066	9 603
Sijoitettu pääoma	14 474	15 385	11 726	11 022
Nettokäyttöpääoma	11 402	11 091	7 436	7 039
Taseen loppusumma	21 247	24 733	19 539	20 564
Nettoinvestoinnit		2 253	1 234	880
<b>Tulos ja kannattavuus</b>				
Käyttökate	7 815	7 755	5 579	5 860
Rahoitustulos	6 559	6 558	4 592	4 706
Nettotulos	5 210	5 526	3 430	3 522
Käyttökate-%	16,6	15,3	10,8	10,2
Liikevoitto-%	13,7	13,2	8,5	8,1
Rahoitustulos-%	13,9	12,9	8,9	8,2
Nettotulos-%	11,0	10,9	6,6	6,1
Oman pääoman tuotto-%		42,9	29,2	35,8
Sijoitetun pääoman tuotto-%		49,9	34,5	41,8
ROI-%		32,9	21,2	23,7
Pääoman kiertonopeus		2,2	2,3	2,9
Voitto-%	15,1	14,9	9,0	8,2
<b>Rahoitus</b>				
Quick ratio	2,6	2,1	1,9	1,7
Current ratio	2,7	2,2	1,9	1,7
Myyntisaamisten kierto (vrk)	37,9	33,5	36,4	38,1
Ostovelkojen kierto (vrk)	34,4	80,4	22,5	42,2
Velkaantumisaste	0,2	0,1	0,2	0,1
Omavaraisuus-%	58,0	54,4	51,6	46,7
Suhteellinen velkaantuneisuus-%	18,9	22,2	18,3	19,0
Z-luku	0,6		-0,5	-0,8
Lainojen hoitokate		46,7	50,1	63,4
Rahoitusjäämä / kausi		4 500	6 795	4 005
Kumulatiivinen rahoitusjäämä		4 500	11 295	15 300
<b>Muut tunnusluvut</b>				
Jalostusarvo	26 479	27 792	26 216	30 556
Jalostusarvo / henkilö	48	48	44	49
Jalostusarvo / henkilöstökulut	1,4	1,4	1,3	1,2
Nettorahoituskulut-%	-1,0	-1,2	-0,3	

YRITYKSEN ARVOT 1000 EUR	2007/12 12	2008/12 12	2009/12 12	2010/12 12			
<b>Oman pääoman arvo, kauden loppu</b>							
Vieraan pääoman korko-%		5,3	3,9	3,6			
Oman pääoman korko-%	45,0	46,0	33,0	36,0			
Keskimääräinen korko-%		40,9	28,9	31,8			
Rahoitusrakenne-%		87,4	86,0	87,1			
Arvonmäärityksen aikajänne		20,0	20,0	20,0			
Päätearvon vaikutusaika		14,0	15,0	16,0			
Tulos ennen korkoja ja veroja	7 098	7 457	4 679	4 749			
Laskennalliset verot	-1 845	-1 939	-1 216	-1 235			
Poistot	1 349	1 032	1 162	1 184			
Investoinnit		-2 253	-1 234	-880			
Operatiivinen kassavirta	6 601	4 297	3 390	3 819			
Käyttöpääoman muutos		2 992	-3 290	190			
Vapaa kassavirta	6 601	7 289	100	4 010			
Vapaa kassavirta, kertymä		11 058	3 769	3 669			
Vapaa kassavirta, pääoma- arvokertymä		9 244	99,7	2 985	97,9	3 724	98,1
Päätearvo, pääoma-arvo		23	0,3	65	2,1	72	1,9
Yritysarvo		9 267	100,0	3 050	100,0	3 796	100,0
Korolliset velat	2 160	1 937	1 640	1 419			
Oman pääoman arvo		7 330	1 410	2 378			
Oman pääoman arvojen vertailu, kausi 2011/12 (S)		7 330	1 410	2 378			
Sisäinen korko-%			-	149,6			-
<b>Taloudellinen lisäarvo</b>							
Oman pääoman riskitön tuotto-%	45,0	46,0	33,0	36,0			
Oman pääoman korko-%	45,0	46,0	33,0	36,0			
Oman pääoman tuotto-%		42,9	29,2	35,8			
Keskimääräinen korko-%		40,9	28,9	31,8			
Nettotulos	5 210	5 526	3 430	3 522			
Oman pääoman korko	5 541	5 925	3 883	3 544			
Taloudellinen lisäarvo	-331	-399	-453	-22			
Kumulatiivinen lisäarvo	-331	-730	-1 183	-1 205			
<b>Substanssiarvo</b>							
Käyttö-omaisuus	2 959	4 180	4 252	3 948			
Vaihto-omaisuus	631	609	656	560			
Rahoitusomaisuus	17 657	19 944	14 631	16 057			
Brutto-omaisuus	21 247	24 733	19 539	20 564			
Velat	8 933	11 285	9 453	10 961			
Verovelka tilinpäätössiirtojen kertymästä			5				
Substanssiarvo	12 314	13 448	10 081	9 603			
Substanssiarvojen vertailu, kausi 2011/12 (S)	12 314	13 448	10 081	9 603			





## Liite 3. Tunnuslukujen laskentakaavat (Visma Navita Yrittymalli 2011.)

 Liikevaihto (12 kk)

12

• Liikevaihto  
Tilikauden pituus Liikevaihdon kasvuprosentti

Liikevaihto (12 kk) -

Liikevaihto (12 kk) ed. kausi

• 100

Liikevaihto (12 kk) ed. kausi

 Liikevaihdon keskimääräinen kasvuprosentti

1 / (Tilikausien lkm - 1)

Liikevaihto (12 kk)

((( - Liikevaihto (12 kk) ensimm. kausi ) - 1 ) • 100

 Kokonaisvelat

Vieras pääoma yhteensä + Pakolliset varaukset

 Lyhytaikaiset velat

Lyhytaikainen vieras pääoma yhteensä

 Oma pääoma

Taseen oma pääoma yhteensä

 Sijoitettu pääoma

+ Oma pääoma

+ Vähemmistöosuus

+ Konsernireservi

+ Tilinpäätössiirtojen kertymä

+ Korolliset velat

 Nettokäyttöpääoma

+ Vaihtuvat vastaavat

- Lyhytaikainen vieras pääoma

 Käyttöpääoma / Liikevaihto-%Vaihto-omaisuus + Lyhytaikaiset liikesaamiset -  
Korottomat lyhytaikaiset velat

• 100

Liikevaihto (12 kk)

 Nettoinvestoinnit

+ Käyttöomaisuus kauden lopussa

+ Tilikauden suunnitelman mukaiset poistot

- Käyttöomaisuus kauden alussa

 Rahoitustulos

+ Käyttökate

- Rahoituserät

- Tuloverot

- / + Laskennallisen verovelan / -saamisen muutos

 Nettotulos

+ Rahoitustulos

- Suunnitelman mukaiset poistot ja arvonalennukset

 Kokonaistulos

+ Nettotulos

+ Satunnaiset tuotot

- Satunnaiset kulut

+ Konserniavustukset

- Muut välittömät verot

- Verot satunnaisieristä

 Myyntikateprosentti

Myyntikate

• 100

Liikevaihto

 Käyttökateprosentti

Käyttökate

• 100

Liikevaihto

Liikevoittoprosentti

Liikevoitto \_\_\_\_\_ • 100  
Liikevaihto

 Rahoitustulosprosentti

Rahoitustulos \_\_\_\_\_ • 100  
Liikevaihto

 Nettotulosprosentti

Nettotulos \_\_\_\_\_ • 100  
Liikevaihto

 Sijoitetun pääoman tuottoprosentti

(Tulos rahoituserien jälkeen + Rahoituskulut - kurssierot) • 24 \_\_\_\_\_ • 100  
(Sijoitettu pääoma kauden alussa + Sijoitettu pääoma kauden lopussa) • Tilikauden pituus

 Oman pääoman tuottoprosentti

(Tulos rahoituserien jälkeen - Tilikauden verot - Laskennallisen verovelan/verosaamisen muutos) • 24 \_\_\_\_\_ • 100  
((Sijoitettu pääoma - Korolliset velat kauden alussa) + (Sijoitettu pääoma - Korolliset velat kauden lopussa)) • Tilikauden pituus

 ROI- prosentti

Voittoprosentti \* Pääoman kiertonopeus

 Voittoprosentti

Tulos satunnaiserien jälkeen + Rahoituskulut - kurssierot + Pysyvien vastaavien arvonalennukset \_\_\_\_\_ • 100  
Liikevaihto

 Pääoman kiertonopeus

Liikevaihto (12 kk) \_\_\_\_\_  
Taseen loppusumma kauden alussa + Taseen loppusumma kauden lopussa \_\_\_\_\_  
2

 Quick ratio

Lyhytaikaiset saamiset + Rahoitusarvopaperit + Rahat ja pankkisaamiset \_\_\_\_\_  
Lyhytaikainen vieras pääoma - Lyhytaikaiset saadut ennakot

 Current ratio

Vaihtuvat vastaavat \_\_\_\_\_  
Lyhytaikainen vieras pääoma

 Myyntisaamisten kiertoaika (vrk)

360 (365) • Lyhyt- ja pitkäaikaiset myyntisaamiset \_\_\_\_\_  
Liikevaihto (12 kk)

 Ostovelkojen kiertoaika (vrk)

360 (365) • Lyhytaikaiset ostovelat \_\_\_\_\_  
(Ostot tilikauden aikana + Ulkopuoliset palvelut) • 12 \_\_\_\_\_  
Tilikauden pituus

 Raaka-ainetaraston kiertoaika (vrk)

360 (365) • Aineet ja tarvikkeet \_\_\_\_\_  
Ainekäyttö • 12 \_\_\_\_\_  
Tilikauden pituus

Valmisteveraston kiertoaika (vrk)

360 (365) • (Keskenäiset tuotteet + Valmiit tuotteet/tavarat)

Myyntiä vastaavat muuttuvat kulut • 12

Tilikauden pituus

 Koko varaston kiertoaika (vrk)

Aineet ja tarvikkeet • Raaka-ainevaraston kierto + (Keskenäiset tuotteet + Valmiit tuotteet/tavarat) • Valmisteveraston kierto

Aineet ja tarvikkeet + Keskenäiset tuotteet + Valmiit tuotteet/tavarat

 Velkaantumisasaste

Korollinen vieras pääoma

Konsernireservi + Vähemmistöosuus + Tilinpäätössiirtojen kertymä + Oma pääoma

 NettovelkaantumisasasteKorollinen vieras pääoma -  
Rahat ja pankkisaamiset - Rahoitusarvopaperit

• 100

Konsernireservi + Vähemmistöosuus + Tilinpäätössiirtojen  
kertymä + Oma pääoma OmavaraisuusprosenttiKonsernireservi + Vähemmistöosuus + Tilinpäätössiirtojen  
kertymä + Oma pääoma

• 100

Vastattavaa yhteensä - Saadut lyhyt- ja pitkäaikaiset ennakot

 Suhteellinen velkaantuneisuus-%Vieras pääoma yhteensä + Pakolliset varaukset - Saadut  
lyhyt- ja pitkäaikaiset ennakot

• 100

Liikevaihto (12 kk)

 Z-luku

0.049 • X1-% + 0.021 • X2-% - 0.048 • X3-%

Tulojäämä I B - Verot

X1-% = \_\_\_\_\_ • (12 / Tilikauden pituus) • 100

Taseen loppusumma

X2-% = 100 • Quick-kassa / Taseen loppusumma

X3-% = 100 • Kokonaisvelat / Taseen loppusumma

TULOJÄÄMÄ I B-VEROT =

Tulojäämä I A + Tuotot osuiksista saman konsernin yrityksissä ja omistusyhteisyrityksissä + Tuotot muista pysyvien vastaavien sijoituksista + Muut korko- ja rahoitustuotot + Satunnaiset tuotot-kulut - Tuloslaskelman verot

TULOJÄÄMÄ I A =

Käyttökate + Saadut lyhytaikaiset ennakot (kauden lopussa) -

Saadut lyhytaikaiset ennakot (kauden alussa) - Loppuvarastot +

Alkuvarastot

QUICK-KASSA =

Rahoitusomaisuus (pl. pitkäaikaiset saamiset) - Lyhytaikaiset velat + Saadut lyhytaikaiset ennakot

 Lainojen hoitokateKokonaistulos + Rahoituskulut - kurssierot + Suunnitelmapiidot +  
Arvonlennukset - Konsernireservin vähennys

Pitkäaikaisten lainojen lyhennykset + Rahoituskulut ja kurssierot

 Rahoitusjäämä / kausi

Rahoituslaskelman kassavirta rahoituksen jälkeen

+ Rahoituslaskelman korjauserä

+ Likvidien varojen muutos

 Kumulatiivinen rahoitusjäämä

Rahoitusjäämä (kausi(1)) + ... +

Rahoitusjäämä (kausi(1 + n))

 Jalostusarvo

Käyttökate

+ Muuttuvat henkilöstökulut

+ Kiinteät henkilöstökulut

 Jalostusarvo / Henkilöstökulut

Jalostusarvo

Muuttuvat henkilöstökulut + Kiinteät henkilöstökulut

 Nettorahoituskulut-%

Rahoituskulut ja kurssierot - Rahoitustuotot

• 100

Liikevaihto

 Vapaa kassavirta

Tulos ennen korkoja ja veroja

- Laskennalliset verot

+ Poistot

- Investoinnit

- Käyttöpääoman kasvu

 Oman pääoman arvo

Yritysarvo

- Korolliset velat

+ Ylimääräinen likviditeetti

 Taloudellinen lisäarvo

Nettotulos

- Oman pääoman korko

 Substanssiarvo

Käyttöomaisuus

+ Vaihto-omaisuus

+ Rahoitusomaisuus

- Velat

- Verovelka tilinpäätössiirtojen kertymästä

 Tulos / osake

Tulos rahoituserien jälkeen

- Vähemmistön osuus tilikauden tuloksesta

- Tuloverot ja laskennallisen verovelan tai -saamisen kasvu

Osakkeiden lukumäärä keskimäärin

 Nettotulos / osake

Nettotulos

Osakkeiden lukumäärä keskimäärin

 Kassavirta / osake

Liiketoiminnan kassavirta

Osakkeiden lukumäärä keskimäärin

 Oma pääoma / osake

Oma pääoma + Tilinpäätössiirtojen kertymä + Konsernireservi

Osakkeiden lukumäärä tilikauden lopussa

 Osinko / osake

Tilikauden osingot

Osakkeiden lukumäärä tilikauden lopussa

 Osinko / tulos-%

Osinko/osake

• 100

Tulos/osake

 Efektiivinen osinkotuotto-%

Osinko/osake

• 100

Osakkeen kurssi

 Hinta / voitto-suhde

Osakkeen kurssi

Tulos/osake

 Hinta / oma pääoma-%

Osakkeen kurssi

• 100

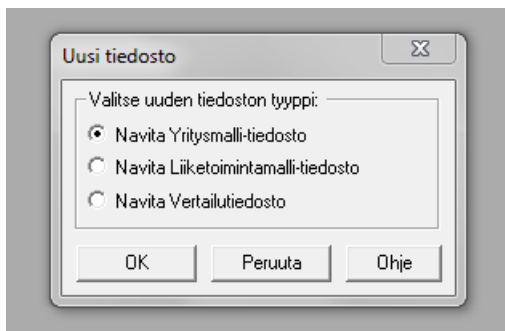
Oma pääoma/osake

 Osakekannan markkina-arvo

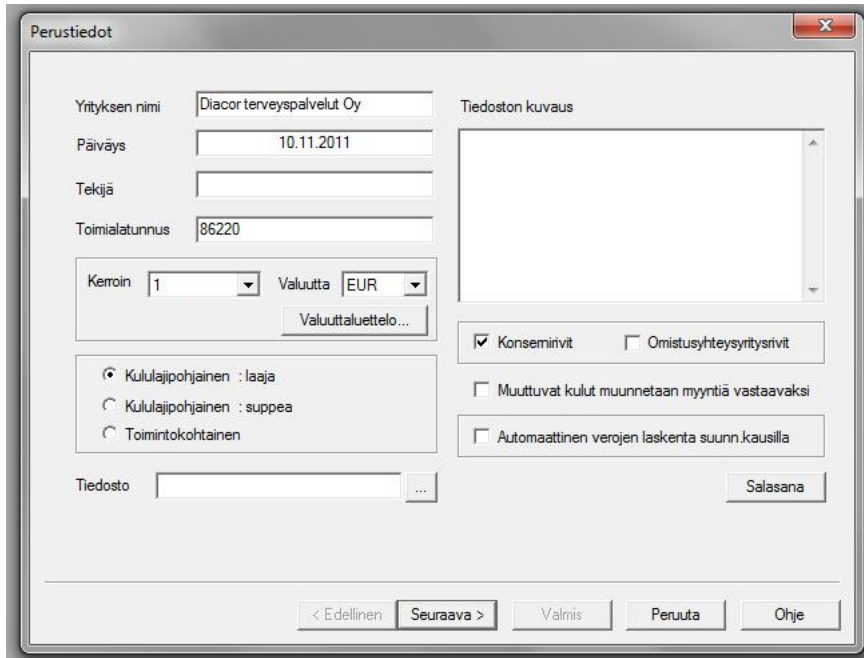
Osakkeen kurssi • Osakkeiden lukumäärä tilikauden lopussa

## Liite 4. Pikaohje Navita Yritysmallin käyttöön:

Luodessa uutta tiedostoa, valitse ensin tiedoston tyyppi. Valitse Yritysmalli-tiedosto, jos haluat syöttää tiedot yritystasolla. Valitse Liiketoimintamalli-tiedosto, jos haluat syöttää tiedot kustannuspaikka tasolla. Valitsemalla Vertailutiedoston, voit vertailla Yritysmalli-tiedostoa ja/tai Liiketoimintamalli- tiedostoa.



Perustiedot-välilehdellä täytetään yrityksen nimi, toimialatunnus, kululajipohja, konsernirivit tai omistusyhteysrivit sekä muuttuvien kulujen muunto myyntiä vastaavaksi ja ohjelman automaattinen verojen laskenta suunnitelma kausilla. Tiedosto sarakkeeseen valitaan tiedoston tallennuspolku.



Tilikaudet- välilehdelle lisätään toteutuneet ja suunnitellut tilikaudet.

Ominaisuudet

Perustiedot | Tilikaudet | Arvonmääritys | Korkoprosentit | Poistojen käsittely

Kausi	Pituus
2007/12 12	12
2008/12 12	12
2009/12 12	12
2010/12 12	12
2011/12 12 (S)	12
2012/12 12 (S)	12
2013/12 12 (S)	12

Ensimmäinen tilinpäätös

Vuosi: 2007

Kuukausi: 12

Lisää alkuun kausi

Lisää loppuun kausi

Poista kausi

Suunnitelmakausi

OK Peruuta Käytä Ohje

Korkoprosentit-välilehdellä voi syöttää yrityskohtaiset tiedot yrityksen rahoituskorkojen mukaisesti.

Ominaisuudet

Perustiedot | Tilikaudet | Arvonmääritys | Korkoprosentit | Poistojen käsittely

Taseryhmä	11/12 12	12/12 12	13/12 12
Pitkäaikaiset saamiset			
Pitkäaikaiset saamiset konserniyrityksiltä			
Pitkäaikaiset saamiset omistusyhteisyrityksiltä			
Lyhytaikaiset saamiset			
Lyhytaikaiset saamiset konserniyrityksiltä			
Lyhytaikaiset saamiset omistusyhteisyrityksiltä			
Lyhytaikaiset sijoitukset			
Rahat ja pankkisaamiset	1	1	1
Pääomalainat			
Pitkäaikaiset joukkovelkakirjalainat			
Pitkäaikaiset vaihtovelkakirjalainat			
Pitkäaikaiset lainat rahoituslaitoksilta	3.5	3.5	3.5
Pitkäaikaiset eläkelainat			
Pitkäaikaiset lainat konserniyrityksiltä			
Pitkäaikaiset lainat omistusyhteisyrityksiltä			
Muut pitkäaikaiset lainat			

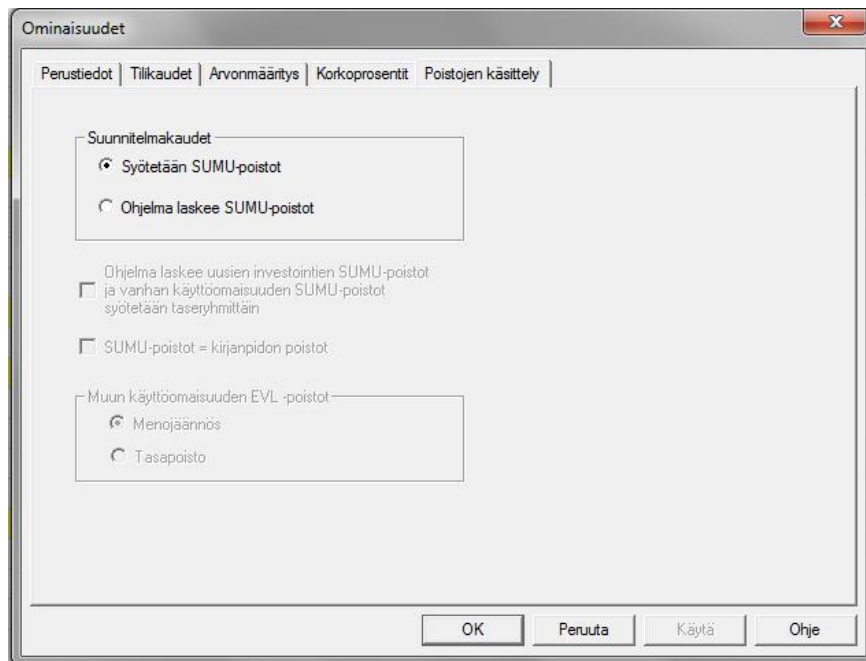
Rahoitusvajaus lyhytaik. vieraassa pääomassa  
 Rahoitusvajaus pitkäaik. vieraassa pääomassa

INS, Ctrl+K, UP, DOWN

Näytä nolla-arvot tyhjinä

OK Peruuta Käytä Ohje

Poistojen käsittely- välilehdellä voit valita suunnitelmakausien osalta poistojen laskelmien käsittelyvaihtoehdon joko niin, että suunnitelman mukaiset poistot syötetään itse tai niin, että ohjelma laskee suunnitelman mukaiset poistot.



Tietojen syöttäminen tapahtuu niin, että tuloslaskelman erät syötetään riveille 1-44, taseen vastaavaa puoli riveille 101- 155, taseen vastattavaa puoli riveille 201-255 ja lisätiedot riveille 301-322.

		2007/12 12	2008/12 12	2009/12 12	2010/12 12	2011/12 12 (S)
Diacor terveystilipalvelut Oy 1 EUR						
- 1 Liikevaihto	0 Absoluuttinen arvo	47 158 981	50 761 831	51 750 058	57 727 957	
- 2 Valmisteverastojen muutos (T) (lisäys +)						
- 3 Valmistus omaan käyttöön (T)						
4 Liiketoiminnan muut tuotot	0 Absoluuttinen arvo	63 703	64 518	53 911	15 157	
- 5 Ostot tilikauden aikana (T) / Ainekäyttö (S)	0 Absoluuttinen arvo	0 098	5 139 435	7 429 428	7 283 004	
- 6 Varastojen muutos (T) (lisäys +)		872	-21 931	47 033	-117 834	
- 7 Ulkopuoliset palvelut	2 % / Liikevaihto	420	4 748 864	3 447 992	3 759 690	
- 8 Palkat ja palkkiot	4 % / Viitattu erä	484	16 262 682	16 986 092	20 133 411	
- 9 Eläkekulut	4 % / Viitattu erä	678	2 851 908	2 410 230	3 051 489	
- 10 Muut henkilösivukulut	7 Absoluutt. ja kasvu-%	655	921 917	1 240 887	1 511 422	
11 Sumu-poistot	8 % / Liikevaihdon muut	765	1 031 683	1 161 536	1 184 434	
- 12 Arvonlennitumiset pysyvien vastaavien hyödykkeistä	0 Absoluuttinen arvo					
- 13 Vaihtuvien vastaavien poikkeukselliset arvonalentumiset	0 Absoluuttinen arvo					
- 14 Konsernireservin vahennys	0 Absoluuttinen arvo					
15 Liiketoiminnan muut kulut		12 431 528	13 124 604	14 757 537	16 026 660	
- 15.1 Vuokrat	0 Absoluuttinen arvo	5 106 387	5 025 332	6 668 461	7 096 541	
- 15.2 Muut kulut	0 Absoluuttinen arvo	7 325 140	8 099 271	8 089 076	8 930 119	
- 20 Osuus osakkuusyriyten tuloksista	0 Absoluuttinen arvo					
- 21 Tuotot osuiksista saman konsernin yrityksissä	0 Absoluuttinen arvo					
- 23 Tuotot muista pysyvien vastaavien sijoituksista konserni...	0 Absoluuttinen arvo					

Aloituskäyttö.



1. Piilota nollarivit.
2. Uusi raportti. Uusi raportti → Tyhjä raportti → Voi luoda oman raportin graafeilla ja taulukoilla ja valitsemilla tiedoilla.  
Uusi raportti → Raporttikirjasto → Vakioraportit tai Johdon raportit. Vakioraportit: tuloslaskelma, tase vastaavaa, tase vastattavaa, rahoituslaskelma, käyttöpääomalaskelma; SIPO,ROI ja Z; tunnuslukuyhteenveto, verotuslaskelma, yrityksen arvot ja osakekohtaiset tunnusluvut. Johdon raportit: valitaan valikosta parhaiten tilanteeseen sopivia raportteja, joista ohjelma tekee automaattisesti graafista kuvaa tai taulukoita.
3. Nuoli on pikakuvake tiedoston ominaisuuksiin. Ominaisuuksissa voi muokata alkutilanteessa täytettäviä tietoja.
4. Nuoli on pikakuvake tiedoston viemisestä Exceeliin. Tämän kuvakkeen avulla tilinpäätöstiedot voidaan viedä Exceeliin, jolloin raportin voi lähettää esimerkiksi tietokoneeseen, jossa ei ole Navita Yritysmallia käytössä.
5. Nuoli vie opastustilaan, josta löytyy ohjelman manuaali.
6. Nuoli on esimerkki alariveista, joita voi syöttötilassa lisätä haluamiaan. Esimerkissä on tehty muiden kulujen alle erittely vuokrat ja muut kulut. CTRL + E → lisää erittelyrivi, CTRL + A → lisää alarivi.
7. Nuoli on näkymä syöttökoodeista, joilla voidaan ennustaa tulevaisuutta.
  - Absoluuttinen arvo: Luvut syötetään absoluuttisena arvona
  - 1 Trendi: Suunnitelmakausien arvot ohjelma laskee automaattisesti toteutuneiden tilikausien (vähintään kaksi toteutunutta kautta täytyy olla) arvoista tapahtuneen kehitystrendin mukaisesti.
  - 2 %/Liikevaihdosta: Arvot suunnitelmakausille syötetään manuaalisesti prosenttilukuina kunkin kauden liikevaihdosta. Prosenttilukuina voi käyttää toteutuneiden kausien arvoja tai muuttaa niitä suunnitelmien mukaisiksi.
  - 3 Kasvu-%: Suunnitelmakausien arvot syötetään manuaalisesti kasvuprosenttina edellisen kauden 12 kuukautta vastaavasta arvosta.
  - 4 % / Viitattu erä: Suunnitelmakausien arvot syötetään prosenttilukuna jostain muusta saman kauden erästä, johon viitataan erikseen syöttökoodin valinnan jälkeen avautuvassa valintaikkunassa.
  - 7 Absoluut. & Kasvu-%: Ensimmäiselle suunnitelmakaudelle syötetään arvo absoluuttisena arvona ja seuraavasta suunnitelmakaudesta lähtien arvot syötetään kasvuprosenttina prosenttilukumuodossa.
  - 8 % / Liikevaihdon muutoksesta: Suunnitelmakausien arvot syötetään manuaalisesti prosentteina liikevaihdon muutoksesta ja tämä syöttökoodi on hyödyllinen esimerkiksi investointisuunnittelukssa. Voidaan käyttää kuitenkin vain niillä riveillä, joissa syöttökoodi 2 % / liikevaihdosta on käytettävissä.

Raportit → Avaa tiedostosta -polulla voidaan avata jo valmiiksi tehtyjä raportteja.

Raportit → Tunnuslukutulkki -antaa sanallisen arvioin tilikausista.

		12	12	12	12 (S)	12 (I)
Diacor terveyspalvelut Oy 2007-2010						
Diacor terveyspalvelut Oy 2007-2010_Seurattavat tunnusluvut						
981		50 761 831	51 750 058	57 727 957		
703		64 518	53 911	15 157		
098		5 139 435	7 429 428	7 283 004		
		872	-21 931	47 033	-117 834	
420		4 748 864	3 447 992	3 759 690		
10	Muut muuttuvat henkilösivukulut	0	Absoluuttinen arvo			
11	Muut muuttuvat kulut	0	Absoluuttinen arvo			

Raportit -polku.

Hyödyllisimpiä pikanäppäimiä:

Syöttötietojen tarkastus Ctrl+G

Erittelyrivi Ctrl+E

Kopioi tiedot myöhemmille kausille Ctrl+K

Piilota tyhjät rivit Ctrl+L