



Pk-yrityksen lyhyen aikavälin talouden suunnittelu ja hallinta

Jukka Hannula

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

2012



Tekijä Jukka Hannula	Aloitusvuosi 2008
Opinnäytetyön nimi Pk-yrityksen lyhyen aikavälin talouden suunnittelu ja hallinta	Sivu- ja liitesivumäärä 60 + 6
Ohjaajat Seppo Suominen, Jussi Hanni	
<p>Opinnäytetyössä käsitellään pk-yrityksen talouden suunnittelua ja hallintaa. Tarkastelu-ajanjakso on nykyhetkestä seuraavan vuoden loppuun. Talouden suunnittelua lähestytään sekä budjetoinnin että laskentatoimen yritysjohdolle tuottamien raporttien kautta. Budjetoinnissa käydään läpi erilaiset budjetin laatimisen mahdollisuudet sekä osabudjettien laatimisen peruseriaatteet. Laskentatoimen raportoinnin osalta tarkastellaan erityisesti johdon laskentatoimen mahdollisuuksia tukea yrityksen johtoa päätöksenteossa ja talouden johtamisessa. Lisäksi käydään lyhyesti läpi kirjanpidon osalta erityisesti tilinpäätöksen asiakirjat.</p> <p>Yrityksen taloudelliseen asemaan vaikuttavat erityisesti kannattavuus, maksuvalmius ja vakavaraisuus, joita työssä tutkitaan laajemmin. Näihin liittyen käsitellään lyhyesti myös yrityksen kasvumahdollisuuksia. Kassan ja käyttöpääoman hallinnan peruseriaatteet esitellään myös, koska niillä on yhteyttä edellä oleviin tekijöihin.</p> <p>Yrityksen talouden johtamisen ja ohjaamisen kannalta on tärkeää, että johdolla on käytävissään oikeaa ja tarkoituksenmukaista tietoa. Johto tarvitsee tietoa paitsi päätöksenteon tueksi niin myös päätösten vaikutusten arvioimiseen sekä siihen, miten hyvin ne ovat edistäneet osaltaan yrityksen tavoitteiden saavuttamista. Niinpä työssä käsitellään myös raportointiperiaatteita ja miten tietojärjestelmät voivat helpottaa tiedon välittämistä yrityksen sisällä.</p>	
Asiasanat budjetointi, kannattavuus, laskentatoimi, raportointi	

Degree Programme in Business

<p>Author Jukka Hannula</p>	<p>Year of entry 2008</p>
<p>The title of thesis Short-term financial planning and management of a small and medium-sized company</p>	<p>Number of pages and appendices 60 + 6</p>
<p>Supervisors Seppo Suominen, Jussi Hanni</p>	
<p>This Bachelor's thesis deals with short-term financial planning and management of a company. The business size of the company is small or medium. The time period in the thesis is from present to the end of next year. The approach to financial planning consists of budgeting and management accounting reports. The budgeting subsections discuss alternatives of forming a budget and principles of making partial budgets. The main emphasis of discussion about accounting reports is on examining how they can support the management of a company in decision making and leading. Moreover, the documents of a financial statement are briefly viewed.</p> <p>The financial situation of a company is affected especially by profitability, liquidity and solvency, which are dealt extensively in the thesis. In addition to these, possibilities of a company growth are discussed briefly. Basic principles of the management of fund and working capital are also presented, because these have a connection to the above mentioned factors.</p> <p>For the management of a company, it is important for the management to have information available which is both correct and appropriate. The management needs information besides for making decisions also for evaluating consequences and viewing how decisions have advanced the company to reach objectives. Therefore, also principles of reporting are considered as well as how information systems can contribute to transmitting information inside the company.</p>	
<p>Key words budgeting, profitability, accounting, reporting</p>	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet.....	1
1.2	Opinnäytetyön aihe ja laajuus	1
1.3	Laskentatoimi.....	2
1.4	Käsitteistä	3
2	Yrityksen talousprosessi.....	4
2.1	Talousprosessi.....	4
2.2	Rahoitus	5
2.3	Oma pääoma.....	6
2.4	Vieras pääoma.....	6
2.5	Rahoituksen hinta.....	7
2.6	Pääomarakenne.....	8
3	Kirjanpito ja tilinpäätös	11
3.1	Kirjanpito	11
3.2	Tilinpäätös	11
3.3	Tuloslaskelma.....	12
3.4	Tase	13
3.5	Rahoituslaskelma	14
3.6	Tilinpäätöksen liitetiedot ja toimintakertomus	14
4	Johdon laskentatoimi.....	15
4.1	Johdon laskentatoimi ja sen roolit.....	15
4.2	Laskentaprosessi.....	15
4.3	Organisaatio	16
4.4	Tietojärjestelmät	17
4.5	Tuotettu tieto ja laskelmat.....	19
4.6	Raportointi	20
5	Yrityksen toimintaa kuvaavia tunnuslukuja	21
5.1	Kannattavuus	22
5.1.1	Myyntikate ja käyttökate	23
5.1.2	Pääoman tuottoaste.....	25
5.2	Maksuvalmius	26

5.3	Vakavaraisuus	28
5.4	Tunnuslukujen yhteys toisiinsa.....	29
5.5	Liikevaihdon kasvu.....	29
5.6	Lyhyen ja pitkän ajan taloudellinen suunnittelu	30
6	Budjetointi.....	32
6.1	Budjetin laatiminen	33
6.2	Osabudjetit	35
6.2.1	Myyntibudjetti.....	35
6.2.2	Valmistusbudjetti.....	37
6.2.3	Osto- ja varastobudjetti	37
6.2.4	Kustannusbudjetti	38
6.2.5	Investointibudjetti	38
6.3	Pääbudjetit.....	38
6.3.1	Tulosbudjetti	38
6.3.2	Rahoitusbudjetti.....	39
6.3.3	Ennakoitu tase	40
6.4	Budjetin hyväksyminen.....	41
7	Budjetointi prosessina.....	42
7.1	Budjetointimenetelmät	42
7.2	Budjetointimallit	43
7.3	Budjetin kontrollointi.....	45
7.4	Budjetoinnin edut.....	46
7.5	Budjetoinnin ongelmia.....	46
8	Yrityksen talouden seuranta ja hallinta.....	49
8.1	Laskentatoimen seurantajärjestelmät	49
8.2	Seurantajärjestelmien mahdollisia haittavaikutuksia	50
8.3	Kustannus- ja tulosityksiköt	50
8.4	Kassanhallinta	52
8.5	Käyttöpääoman hallinta.....	53
8.6	Taseen hallinta	54
9	Yhteenvedo	55
9.1	Työn tulokset	55
9.2	Sovellusmahdollisuudet	56

9.3 Oma kehittyminen ja oppiminen	57
Lähteet	59
Liitteet.....	61
Liite 1. Kululajikohtainen tuloslaskelma	61
Liite 2. Tase.....	63
Liite 3. Lyhennetty tase.....	66

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia asioita, joilla on merkitystä yrityksen talouden suunnittelussa sekä menestymisessä ja joihin yrityksen täten tulisi kiinnittää huomiota. Tavoitteena on löytää ja käydä läpi keskeiset seikat, joihin yrityksen johdon tulee ottaa kantaa varmistaakseen yritykselle hyvän taloudellisen tuloksen ja aseman seuraavan tilikauden aikana. Lisäksi tavoitteena on tarkastella miten laskentatoimi tuottamalla erilaisia raportteja voi tukea yrityksen johtoa päätöksenteossa ja johtamisessa.

Työssä kuvataan ensin yleisellä tasolla yrityksen talousprosessi, jota tutkimalla huomataan tiettyjä lainalaisuuksia, jotka koskevat kaikkea yritystoimintaa. Näitä asioita tutkitaan tarkemmin sekä niiden vaikutusta yrityksen toimintaan ja talouden suunnitteluun. Kirjanpidon ja erityisesti siihen liittyen tilinpäätöksen osalta käydään läpi niiden tuottama keskeinen informaatio yrityksen eri sidosryhmille. Työssä kuvataan myös johdon laskentatoimen prosessia. Näkökulmana on miten se voi auttaa yrityksen johtoa suunnittelussa ja päätöksenteossa. Yrityksen seuraavan vuoden talouden suunnitteluun paneudutaan budjettiprosessin ja budjetin laatimisen kautta. Tämä opinnäytetyö on toteutettu tutkimustyypisenä lähinnä kirjallisuuden pohjalta. Työllä ei ole toimeksiantajaa vaan aihe on muotoutunut kirjoittajan oman mielenkiinnon ja tärkeäksi kokeman aihealueen pohjalta.

1.2 Opinnäytetyön aihe ja laajuus

Opinnäytetyö on ajallisesti rajattu siten, että siinä tarkastellaan asioita, joilla on merkitystä ja vaikutusta yrityksen kuluvan ja seuraavan tilikauden talouden suunnittelussa ja hallinnassa. Tavallisesti yrityksen tilikausi on kalenterivuoden mittainen, se voi olla tietyissä tilanteissa muunkin mittainen tai mahdollisesti alkaa keskeltä vuotta, mutta tässä työssä käytetään oletuksena että tilikausi on sama kuin kalenterivuosi. Yrityksen investoinnit rajataan pääsääntöisesti työstä pois, koska investoinnit liittyvät pidemmän aikavälin kuin tulevan vuoden talouden suunnitteluun.

Työ keskittyy erityisesti tarkastelemaan pienen- ja keskisuuren yrityksen (pk-yrityksen) talouden suunnittelua, joten konserniyritykseen liittyvät erityispiirteet rajataan työn ulkopuolelle. Täten erityisesti konserneja ja pörssiyhtiöitä koskevat kansainväliset IAS/IFRS- tilinpäätösstandardit (IAS = International Accounting Standards, IFRS = International Financial Reporting Standards) jäävät työn aihealueen ulkopuolelle. Oletuksena on myös, että yritys toimii pelkästään kotimaisilla markkinoilla ja euroalueella, joten valuuttakurssien vaihteluita ei huomioida. Lisäksi oletusyhtiömuotona tarkastelemissa on osakeyhtiö, vaikkei yhtiömuodolla juurikaan ole vaikutusta opinnäytetyön tuloksien kannalta.

Yksi laskentatoimen ja yrityksen taloudenhallinnan kannalta keskeinen alue on kustannuslaskenta, joka on teorian ja sen sovellusten osalta erittäin laaja kokonaisuus. Yrityksen kannattavuuden kannalta on tietysti tärkeitä olla perillä kustannusrakenteesta ja yrityksen tuottamien suoritteiden yksikkökustannuksista. Tässä työssä on kuitenkin tietoisesti rajattu kustannuslaskenta työn ulkopuolelle, juuri sen laaja-alaisuuden takia, jotta näin on mahdollista keskittyä yrityksen talouden suunnittelun kokonaiskuvaan paremmin. Kustannukset käsitteenä ovat toki työssä mukana, mutta niiden muodostumiseen ei kiinnitetä tarkempaa huomiota.

1.3 Laskentatoimi

Laskentatoimella on kaksi päätehtävää. Ensimmäinen sen tehtävä on tuottaa tietoa siitä miten yritys toimii ja kuinka hyvin se on liiketoiminnassaan onnistunut eri sidosryhmille, joita ovat mm. omistajat, rahoittajat, verottaja, hankkijat, työntekijät ja asiakkaat. Toisaalta sen tarkoitus on tarjota yrityksen päätöksentekijöille erilaisiin tarkoituksiin ja tilanteisiin mielekästä tietoa päätöksenteon ja johtamisen tueksi. Näiden päätehtävien toteuttamiseksi laskentatoimi kerää yrityksen toimintaa kuvaavia arvo- ja määrälukuja, joiden pohjalta se laatii erilaisia laskelmia ja raportteja. (Jyrkkiö ja Riistama 2008, 23; Suomala, Manninen & Lyly-Yrjänäinen 2011, 9)

Laskentatoimi voidaan päätehtäviensä kautta jakaa ulkoiseen laskentatoimeen ja sisäiseen laskentatoimeen. Nämä nimitykset kuvaavat sitä mille kohderyhmälle kumpikin laskentatoimi ensisijaisesti tuottaa tietoa. Ulkoinen laskentatoimi, josta käytetään myös

nimitystä yleinen laskentatoimi (financial accounting), huolehtii yrityksen kirjanpidosta, joka on lakisääteinen velvoite yrityksille. Kirjanpidon perusteella muodostuu yrityksen tuloslaskelma ja tase. Tuloslaskelman päätarkoituksena on osoittaa tilikauden tulos, jonka perusteella määräytyy omistajille jakokelpoinen voiton määrä. Tase puolestaan kertoo millainen yrityksen omaisuus- ja pääomarakenne on. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 13-14; Ikäheimo, Lounasmeri & Walden 2009, 13-17)

Tuloslaskelma toimii myös yrityksen veroilmoituksen pohjana, jolla ilmoitetaan tiedot verohallinnolle yrityksen tuloverotusta varten. Tosin huomattava on, ettei tuloslaskelman osoittama mahdollinen voitto sellaisenaan ole, se josta yrityksen veromäärä lasketaan, vaan tuloslaskelmaan tehdään verotusta varten verolakien mukaiset oikaisut.

Sisäisestä laskentatoimesta käytetään yleisesti myös nimitystä johdon laskentatoimi (management accounting), joka kuvaa sen luonnetta ja tarkoitusta. Johdon laskentatoimi ei ole lakisääteinen velvoite vaan se palvelee yrityksen toimintoja päätöksenteon tukena tuottamalla erilaisia analyysejä ja raportteja kulloisenkin tarpeen mukaan. Johdon laskentatoimi on enemmän tulevaisuuteen suuntautunut kun taas ulkoinen laskentatoimi tarkastelee mennyttä ja nykyhetkeä. Toki myös johdon laskentatoimi hyödyntää aiemmin tapahtunutta, esimerkiksi kirjanpito on sille keskeinen tietolähde. (Suomala ym. 2011, 10)

1.4 Käsitteistä

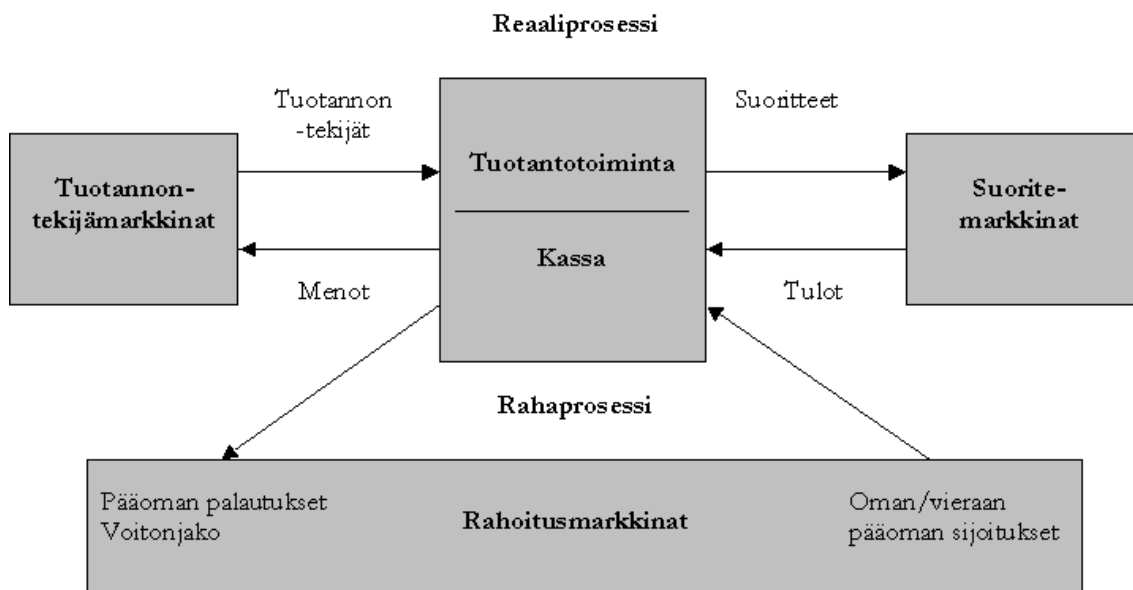
Selvyyden vuoksi käydään lyhyesti läpi muutama termi. Liikekirjanpidossa ja johdon laskentatoimessa yrityksen tuotot ja kustannukset käsitellään hieman eri tavalla. Tuotto on liikekirjanpidossa tietylle tilikaudelle kohdistuva tulo. Tämä määritelmä ei kuitenkaan sovellu johdon laskentatoimen tarpeisiin vaan silloin on parempi käyttää määritelmää tuotto = suoritteiden määrä x yksikköhinta. Kirjanpidossa käytetään termejä meno ja kulu. Meno syntyy kun hankitaan tuotannontekijä. Kulu puolestaan on se osa menoa, josta ei enää odoteta tuloa ja se kohdistetaan tietylle tilikaudelle. Johdon laskentatoimessa puolestaan käsitellään kustannuksia, jotka saadaan kertomalla tuotannontekijöiden määrä yksikköhinnalla. (Alhola & Lauslahti 2003, 19, 53-54; Jyrkkiö & Riistama 2008, 44)

2 Yrityksen talousprosessi

2.1 Talousprosessi

Yritys tuottaa suoritteita, jotka voivat olla aineellisia ja aineettomia. Aineellinen suorite on konkreettinen tuote, esimerkiksi tehtaassa valmistettu huonekalu. Aineettomia suoritteita ovat puolestaan erilaiset palvelut, esimerkiksi kuljetuspalvelut ja tilitoimiston palvelut asiakkaille. Monesti yritysten suoritteet koostuvat tuotteiden ja palveluiden yhdistelmästä, kuten ravintoloiden suoritteet. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 30)

Tuotantotoiminnan ja pääoman kiertokulkua kutsutaan yrityksen talousprosessiksi, se voidaan jakaa reaali- ja rahaprosessiin. Reaaliprosessi kuvaa yritystoimintaan liittyvää tavara- ja palveluvirtaa kun taas rahaprosessi yrityksen tuloja ja menoja sekä rahoitusta. Yritystoiminta tapahtuu tyypillisesti kolmenlaisilla eri markkinoilla, kuten kuvioista 1 nähdään. (Leppiniemi 2009, 16-17)



Kuvio 1. Yrityksen talousprosessi

Yritys toimii tuotantontekijä-, suorite- ja rahoitusmarkkinoilla. Yritys hankkii tuotantontekijämarkkinoilta aineellisia ja aineettomia hyödykkeitä, joita ovat tyypillisesti raaka-aineet, työ, koneet ja laitteet. Näitä hyödyntämällä se tuottaa tavaroita ja palveluita

suoritemarkkinoille myytäväksi. Tästä muodostuu yrityksen reaali prosessi. (Leppiniemi 2009, 16-17)

Rahaprosessi puolestaan kuvaa yrityksen kautta kulkevaa rahavirtaa suoritemarkkinoilta tuotannontekijämarkkinoille sekä yrityksen toimintaa rahoitusmarkkinoilla. Yritys saa kassatuloa kun suoritemarkkinoille myyty tuote tai palvelu maksetaan ja vastaavasti kassameno syntyy kun, yritys maksaa tuotannontekijän hankinnan. (Leppiniemi 2009, 16-17) Yrityksen kautta kulkee rahavirta myös rahoitustapahtumien myötä. Näitä ovat pääoman sijoitukset yritykseen, yrityksen maksamat pääoman palautukset mahdollisine korkoineen ja voitonjako omistajille sekä veroina yhteiskunnalle.

Kirjanpidossa rahaprosessi käsitellään hieman eri tavalla. Tavallisesti meno kirjataan jo silloin, kun yritys on vastaanottanut tuotannontekijän ja tulo puolestaan silloin, kun yritys on luovuttanut tuotteen tai palvelun suoritemarkkinoille. Tämä pätee silloin, kun kirjaukset kirjanpitoon tehdään suoriteperusteisesti.

2.2 Rahoitus

Usein kassamenot syntyvät ennen kassatuloja ja täten yritys tarvitsee toimintaansa rahoitusta. Mikäli maksu suoritetaan käteisellä, tällöin reaali prosessin tapahtumat ovat samanaikaisia rahoitusprosessin kassatulojen ja menojen kanssa. Näin kuitenkin on harvemmin erityisesti yritysten välisessä liiketoiminnassa, jossa maksuajan myöntäminen on tavallista. Täten yritys tarvitsee toimintaansa varten pääomaa, joka on yritykseen sijoitettua rahaa. Pääomaa hankitaan rahoitusmarkkinoilta ja sitä kutsutaan yrityksen rahoitukseksi. Yritykseen sijoitetun pääoman avulla yritys selviytyy kassamenoistaan kunnes, se saa suoritteet valmiiksi luovutettaviksi suoritemarkkinoille ja lopulta niistä maksun kassaansa. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 34; Niskanen & Niskanen 2007, 367) Kassatulojen tulee olla luonnollisesti pitkällä aikavälillä suuremmat kuin kassamenot, jotta yritystoiminta olisi kannattavaa.

Yritys tarvitsee pääomaa kahteen tarkoitukseen, käyttöpääomaan ja rahoittamaan investointeja. (Salmi 2006, 163) Käyttöpääoman tarve muodostuu osittain yllä kuvatun rahoitus- ja reaali prosessin eriaikaisuudesta, mutta sitä käsitellään myöhemmin tässä työs-

sä tarkemmin. Investoinneilla puolestaan tarkoitetaan pitkäaikaisten tuotannontekijöiden hankkimista yrityksen toimintaa varten. Ne ovat rajattu tämän työn ulkopuolelle, koska tässä keskitytään tarkastelemaan yrityksen lyhyen aikavälin talouden suunnittelua ja ohjausta.

2.3 Oma pääoma

Yrityksen on mahdollista hankkia pääomaa toimintaansa varten rahoitusmarkkinoilta erilaisilla ehdoilla, joiden mukaisesti pääoma jaetaan omaan ja vieraaseen pääomaan. Oma pääoma on omistajien yritykseen sijoittamaa pääomaa ja se on yleensä tarkoitettu yrityksen käyttöön määräämättömäksi ajaksi. Omalle pääomalle maksetaan tilikaudelta yleensä korvausta, mikäli se on mahdollista muun rahan käytön jälkeen. Näin ollen omaa pääomaa voidaan pitää riskipääomana, josta saa korvausta vain, jos yritys tuottaa riittävästi voittoa. (Stenbacka, Mäkinen & Söderström 2004, 242; Suomala ym. 2011, 36)

Omaa pääomaa syntyy myös tulorahoituksen myötä, jollei kaikkea tilikauden voittoa jaeta yrityksestä ulos omistajille. Lisäksi oma pääoma voi kasvaa hallussapitovoitoista, joissa on kyse yrityksen varallisuuden arvonnoususta. Luonnollisesti yrityksen oman pääoman määrä voi vastaavilla tavoilla pienentyä eli siis tappiollisen tuloksen tai varallisuuden arvon alenemisen myötä. (Leppiniemi 2009, 71-73)

2.4 Vieras pääoma

Vieras pääoma on yritykselle myönnettyä lainarahaa, joka palautetaan luotonantajalle ennalta määrätyn maksusuunnitelman mukaisesti. Vieraan pääoman käytöstä yritys joutuu maksamaan aina korkoa, joten se on periaatteessa yritykselle kalliimpaa rahoitusta kuin oman pääoman ehtoinen. (Stenbacka ym. 2004, 242) Toisaalta on muistettava, että oman pääoman rahoittajat odottavat myös tuottoa sijoitukselleen. Vieras pääoma jaetaan yleensä esimerkiksi taseessa lyhyt- ja pitkäaikaiseen. Lyhytaikainen laina erääntyy maksettavaksi vuoden tai lyhyemmän ajan kuluessa.

Yritykset käyttävät lyhytaikaisia lainoja lähinnä juoksevan toiminnan rahoittamiseen. Lyhytaikaista lainaa on esimerkiksi yrityksen luotollinen pankkitili, kun se on miinuksel-

la. Sitä käytetään päivittäisen toiminnan rahoittamiseen. Pitkäaikaista lainaa yritys usein hakee pankista, mutta sitä on saatavilla myös rahoituslaitoksista, vakuutusyhtiöiltä, valtiolta ja yksityisiltä tahoilta. (Niskanen & Niskanen 2007, 28-29; Stenbacka ym. 2004, 244)

Usein lainan saamisen edellytyksenä on vakuus, joka voi olla reaali- tai henkilövakuus. Reaalivakuus on luotonantajalle pantiksi annettu vakuus tai kiinnitys sellaiseen omaisuuteen, jota ei voi luovuttaa pantiksi. Henkilövakuuden tärkein muoto on takaus. Tällöin takaaja sitoutuu vastaamaan velasta ja sen koroista, mikäli lainanottaja ei näitä suorita. Takaajina voivat olla yksityishenkilöt ja yhteisöt. Usein luotonantaja edellyttää, että yrittäjä itse takaa lainan sellaisissa yritysmuodoissa, joissa omistajan vastuu on rajoitettu (erityisesti osakeyhtiö). Valtion yhtenä erityisrahoitusmuotona on takausten antaminen. Paitsi, että vakuuden laatu vaikuttaa lainan saatavuuteen sillä on usein myös vaikutusta lainasta perittävän koron määrään. (Leppiniemi 2009, 85, 97)

Oman ja vieraan pääoman ohella on myös olemassa ns. välirahoitusta, jolla on sekä oman että vieraan pääoman piirteitä. Tästä esimerkkinä voidaan mainita pääomalaina, joka on takaisinmaksettavuutensa ja usein myös korollisuuden perusteella vieraan pääoman kaltainen, mutta sen takaisinmaksun ja koron suorittamisen edellytykset puolestaan ovat oman pääoman kaltaiset. Kuitenkin tavallisesti välirahoitus (myös pääomalaina) luetaan vieraaksi pääomaksi, esimerkiksi taseessa. (Leppiniemi 2009, 71, 85-88)

2.5 Rahoituksen hinta

Yrityksen ensisijainen rahoituksen lähde on tulorahoitus, koska se ei aiheuta yritykselle ylimääräisiä kustannuksia. Oman ja vieraan pääoman suhteen yrityksen tulee pyrkiä järkevään tasapainoon riippuen toimialastaan, Neilimon ja Uusi-Rauvan (2005, 289) mukaan omavaraisuusaste tulisi olla vähintään 30 %.

Oman pääoman käyttöön ei siis välttämättä liity kustannusta, koska siitä maksetaan korvausta vain mikäli yritys tuottaa voittoa. Asiaa voidaan kuitenkin tarkastella hieman toisesta näkökulmasta, sillä omaa pääomaa ei kannata käyttää mihin tahansa yrityksessä.

Stenbackan ym. mukaan (2004, 242) oman pääoman kustannus voidaan laskea selvittämällä, mitä se tuottaisi, jos rahat sijoitettaisiin johonkin toiseen tarjolla olevaan vaihtoehtoon. Näin ollen sitä tuottoa, mikä muualla menetetään, voidaan pitää oman pääoman kannalta kustannuksena. Tällöin puhutaan ns. vaihtoehtoiskustannuksesta.

Vieraan pääoman merkittävin kustannus on siitä maksettava korko. Se voi olla kiinteä tai vaihtuva. Tavallisesti korko riippuu vallitsevasta yleisestä korkotasosta ja usein se sidotaan johonkin viitekorkoon esimerkiksi euribor-korkoon (Euro Interbank Offered Rate). Tämän lisäksi pankki velvoittaa vielä korkomarginaalin, joka riippuu osaltaan asiakassuhteesta, yrityksen taloudellisesta tilanteesta, mahdollisesta vakuuden arvosta sekä laina-ajasta. (Leppiniemi 2009, 91-96)

Vieraan pääoman avulla yritys voi kasvattaa tuottojaan. Nimittäin velan ottaminen on kannattavaa, jos yritys saa tällöin hankittua tuottoja, jotka ovat suurempia kuin velan kustannukset. Tällöin velan kustannukset ylittävä tuotto kasvattaa samalla oman pääoman tuottoa. Tätä ilmiötä kutsutaan vieraan pääoman vipuvaikutukseksi. Tähän sisältyy kuitenkin riski, mikäli yrityksen tuottotaso vaikkapa suhdanteiden heikentyessä alittaa vieraalle pääomalle maksettavan korvauksen, joutuu yritys maksamaan korvauksen viime kädessä omasta pääomastaan. (Leppiniemi 2009, 162)

2.6 Pääomarakenne

Yleisesti ottaen yrityksen tilannetta voidaan pitää sitä parempana mitä vähemmän siihen on sitoutunut pääomaa. Kuitenkin on otettava huomioon, mitä yrityksen pääomalla saadaan aikaan. Usein sitoutunutta pääomaa verrataan yrityksen tuottamaan voittoon ja puhutaan pääoman tuottoasteesta. Yleensä pätee mitä parempi pääoman tuottoaste on, sitä kannattavampi yritys on. (Alhola & Lauslahti 2003, 112)

Yrityksellä tulisikin olla pääomaa ”oikea määrä” toiminnan laatuun ja laajuuteen nähden, eli pääomaa ei saisi olla ainakaan kovin paljoa enempää kuin toiminta edellyttää. Syynä on, että pääomasta on yleensä aina maksettava korvausta. Mikäli yrityksellä on ”ylimääräistä” pääomaa ja jolle se ei saa riittävän hyvää tuottoa aikaan, siitä tulee yritykselle pelkästään ylimääräinen kuluerä. (Alhola & Lauslahti 2003, 112-113)

Sitoutuneen pääoman jakautumista omaan ja vieraaseen pääomaan tulee seurata tarkoin. Vakavaraisuus kuvaa oman pääoman osuutta koko pääomasta (oma ja vieras), sitä tarkastellaan tarkemmin myöhemmässä luvussa. Tässä yhteydessä voidaan todeta, että heikko vakavaraisuus lisää yrityksen rahoituskustannuksia, koska rahoittajat tiedostavat siihen liittyvän riskin ja vaativat siksi parempaa tuottoa. On ilmeistä, että yrityksen optimaalinen pääomarakenne sisältää sekä omaa että vierasta pääomaa. Tarkkaa suhdetta näiden kahden välillä ei pystytä määrittämään, koska optimaalinen suhde riippuu toimialasta, suhdanteista, rahoitusmarkkinoiden kireydestä, verojärjestelmästä yms. (Puttonen 2006, 148-149)

Mikäli yrityksen toiminta ei ole pitkällä aikavälillä kannattavaa tai jos investoinnit ylittävät tulorahoituksen, yritykselle voi tulla maksuvalmiusongelmia. Silloin yrityksellä ei ole nopeasti likvidoitavia varoja erääntyvien velvoitteiden hoitamiseen. Tällöin yritys joutuu usein turvautumaan lainarahaan, jolloin vakavaraisuus heikkenee ja samalla kannattavuus, koska laina lisää korkokustannuksia. (Alhola & Lauslahti 2003, 112) Kannattavuutta, maksuvalmiutta ja vakavaraisuutta sekä niiden yhteyksiä käsitellään tarkemmin luvussa 5.

Yritykselle oma pääoma on joustavampaa ja mitä enemmän toimintaan liittyy riskejä, sitä suuremman osan kokonaispääomasta tulisi olla omaa pääomaa. Toisaalta juuri siksi oma pääoma on myös kalliimpaa yritykselle kuin vieras pääoma, koska se on etuoikeusjärjestyksessä heikommassa asemassa. Etuoikeusjärjestys konkretisoituu mahdollisessa yrityksen konkurssitilanteessa, jolloin vieraan pääoman rahoittajat saavat rahansa takaisin ennen oman pääoman sijoittajia. Yritykselle on välttämätöntä olla omaa pääomaa, koska on käytännössä mahdotonta toimia kovin pitkää aikaa pelkästään vieraalla pääomalla. Sen sijaan on mahdollista toimia pelkällä omalla pääomalla, joissakin tapauksissa tämä voi olla jopa suositeltavaa. Tällöin yrityksen on mahdollista toimia erittäin joustavasti, koska oman pääoman rahoittajat eli omistajat voivat toimia täysin ilman vieraan pääoman rahoittajien vaatimuksia. (Alhola & Lauslahti 2003, 113; Ikäheimo ym. 2009, 120)

Yrityksen oman pääoman sijoittajat eli omistajat eivät sijoita yritykseen rahaa päämäärättömästi. Tavallisesti heidän tavoitteena on oman varallisuutensa kasvattaminen eli he

odottavat saavansa riittävästi tuottoa sijoittamalleen pääomalle. Lisäksi omistajien mahdollisuus sijoittaa rahaa yritykseen on rajallinen ja se ei välttämättä riitä yrityksen kasvun tarpeisiin. Usein tästä syystä yritys joutuu rahoituksessaan turvautumaan vieraan pääoman käyttöön, koska sitä on paremmin saatavilla tai se on selvästi halvempaa yritykselle. (Alhola & Lauslahti 2003, 113; Salmi 2006, 75)

Vieraan pääoman käytön hallinnassa on tärkeitä, että se on ensinnäkin mahdollisimman edullista ja vastaa rakenteeltaan yrityksen tarpeita. Tärkeitä seikkoja ovat myös velan erääntymiseen ja takaisinmaksuun liittyen joustavuus, velvoittavuus ja uusittavuus. Velkojen hallinnan kannalta on tärkeitä tuntea yrityksen toimintaprosessi hyvin, tällöin pystytään paremmin ennakoimaan vieraan pääoman tarpeet sekä palautusmahdollisuudet. Yritykselle on myös hyödyllistä, jos se pystyy ennakoimaan korkotason kehitystä ja soveltamaan sitä rahoituspäätöksissään. (Leppiniemi 2009, 170-171)

3 Kirjanpito ja tilinpäätös

Kirjanpito rekisteröi yrityksen tulot, menot ja rahoitustapahtumat. Yrityksen taseessa pidetään kirjaa omaisuudesta, varoista, saatavista, veloista ja pääomista. Näin ollen tilinpäätöshetken tase kertoo yrityksen taloudellisesta asemasta. Tilinpäätöksen tuloslaskelma osoittaa yrityksen tilikauden tuloksen sekä sen muodostumisen, samalla se esimerkiksi toimii osakeyhtiössä mahdollisen osingonjaon lähtökohtana. Tuloslaskelman pohjalta laaditaan myös yrityksen veroilmoitus, jonka perusteella yritys maksaa osan mahdollisesta voitostaan veroina yhteiskunnalle.

3.1 Kirjanpito

Kirjanpitolain (1997/1336) 1 luvun 1 § mukaan ”Jokainen, joka harjoittaa liike- tai ammattitoimintaa, on tästä toiminnastaan kirjanpitovelvollinen.” Kirjanpitolaki ja kirjanpitoasetus määrittävät periaatteet joiden mukaan kirjanpito ja tilinpäätös tulee laatia. Näiden periaatteiden tarkoitus on, että eri yritysten kirjanpitojen tiedot ovat periaatteessa vertailukelpoisia. Yrityskohtaista liikkumavaraa on kuitenkin olemassa. (Salmi 2006, 24)

3.2 Tilinpäätös

Tilinpäätös on lähtökohtaisesti informaatiolaskelma yrityksen eri sidosryhmille. Näitä ovat oman ja vieraan pääoman rahoittajat, hankkijat, asiakkaat, henkilöstö, verottaja sekä useat etukäteen määrittelemättömät tahot. Tilinpäätösasiakirjat on pääsääntöisesti ilmoitettava kaupparekisteriin. Johtuen tilinpäätöksen laajasta hyväksikäytettävyydestä ja julkisuudesta, tilinpäätöksen laativalla yrityksellä voi olla monia tavoitteita tilinpäätöksen rakenteen ja esitettävän tuloksen osalta. Kirjanpitolailla ja kirjanpitolautakunnan lausunnoilla pyritään edistämään, että tilinpäätös antaisi oikean ja riittävän kuvan yrityksen taloudellisesta asemasta ja tuloksesta. (Leppiniemi 2009, 189-190; Patentti- ja rekisterihallitus)

Kirjanpitolaki määrittelee mistä tiedoista tilinpäätös muodostuu. Siihen sisältyy seuraavat osat (Kirjanpitolaki 1997/1336; Salmi 2006, 27):

- tase, joka kuvaa tilinpäätöspäivän taloudellista asemaa
- tuloslaskelma, joka kuvaa tilikauden tuloksen muodostumista
- rahoituslaskelma, jossa annetaan selvitys varojen hankinnasta ja niiden käytöstä tilikauden aikana
- liitetiedot, joilla täydennetään tuloslaskelmaa ja tasetta
- toimintakertomus, jossa annetaan tietoja toiminnan kehittymisestä ja tulevaisuudennäköyksiä

Jokaisesta taseen, tuloslaskelman ja rahoituslaskelman erästä on esitettävä vastaava tieto myös viimeistä edelliseltä tilikaudelta. Rahoituslaskelman laatiminen ei ole pakollista ns. pienelle kirjanpitovelvolliselle, sillä edellytyksellä ettei kyseessä ole julkinen osakeyhtiö. Samoin erillisen toimintakertomuksen laatiminen ei ole pakollista pienelle kirjanpitovelvolliselle, vaan se voi esittää asianomaisen yhteisölain edellyttämät toimintakertomustiedot liitetietoina (Kirjanpitolautakunta 2006, 14). Pieni kirjanpitovelvollinen on kyseessä, mikäli seuraavista kriteereistä korkeintaan yksi on ylittynyt sekä kyseessä olevalla että edellisellä tilikaudella. (Kirjanpitolaki 1997/1336)

- liikevaihto 7 300 000 euroa
- taseen loppusumma 3 650 000 euroa
- henkilöstö keskimäärin 50

3.3 Tuloslaskelma

Tuloslaskelma kertoo tilikauden tuloksen (voitto tai tappio) ja sen miten se on muodostunut. Tuloslaskelman ensimmäisellä rivillä on liikevaihto, joka on varsinaisen liiketoiminnan tuotot. Sitä seuraa liiketoiminnan muut tuotot. Sen jälkeen vähennetään näiden tuottojen ansaitsemiseen liittyvät liiketoiminnan kulut. Se mitä tämän jälkeen on jäljellä, on liikevoitto tai liiketappio. (Kirjanpitoasetus 1997/1339; Salmi 2006, 31-32)

Seuraavaksi lasketaan mukaan rahoitustoiminnan tuotot ja kulut. Yrityksellä on rahavaroja pankkitilillä sekä mahdollisia sijoituksia. Näistä syntyy rahoitustuottoja. Rahoitus-

kuluja syntyy vieraan pääoman käytöstä korkoina ja muina kuluina sekä mahdollisista tappioista sijoitustoiminnassa. (Kirjanpitoasetus 1997/1339; Salmi 2006, 33)

Rahoituseriä seuraavat mahdolliset satunnaiset erät, jotka ovat poikkeuksellisia, kertaluontoisia sekä johtuvat muusta kuin säännöllisestä liiketoiminnasta. Seuraavana tuloslaskelmassa ovat tilinpäätösjärjestelyt. Ne ovat verolakien sallimia keinoja säädellä yrityksen tilikauden verotettavaa tulosta, joko siirtämällä verotettavaa tuloa tuleville kausille tai purkamalla näitä varauksia tilikauden verotettavaan tuloon. Tämän jälkeen seuraavat tilikauden tuloverot ja muut välittömät verot. Viimeisellä rivillä tuloslaskelmassa on tilikauden voitto tai tappio. Tämä erä, mikäli voitollinen, käytetään voitonjakoon yrityksen omistajille ja yrityksen tulorahoitukseen liiketoiminnan kehittämistä varten. (Kirjanpitoasetus 1997/1339; Salmi 2006, 33-34)

3.4 Tase

Tase kuvaa yrityksen taloudellista asemaa tietyssä hetkenä, tilinpäätöksessä tämä on luonnollisesti tilinpäätöspäivä. Perusajatuksena taseessa on esittää yrityksen varat ja omaisuus (vastaavat, aktiivat) tietyssä järjestyksessä sekä miten nämä ovat rahoitettu eli yrityksen käytössä olevat pääomat (vastattavat, passiivat). Taseen omaisuus ja varat puoli esitetään siinä järjestyksessä, kuinka kauan niiden on tarkoitus tuottaa tuloja. Samalla järjestys perustuu myös likviidisyyteen eli kuinka helposti omaisuus voidaan muuttaa rahaksi. Toisaalta kaikki yrityksen omaisuus ei ole muutettavissa rahaksi irrallaan siitä liiketoiminnasta, johon se on tarkoitettu. Vastaavaa-puolella ainoastaan käteiskassa ja pankkitili ovat puhdasta rahaa. (Salmi 2006, 35-37)

Yrityksen omaisuus jaetaan taseessa kahteen pääryhmään, pysyviin ja vaihtuviin vastaviin. Niiden erona on, että pysyvät vastaavat tuottavat tuloja useamman kuin yhden tulevan tilikauden aikana. Pysyviä vastaavia ovat esimerkiksi maa-alueet, rakennukset, koneet ja pitkäaikaiset sijoitukset. Vaihtuvien vastaavien tarkoituksena on tuottaa tulot yhden tilikauden aikana, niihin kuuluvat esimerkiksi vaihto-omaisuus ja lyhytaikaiset myyntisaamiset. (Salmi 2006, 37-38)

3.5 Rahoituslaskelma

Rahoituslaskelman laatiminen on siis vapaaehtoista pienelle kirjanpitovelvolliselle. Sen sijaan julkisille osakeyhtiöille ja isommille yrityksille se on pakollista. Rahoituslaskelman tarkoituksena on täydentää tuloslaskelman, taseen ja liitetietojen antamaa informaatiota yrityksen rahavirtojen osalta. Rahoituslaskelmasta tulee ilmetä (KHT-yhdistys 2011, 76):

- liiketoiminnan rahavirta, joka osoittaa liiketoiminnan tuottamat rahavarat
- investointien rahavirrat, jotka osoittavat rahavirtojen käytön tulevien rahavirtojen kerryttämiseksi pitkällä aikavälillä
- rahoituksen rahavirrat, jotka osoittavat sekä oman että vieraan pääoman muutokset tilikauden aikana

3.6 Tilinpäätöksen liitetiedot ja toimintakertomus

Liitetiedot ovat osa tilinpäätöstä samaan tapaan kuin tuloslaskelma, tase ja rahoituslaskelma. Niiden tehtävä on helpottaa oikean ja riittävän kuvan saamista yrityksen tuloksesta ja taloudellisesta asemasta, selostaa tilinpäätöksen laadintaperiaatteet sekä kertoa mikäli on poikettu yleisistä tilinpäätösperiaatteista. Pienten yritysten kohdalla liitetietovaatimukset ovat vähäisemmät. (Salmi 2006, 76-77)

Toimintakertomus antaa tietoja yrityksen talouden arvioimiseksi. Pieneltä kirjanpitovelvolliselta ei edellytetä toimintakertomuksen laatimista, vaan se on vapaaehtoista. Jos pieni kirjanpitovelvollinen laatii toimintakertomuksen, sen tulee sisältää tiedot olennaisista tapahtumista tilikaudella ja sen päättymisen jälkeen, arvio todennäköisestä tulevas- ta kehityksestä sekä selvitys tutkimus- ja kehitystoiminnan laajuudesta. Nämä ovat samalla kaikille toimintakertomuksen laativille yrityksille pakollisia esitettäviä tietoja. Lisäksi toimintakertomuksessa mm. kuvataan yrityksen riskejä, liiketoiminnan kehittymiseen vaikuttavia tärkeitä seikkoja sekä henkilöstö- ja ympäristötekijöitä. Lisäksi osakeyhtiölaki asettaa toimintakertomuksen sisällölle lisävaatimuksia, pieni kirjanpitovelvollinen voi esittää nämä tilinpäätöksen liitetietoina toimintakertomuksen laatimisen sijasta. (Kirjanpitolaki 1997/1336; Leppiniemi 2009, 192)

4 Johdon laskentatoimi

4.1 Johdon laskentatoimi ja sen roolit

Johdon laskentatoimea voidaan tarkastella kolmesta näkökulmasta: päätöksenteon prosessien tukena, organisatorisena toimintona sekä joukkona laskentatekniikoita. Ensimmäisen näkökulman mukaan laskentatoimi ei ole olemassa itsensä takia, vaan tukeakseen yrityksen toimintaa ja siihen liittyvää päätöksentekoa sekä valintoja. Johdon laskentatoimen arvon määrittelee sen kyky auttaa yrityksen päätöksentekoa ja laajemmin tavoitteiden saavuttamista. Siksi johdon laskentatoimen tulisi olla läsnä kun päätöksiä tehdään. (Suomalan ym. 2011, 10-11)

Toisen näkökulman mukaan johdon laskentatoimi on organisatorinen toiminto. Sillä käytännössä laskenta on organisoitu jollakin yrityksen valitsemalla tavalla. Sillä on tietty asema yrityksessä ja tietyt ihmiset toimivat laskentatoimen tehtävissä. Nämä työntekijät voivat toimia ylimmän johdon tukena, mutta myös esimerkiksi tuotantolaitoksissa tai yksittäisillä liiketoiminta-alueilla. (Suomala ym. 2011, 11)

Kolmannesta näkökulmasta katsottuna johdon laskentatoimi on joukko laskentatekniikoita. Nämä liittyvät mm. tuotekohtaisten kustannusten ja kannattavuuksien laskentaan, budjetointiin ja investointilaskelmiin. Periaatteessa laskenta etenee aina noudattaen samaa kaavaa, jossa ensin tallennetaan tai hyödynnetään jo olemassa olevaa raakatieta, jalostetaan sitä ja lopulta jaetaan se eteenpäin yrityksessä. Edellä esitetyt kolme eri näkökulmaa täydentävät toisiaan ja ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja näin muodostavat johdon laskentatoimen kokonaisuuden. (Suomala ym. 2011, 11)

4.2 Laskentaprosessi

Pääosa yrityksen numeroaineistosta tulee liikekirjanpidosta, joka rekisteröi tulot, menot ja rahoitustapahtumat. Palkanlaskenta kerää tietoja tehdyistä työtunneista ja niistä maksetuista palkoista. Varastokirjanpito seuraa sekä ainesvaraston että valmisteveraston tilannetta, niihin tulleita ja niistä lähteneitä erii. Lisäksi tietoa keräävät kustannuslaskenta- ja tuotannonohjausjärjestelmät. (Jyrkkiö & Rüstama 2008, 24) Näitä kaikkia tietoja johdon laskentatoimi osaltaan hyödyntää, tuottaessaan yrityksen johdolle erilaisia ra-

portteja. Huomattava on, että näistä lähteistä saatavat tiedot kuvaavat mennyttä ja nykyistä kun taas johdon laskentatoimi keskittyy paljolti ennakoimaan ja suunnittelemaan tulevaa. Kuitenkin johdon eri raporttien ja laskelmien pohjana hyödynnetään usein toteutunutta numerotietoa, erityisesti suunnitelmien toteutumisen seuraamisessa.

Ulkoisen laskentatoimen laskelmat perustuvat lainsäädäntöön ja ovat tarkkaan määriteltyjä ja säädeltyjä. Johdon laskentatoimi puolestaan on täysin vapaaehtoista yritykselle, joten siinä voidaan käyttää tarpeen mukaan erilaisia laskentaperusteita. Yritys voi johdon laskentatoimessa esimerkiksi käyttää erilaisia poistoaikoja, varaston arvonmäärittäviä tai korkoperusteita. Tuloslaskelmakin voidaan muokata yrityksen sisäisiin tarpeisiin sopivammaksi, jolloin se ei välttämättä osoita samaa tulosta kuin virallinen tuloslaskelma. (Alhola & Lauslahti 2003, 30-31)

4.3 Organisaatio

Yrityksen johdon vastuulle kuuluvat toiminnan suunnittelu, toimeenpanon organisointi ja toiminnan valvonta. Yrityksen ylimpään johtoon kuuluu toimitusjohtaja ja hänen välittömät alaisensa, jotka samalla tavallisesti muodostavat yrityksen johtoryhmän. Tavallisesti he luovuttavat osan toimivallastaan seuraavalle tasolle, jota usein kutsutaan päällikkötasoksi, erityisesti toimeenpanon organisoinnin osalta. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 26) Yrityksen menestyksenkäs toiminnan suunnittelu ja johtaminen vaatii tuekseen taloudellisia laskelmia, joita johdon laskentatoimi tuottaa tilanteen mukaan.

Yrityksen talousjohtaminen ja -hallinto on tukitoiminto, jolle ei ole mahdollista antaa rajattomasti resursseja ja yleensä yritysten talousosastojen henkilömäärä on pieni verrattuna kokonaishenkilömäärään. Taloushallinto muodostaa yrityksessä oman funktionsa, mutta samalla se toimii osana muuta organisaatiota. Usein laskentatoimi niin sanotusti jalkautuu kentälle, silloin se on kiinteä osa varsinaista yrityksen johtamista ylimmästä johdosta tulosityksiköihin ja pienempiin myyntipisteisiin ja tuotantoyksiköihin asti. Pienissä ja keskisuurissa yrityksissä taloushallinnon organisaatio on usein hyvin pieni, siihen voi esimerkiksi talousjohtajan tai –päällikön lisäksi kuulua kirjanpitäjä ja mahdollisesti reskontranhoitaja. Monesti pienet yritykset myös ulkoistavat kirjanpidon ja res-

kontran hoidon tilitoimistolle. (Ikäheimo ym. 2009, 20-21; Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 27-30)

Tehtävänimikkeet ja niiden toimenkuvat vaihtelevat yrityksestä riippuen, mutta usein johdon laskentatoimen yhteydessä puhutaan erityisesti controller-toiminnoista, joiden päätarkoitus on tukea johdon päätöksentekoa erilaisilla raporteilla ja analyyseillä. Talousjohtajalla puolestaan on usein kokonaisvastuu yrityksen talousjohtamisesta ja taloushallinnon järjestämisestä ja samalla on luontevaa, että hän kuuluu tavallisesti yrityksen johtoryhmään.

Yrityksen controllerilla on kaksi pääroolia liittyen johdon laskentatoimeen: lukugeneraattorina ja päätöksenteon tukena toimiminen. Lukugeneraattorilla tarkoitetaan tässä, määrättyjä ja suhteellisen vakioina pysyviä informaation tuotantoprosesseja. Nämä toistuvat usein viikko-, kuukausi-, kvartaali- ja vuosiväleihin. Controller tuottaa esimerkiksi yrityksen tai sen yksikön tulokseen liittyviä raporteja ja niiden analyysejä. Päätöksenteon tukena toimiminen puolestaan tarkoittaa, asiakaslähtöisen tiedon yksittäistuotantoa tai projektimaista toimintaa. Päätöksentekotilanteet voivat olla hyvin erilaisia ja näin myös tietotarpeet saattavat samalla vaihdella huomattavasti. Tukiroolissa onnistuminen vaatii controllerilta hyvää kyseessä olevan liiketoiminnan ymmärtämistä. Usein controller myös kehittää erilaisia yrityksen toimintatapoja ja osallistuu taloushallintoon liittyvien tietojärjestelmien suunnitteluun ja käyttöönottoon. (Suomalainen ym. 2011, 78-83)

4.4 Tietojärjestelmät

Johdon laskentatoimi perustuu osaltaan paljon myös tietoteknisiin järjestelmiin ja ohjelmistoihin, jotta näistä saadaan todellista hyötyä pitää tietää millaista dataa ja informaatiota järjestelmiin kertyy. Toisaalta pitää myös osata hyödyntää kertynyttä informaatiota erilaisiin käyttötarkoituksiin. (Suomala ym. 2011, 75-76)

Toiminnanohjausjärjestelmät (ERP, enterprise resource planning) ovat nykyään keskeisiä tietojärjestelmiä yrityksissä. Tyypillisesti ne ovat laajoja järjestelmiä, jotka koostuvat yrityksen toimintoja palvelevista osista tai moduuleista. Niiden tavoitteena on kontrol-

loida keskitetysti yrityksen tietovirtoja. Tieto syötetään järjestelmään vain kerran, sen syntyessä ja siihen on kaikilla järjestelmän käyttäjillä reaaliaikainen pääsy. Toiminnanohjausjärjestelmissä on mukana myös johdon laskentatoimeen suunnattuja osia, jotka ovat yhteydessä kirjanpidon moduuliin sekä muihin alueisiin, kuten tuotantoon, myyntiin ja laadunhallintaan. (Drury 2008, 16-17; Ikäheimo ym. 2009, 20)

Toiminnanohjausjärjestelmä soveltuu erityisen hyvin hallitsemaan prosessien ajantasais- ta tietoa, tehostamalla rutiininomaisen tiedon keräämistä ja käsittelyä. Tämä on vapaut- tanut johdon laskentatoimen työntekijöiden aikaa käytettäväksi raportoimisen sijasta enemmän tietojen tulkitsemiseen ja johdon tukemiseen liiketoiminnan johtamisessa. Järjestelmien huono puoli on, että ne koetaan kuitenkin jäykiksi tilanteessa, jossa pro- sessit muuttuvat. Toisaalta ongelmat eivät aina ole itse ERP:stä johtuvia, vaan myös käyttöönoton aikana tehdyillä valinnoilla ja järjestelmään tallennettavan tiedon laadulla on suuri merkitys, niiden toimivuudelle. (Drury 2008, 16-17; Suomala ym. 2011, 76)

Business intelligence-sovellusten (BI) avulla voidaan kerätä tietoa eri järjestelmistä, esi- merkiksi toiminnanohjauksesta (ERP), taulukkolaskennasta, tuotehallinnasta (PDM, product data management) ja asiakkuudenhallinnasta (CRM, customer relationship management) ja yhdistellä tietoja tarpeen mukaan sekä tuottaa niistä erilaisia raportteja. Laskentatoimi sekä tuottaa tietoa business intelligencelle että saa tietoa siltä. Esimerkiki- si budjettisuunnittelussa business intelligence tuottaa tietoa ja sen pohjalta laskentatoi- mi tekee ennusteita eri vaihtoehtojen taloudellisista seurauksista. Business intelligence on tärkeä toiminto yrityksen johdolle talouden ohjaamisessa, mutta myös muille yrityk- sen toiminnoille kuten tuotekehitykselle, tuotehallinnalle, myynnille ja markkinoinnille. BI-sovellukset mahdollistavat tiedon erittäin tehokkaan tuottamisen ja hyödyntämisen, mutta kaupalliset BI-sovellukset ovat isoja investointeja, joten niiden tarve tulee arvioi- da huolellisesti. (Alhola & Lauslahti 2003, 250-251; Suomala ym. 2011, 77)

Perinteinen taulukkolaskenta on silti ehkä edelleen suosituin johdon laskentatoimen tietojärjestelmä, koska se on helppokäyttöinen ja soveltuu monenlaiseen laskentatilan- teeseen. Sen ongelma on kuitenkin hallittu tietojen ylläpito ja tiedon välittäminen eteenpäin yrityksessä, jolloin tietoa ei välttämättä päästä kunnolla hyödyntämään. Lisäk- si on olemassa erikoissovelluksia, jotka on kehitetty tiettyä tarkoitusta varten, esimer-

kiksi toimintolaskentaan, mittaristoja varten, simulointitehtäviin jne. Nämä saattavat palvelulla käyttötarkoitustaan hyvin, mutta niiden ongelmat ovat samanlaisia kuin taulukkolaskennalla. (Suomala ym. 2011, 76-77)

4.5 Tuotettu tieto ja laskelmat

Yksi johdon laskentatoimen päätehtävistä on tuottaa oikeaa ja tarkoituksenmukaista taloudellista tietoa, jotta yrityksessä voidaan tehdä parempia päätöksiä. Tähän vaaditaan sekä rutiininomaisen että tiettyä päätöksentekotilannetta varten tuotettua tietoa. Rutiininomainen tieto tässä tapauksessa liittyy usein liiketoiminnan eri osien kannattavuuden tarkasteluun, kuten tuotteiden, palveluiden, asiakkaiden ja jakelukanavien kannattavuuteen. Oikean tiedon avulla voidaan mahdollisesti karsia kannattamattomia toimintoja pois ja säilyttää kannattavat, käyttää resursseja tehokkaammin ja saada hinnoitteluun apua. Strategisiin päätöksiin, joita tehdään harvemmin, mutta joiden vaikutukset ovat pitkäaikaisia, yritys tarvitsee tilanteeseen räätälöityä tietoa. Nämä päätökset liittyvät esimerkiksi uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen, investointeihin ja pitkäaikaisiin sopimuksiin asiakkaiden ja toimittajien kanssa. (Drury 2008, 19)

Johdon laskentatoimi tuottaa tietoa suunnittelua, tarkkailua ja toiminnan mittaamista varten. Suunnittelun avulla yritys määrittelee toimet ja tarvittavat resurssit, joilla päästään asetettuihin tavoitteisiin. Yrityksillä on sekä lyhyt- että pitkäaikaisia suunnitelmia, joiden toteuttamiseen tarvitaan laskentatoimen apua. Lyhytaikaiset suunnitelmat tehdään yksityiskohtaisemmin kuin pitkäaikaiset. Lyhytaikainen toiminnan suunnittelu tapahtuu tavallisesti budjetin muodossa. Tarkkailun avulla varmistetaan, että päästään suunniteltuihin tuloksiin mahdollisimman hyvin. Käytännössä tämä tapahtuu siten, että budjetista johdetaan tavoitteet, joihin oikeita tuloksia verrataan. Mittaamisen avulla selvitetään säännöllisesti kuinka hyvin tavoitteet ovat toteutumassa ja tämän laskentatoimi analysoi ja raportoi toiminnoista vastaaville johtajille. Erityinen huomio tulee kiinnittää kustannusten ja tehokkuuden toteutumiseen, jotta johto voi ryhtyä tarvittaessa korjaviin toimenpiteisiin. (Drury 2008, 19)

4.6 Raportointi

Raportointi on keskeisessä osassa yrityksen liiketoiminnan ohjaamisessa kohti asetettuja tavoitteita. Sen avulla kohdistetaan yrityksen eri osien toiminta oikeisiin asioihin. Raportointi tarkastelee mennyttä, nykyistä ja tulevaisuutta. Kuitenkin painopiste on siirtymässä enenevässä määrin seurannasta tulevaisuuden ennakointiin. Raportoinnille on tärkeää tiedon oikeellisuus, oleellisuus ja oikea-aikaisuus. Tietojen oikeellisuus on tärkeätä, koska väärä tieto voi aiheuttaa vääriä päätöksiä ja viedä johdon luottamuksen pitkäksikin aikaa talouden tuottamaan informaatioon. Oleellisuus on tärkeätä, jotta raportoidaan tietoa, jolla on merkitystä oikeasti. Tietoa on yrityksen järjestelmistä saatavissa vaikka kuinka paljon, kaikkea ei tarvitse raportoida. Paitsi että raporttien tulee olla sisällöllisesti oikeita ja yrityksen toiminnan kannalta oleellisia, niiden pitää myös tulla oikeaan aikaan. Esimerkiksi, jos käyttöasteraportit ja niiden ennusteet tulevat myöhässä, tuotanto ei pysty suunnittelemaan resurssien käyttöä tehokkaasti. (Alhola ja Lauslahti 2003, 316)

Menneisyyden tarkkailu on pääasiassa asetettujen tavoitteiden toteutumisen seuranta ja tavoitteiden ja toteutumien erojen analysointia. Nykytilanteen raportointi on lähinnä reagoivaa ja liittyy tämän hetken seurantaan ja operatiivisen päivittäistoiminnan johtamiseen. Tulevaisuutta pyritään ennakoimaan erilaisten mittarien ja yhdistelmäraporttien avulla ja samalla johtamaan toimintaa ennakoivasti. (Alhola & Lauslahti 2003, 321)

Raportoinnin onnistumisen ehdottomana edellytyksenä on, että yrityksessä eri toiminnot tai tehtävät ovat selkeästi vastuutettu. Toisin sanoen organisaation rakenne on toimiva. Hyväkin raportti, jossa kaikki olennaiset asiat on esitetty, on hyödytön, mikäli ei ole henkilöä, jolle se toimitetaan tai joka on vastuussa korjaavista toimista. Raportteja tuotetaan periaatteessa kolmelle eri tasolle yrityksessä: ylin johto, tulosityksiköiden tai toiminnoista vastaava johto sekä operatiivinen taso eli suorittava taso (esimiehet ja työntekijät). Näistä jokainen taso tarvitsee erilaisia raportteja aseman ja tehtäviensä mukaan, raporttien laajuus ja tarkkuus vaihtelevat. Numeroiden tarkkuustaso vaihtelee johdon yhteenlasketuista tiedoista suorittavan tason tarkkoihin tietoihin. Ylin johto tarvitsee tietoa koko yrityksen tuloksesta ja toiminnasta, kun taas esimies pelkästään oman vastualueensa toiminnasta. (Alhola & Lauslahti 2003, 319-324)

5 Yrityksen toimintaa kuvaavia tunnuslukuja

Yrityksen talouden suunnitteluun liittyy taloustavoitteiden määrittämistä, niitä kuvaavien tunnuslukujen valintaa sekä tavoitearvojen asettamista talouden johtamista varten. Johdon laskentatoimessa tunnuslukujen käyttö on yrityskohtaista ja samoin myös niiden tavoitearvojen asettaminen. Yritys määrittelee taloustavoitteensa omista lähtökohdistaan, mutta sen on kuitenkin hyvä verrata omia tavoitearvojaan kilpailijoiden vastaaviin arvoihin sekä yleisesti hyvänä yritystoiminnassa pidettyihin tavoitetasoihin. (Neillimo & Uusi-Rauva 2005, 290)

Menestyvälle yritykselle tyypillistä on, toiminnan kannattavuus ja tehokkuus, riittävä maksuvalmius sekä vakavaraisuus pitkällä aikavälillä. Yrityksen johto seuraa menestystä raporttien avulla, joissa erilaisilla tunnusluvuilla on keskeinen rooli. Tunnuslukujen avulla voidaan yrityksen toiminnan tuloksellisuus kuvata tiiviissä muodossa. (Eskola & Mäntysaari 2006, 124)

Erilaisia yrityksen toimintaa mittaavia tunnuslukuja on olemassa satoja ja jokainen voi keksiä tarpeen mukaan niitä lisää. Siksi yrityksen on hyvä valita toimintansa kannalta keskeisimmät tunnusluvut, joita se seuraa pitkän ajan kuluessa. Usein niille asetetaan myös tavoitearvoja. Valittujen tunnuslukujen tulee olla yksinkertaisia, helposti ymmärrettäviä sekä luotettavia. Niiden olisi myös hyvä olla toisiaan täydentäviä, jotta niiden kautta olisi mahdollista saada nopeasti kokonaiskuva yrityksen toiminnasta. Käytössä olevia tunnuslukuja ei kannata olla liikaa, muuten on vaarana että niiden antaman informaation hyödyntäminen vaarantuu ja yrityksen toiminnan kannalta epäolennaiset seikat saattavat korostua ja viedä toimintaa väärään suuntaan. Käytännössä muutama oikein valittu tunnusluku on riittävä yrityksen ohjaamisen kannalta. (Alhola & Lauslahti 2003; 158, Eskola & Mäntysaari 2006, 124)

Yrityksen taloudellista menestystä mittaavat tunnusluvut jaetaan tavallisesti kolmeen eri ryhmään: kannattavuuden, maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden tunnuslukuihin. Viime aikoina myös ei-taloudellisten, henkilöstöön ja asiakkaisiin liittyvien mittareiden käyttö on lisääntynyt erityisesti Balanced Scorecard-menetelmää soveltavissa yrityksissä. Tällai-

sia mittareita ovat esimerkiksi henkilöstön työtyytyväisyys ja asiakasvaihtuvuus. (Eskola & Mäntysaari 2006, 124)

Tämä opinnäytetyö keskittyy tarkastelemaan yrityksen talouden suunnittelua ja johtamista, joten ei-rahamääräiset mittarit rajataan työn ulkopuolelle. Kuitenkin on hyvä tunnistaa, että niillä on osaltaan vaikutusta yrityksen taloudelliseen menestykseen. Käydään seuraavaksi läpi jokaisen yrityksen talouden menestyksen kannalta merkittävät kolme tekijää: kannattavuus, maksuvalmius ja vakavaraisuus.

5.1 Kannattavuus

Kannattavuutta ei ole mahdollista määritellä yksiselitteisesti, mutta yleensä sillä tarkoitetaan tulontuottamiskykyä tietyn ajanjakson aikana. Yritystoiminnan tulee olla kannattavaa, se on pidemmän aikavälin edellytys yrityksen olemassaololle ja toiminnan jatkuvuudelle. Tästä johtuen kannattavuus on yksi yleisimmistä ja usein myös tärkein yrityksen toimintaa kuvaavista mittareista. (Alhola & Lauslahti 2003, 51; Suomala ym. 2011, 39)

Osakeyhtiölain (624/2006) 1 luvun 5 § mukaan ”Yhtiön toiminnan tarkoituksena on tuottaa voittoa osakkeenomistajille, jollei yhtiöjärjestyksessä määrätä toisin.” Näin ollen myös lakiin on kirjattu tavoite toiminnan kannattavuudesta. Yhtiöjärjestyksessä on lain mukaan mahdollisuus asettaa muukin tavoite, mutta kuitenkin yrityksen eri sidosryhmien etu on pidemmällä aikavälillä myös toiminnan kannattavuus.

Kannattavuudella mitataan yleisesti ottaen yrityksen tuottaman voiton määrää. Voiton tavoittelu on yritykselle tärkeää, sillä rahoitusmarkkinat odottavat korvausta sijoittamalleen pääomalle (korkoina ja osinkoina). Täten yritystoiminnasta saatujen tulojen täytyy olla tavoitteeksi asetetun voiton verran menoja suuremmat. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 38)

Absoluuttisesti, eli rahamääräisesti, ilmaistuna tulos on tuottojen ja kustannusten erotus. Jos kustannuksiksi otetaan vain muuttuvat kustannukset saadaan laskettua kate-tuotto = tuotot – muuttuvat kustannukset. Jos kustannuksina otetaan huomioon kaikki

kustannukset saadaan laskettua $\text{voitto} = \text{tuotot} - \text{kokonaiskustannukset}$. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 39)

Pelkän voiton laskeminen ei kuitenkaan anna riittävää kuvaa yrityksen kannattavuudesta, vaan huomioon tulee ottaa myös voiton tuottamiseen käytettyjen panostusten määrä. (Alhola & Lauslahti 2003, 50)

Panostukset huomioiva suhteellinen kannattavuus saadaan seuraavalla tavalla:

$$\text{kannattavuus} = 100 \times \frac{\text{yrityksen toiminnan tulos}}{\text{yritykseen sijoitettu pääoma}}$$

Tässä kaavassa yrityksen tulos on poistojen jälkeinen tulos ennen vieraan pääoman kustannuksia, satunnaisia tuottoja ja kuluja sekä veroja. Tuloksena saadaan prosentuaalinen luku, jonka avulla on helpompi verrata esimerkiksi eri tilikausien tai erikokoisten yritysten kannattavuutta toisiinsa nähden. Absoluuttinen kannattavuustavoite sopii paremmin lyhyen aikavälin tavoitteeksi ja suhteellinen vastaavasti pidemmälle aikavälille. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 21)

5.1.1 Myyntikate ja käyttökate

Myyntikate ja myös käyttökate sisältyivät aiemmin kirjanpitolainsäädännön mukaiseen viralliseen tuloslaskelmakaavaan omina erillisinä kateveinä. Nykyisessä virallisessa tuloslaskelmakaavassa toiminnan kuluja ei enää jaeta kiinteisiin ja muuttuviin, joten myöskään myynti- ja käyttökate ei enää saada suoraan luettua tuloslaskelmasta. Johdon laskentatoimessa sen sijaan nämä katteet ovat edelleen yleisesti käytössä. Ne saadaan laskettua seuraavasti: (Alhola & Lauslahti 2003, 137)

Liikevaihto

- Muuttuvat kustannukset

= Myyntikate

- Kiinteät kustannukset

= Käyttökate

Myyntikate ja käyttökate sopivat lyhyen aikavälin (vuosi tai lyhyempi ajanjakso) kannattavuuden tarkasteluun. Yllä olevan kaavan mukaan niille saadaan laskettua absoluuttinen arvo, mutta ne voidaan myös suhteuttaa liikevaihtoon, jolloin saadaan usein tarkoituksenmukaisempi kateprosentti, esimerkiksi:

$$\text{myyntikate} - \% = 100 \times \frac{\text{myyntikate}}{\text{liikevaihto}}$$

Myyntikate prosentteina sopii saman yrityksen kehityksen tarkasteluun tai saman toimialan yritysten vertailuun. Sen sijaan eri toimialojen yritysten vertailuun sitä ei voida yleensä käyttää, vaan käyttökateprosentti sopii siihen paremmin. (Alhola & Lauslahti 2003, 138)

Esimerkiksi päivittäistavarakaupassa myyntikateprosentit ovat olleet 18 - 22 %, eli tavarastot ovat olleet liikevaihdosta suunnilleen 80 %. Puolestaan pääomavaltaisella teollisuuden alalla myyntikate voi olla 70 - 80 %, koska valtaosa kustannuksista on myyntikatteen jälkeisiä kiinteitä toimintakustannuksia tai pääomakustannuksia. Talousjohdon kannattaa seurata erityisesti katteen tasoissa tapahtuvia suhteellisia muutoksia ja analysoida niiden syitä sekä reagoida syihin sopivilla toimenpiteillä. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 276)

Käyttökate voidaan laskea tuloslaskelmasta lisäämällä liikevoittoon poistot ja mahdolliset arvonalentumiset ja käyttökateprosentti puolestaan saadaan samaan tapaan kuin edellä myyntikateprosentti. Käyttökate kertoo kuinka paljon yritykselle jää katetta liikevaihdosta sen jälkeen, kun siitä on vähennetty sekä muuttuvat että kiinteät kustannukset. (Leppiniemi 2009, 252-257)

Tätä katetta yritys voi käyttää investointien tulorahoitukseen, lainojen lyhennyksiin ja voitonjakoon. Yrityksen talousjohdon on syytä miettiä, riittääkö käyttökate näiden veloitteiden hoitamiseen. Käyttökateavoitteen asettaminen ja sen toteutumisen seuraminen on yksi tärkeimpiä taloushallinnon tunnuslukujohtamisen tehtäviä. Käyttökateprosentti on myös riippuvainen yrityksen toimialasta, työvaltaisilla teollisuusyrityksillä se on usein 8-15 % ja pääomavaltaisilla 20 - 30 %. Pääomavaltaisilla yrityksillä käyttö-

katteen tuleekin olla suurempi, koska niillä merkittävä osa kustannuksista, kuten poistot ja korkokustannukset, ovat laskelmassa vasta käyttökateen alapuolella ja ne on katettava käyttökatteella. Kauppaliikkeiden käyttökatteet ovat usein 2-10 % ja palvelualan vastaavasti 5-15 %. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 276; Yritystutkimus ry 2011, 61)

Käyttökateprosentin heikkous vertailtaessa eri yrityksiä on, että se ei ota huomioon onko yritys ostanut vai vuokrannut tuotantovälineensä. Sillä vuokrat rasittavat käyttökateä, sen sijaan jos yrityksellä on omia tuotantovälineitä, niistä tehdään poistoja ja maksetaan tavallisesti korkokuluja. Nämä erät eivät kuulu käyttökateeseen, joten käyttökateprosentti suosii voimakkaasti investoivia yrityksiä. (Alhola & Lauslahti 2003, 139)

5.1.2 Pääoman tuottoaste

Pääoman tuottoaste, ROI (Return on Investment) kuvaa suhteellista liiketoiminnan kannattavuutta pidemmällä aikavälillä. Se on yksi yleisimmistä käytössä olevista yritystoiminnan ja kannattavuuden tunnusluvusta. Pääoman tuottoaste suhteuttaa yrityksen liiketoiminnan tuloksen yritykseen sijoitettuun pääomaan, jolla yrityksen tulos on aikaansaatu. Tästä tunnusluvusta on olemassa useampia versioita, sen mukaan mille pääomalle tuottoa lasketaan. Koko pääoman tuottoaste saadaan laskettua seuraavasti (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 278):

$$\text{Pääoman tuottoaste} = 100 \times \frac{\text{tulos poistojen jälkeen (liikevoitto)}}{\text{taseen loppusumma}}$$

Tulos poistojen jälkeen ilmaisee yrityksen absoluuttisen kannattavuuden. Se voidaan myös suhteuttaa yrityksen liikevaihtoon, jolloin saadaan yrityksen voittoaste. Taseen loppusumma puolestaan ilmaisee yritykseen sijoitetun kokonaispääoman rahamääräisenä. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 278)

Pääoman tuottoaste-kaava voidaan myös jakaa kahteen osaan seuraavasti:

$$100 \times \frac{\text{tulos poistojen jälkeen (liikevoitto)}}{\text{liikevaihto}} \times \frac{\text{liikevaihto}}{\text{taseen loppusumma}}$$

Tästä nähdään, että pääoman tuotto prosenttiin vaikuttaa kaksi tekijää: yrityksen voitto prosentti ja pääoman kiertonopeus. Jälkimmäinen saadaan siis jakamalla liikevaihto taaseen loppusummalla. Mikäli pääoman kierto on yli 1, tällöin yritys on tuottanut investoiduilla pääomillaan liikevaihtoa investointeja enemmän. Yritys voi parantaa kannattavuuttaan siis nostamalla voitto prosenttia sekä kasvattamalla pääoman kiertonopeutta. Luonnollisesti näiden kahden tekijän heikentyminen huonontaa yrityksen suhteellista kannattavuutta. Yrityksen liiketoiminnan luonne vaikuttaa edellä oleviin kahteen tekijään. Toisilla toimialoilla pääoman kiertonopeus on suuri, mutta voitto prosentti puolestaan pieni ja toisin päin. Kuitenkin kaavan lopputulos on toimialasta riippumaton, juuri tämän tekijöiden kääntäen verrannollisuuden takia. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 278-279; Salmi 2006, 155-156)

Pääoman tuotto prosenttin tavoitearvoa mietittäessä lähtökohtana on, että sen pitäisi normaalitilanteessa olla suurempi kuin yrityksen keskimääräinen pääoman kustannustaso. Kannattaa myös verrata tuotto prosenttia vaihtoehtoisten investointien tuotto tasoon. Kuitenkin on hyvä huomata, että voimakkaasti velkaantuneessa yrityksessä pääoman tuottoaste mittaa pikemmin vieraan pääoman rahoituskustannuksia kuin pääoman tuottotasoa. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 278-279) Yritystutkimus ry:n (2011, 64) ohjeelliset arvot pääoman tuotto prosentille ovat: yli 10 % hyvä, 5-10 % tyydyttävä ja alle 5 % heikko.

5.2 Maksuvalmius

Maksuvalmius, josta usein käytetään myös nimitystä likviditeetti (liquidity), mittaa kuinka hyvät valmiudet yrityksellä on selvitä maksuvelvoitteistaan. Yrityksellä on jatkuvasti erilaisia maksuvelvoitteita, kuten ostolaskuja, palkkoja, veroja ym. Nämä yrityksen tulee pystyä maksamaan ajallaan tai muuten siitä aiheutuu yrityksen toiminnalle hankaluuksia. Useimmiten nämä menot syntyvät ennen kuin yritys saa vastaavasti tuloja kassaan, jotka syntyvät pääasiassa suoritteiden myynnistä. Kuten kuvioista 1 näkyy, on yrityksen useimmiten hankittava rahoitusmarkkinoilta pääomaa toimintansa turvaamiseksi toisen sanelon rahoituksen avulla nykyisiä maksuja voidaan muuntaa tuleviksi maksuiksi. Tästä yritys joutuu maksamaan korkoa, joka on rahoituksen hinta. (Suomala ym. 2011, 44)

Yrityksen pääoman tarve on riippuvainen siitä, kuinka paljon sillä on myyntisaamisia sekä niiden maksuajasta ja vaihto-omaisuuden määrästä. Vaihto-omaisuus käsittää aiheet, tarvikkeet, keskeneräiset tuotteet ja valmiina varastossa olevat tuotteet. Vaihto-omaisuus sitoo pääomaa ja pääoman tarvetta voidaan täten vähentää pienentämällä varastoja sekä nopeuttamalla tuotannon läpäisyä. Toisaalta liialliset vähennykset saattavat vaikuttaa haitallisesti yrityksen toimitusvarmuuteen. Myyntisaaminen voidaan ajatella yrityksen antamana rahoituksena asiakkaalle ja yrityksen edun mukaista on pitää myyntisaamisten määrä vähäisenä. Vastaavasti ostovelka on tavarantoimittajan rahoitusta yritykselle ja yrityksen etu on saada neuvoteltua riittävästi maksuaikaa hankinnoilleen. Pääoman tarve on hyvin riippuvainen yrityksen toimialasta. Työvoimavaltaiset alat, kuten konsultointi, sitovat hyvin vähän vaihto-omaisuutta. Tukkukauppa on puolestaan hyvä esimerkki alasta, jossa vaihto-omaisuuden määrä on tyypillisesti suuri. (Suomala ym. 2011, 44-45)

Yrityksen maksuvalmiutta kuvaa paitsi kyky hoitaa maksut ajallaan myös maksaminen mahdollisimman edullisella tavalla. Kassa-alennusten hyödyntäminen ja käyttämätön sekkilimiitti ovat yleensä merkkejä hyvästä maksuvalmiustilanteesta. Heikosta maksuvalmiudesta kertovat puolestaan erääntyneet maksut, maksetut yliaikakorot ja kalliin lisärahoituksen käyttö. (Yritystutkimus ry 2011, 71)

Yrityksen maksuvalmiutta mitataan usein kahden tunnusluvun kautta: quick ratio ja current ratio. Nämä määritellään seuraavasti:

$$\text{Quick ratio} = \frac{\text{rahoitusomaisuus}}{\text{lyhytaikainen vieras pääoma}}$$

$$\text{Current ratio} = \frac{\text{rahoitusomaisuus} + \text{vaihto-omaisuus}}{\text{lyhytaikainen vieras pääoma}}$$

Rahoitusomaisuus koostuu lyhytaikaisista saamisista (esim. myyntisaamiset), rahoista ja rahoitusarvopapereista. Quick ratio kuvaa siis, kuinka hyvä valmius yrityksellä on selviytyä maksuvelvoitteistaan kaikkein likvideimmällä omaisuudellaan eli rahavaroillaan. Yleisesti ottaen, hyvä arvo on yli 1 ja jos quick ratio on alle 0,5 sitä voidaan pitää hu-

lestuttavana. Current ratio puolestaan tarkastelee kuinka hyvin yritys selviäisi maksuvelvoitteistaan, jos se rahoitusomaisuuden lisäksi realisoisi vaihto-omaisuutensa lyhytaikaisten lainojen takaisinmaksua varten. Current ration kohdalla hyvä arvo on yli 2 ja alle 1 oleva arvo on heikko. (Suomala ym. 2011, 45-46) Lyhytaikaista vierasta pääomaa ovat lainat ja maksuvelvoitteet, joiden takaisinmaksuaika on alle vuosi.

5.3 Vakavaraisuus

Vakavaraisuus kuvaa yrityksen oman pääoman ja vieraan pääoman suhdetta. Vieras pääoma eli lainarahoitus on yritykselle aina kalliimpaa kuin oma pääoma, sillä lainoista aiheutuu korkokuluja. Oman pääoman käytöstä ei taas välttämättä aiheudu kuluja, koska siitä maksetaan korvausta osinkoina silloin kun yritys menestyy eikä niinkään ajan kulumisen perusteella. Lisäksi omistaja saa tietysti korvausta sijoituksestaan mahdollisen osakkeen arvonnousun myötä. Osingonmaksu on yrityksen oma päätös ja osakkeen arvonnousuun ei liity kuluvaikutusta. (Suomala ym. 2011, 46-48)

Yritykselle on hyötyä hyvästä vakavaraisuudesta erityisesti taloudellisesti heikkoina aikoina, jolloin yrityksen suoritteiden kysyntä laskee ja myyntitulot pienentyvät. Vakavarainen yritys selviytyy maksuvelvoitteistaan tällöin paremmin kuin velkainen yritys, koska sen lainanlyhennys- ja korkokulut ovat velkaista yritystä pienemmät ja voitonjakoerät voidaan muutenkin sopeuttaa joustavammin tulovirtojen muutoksiin. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 22)

Yrityksellä voi olla pääomarakenteen suhteen myös muita tavoitteita kuin pelkästään hakea sopiva suhde oman ja vieraan pääoman välillä. Nämä tavoitteet voivat liittyä esimerkiksi korottomien velkojen käyttöön sekä lyhyt- ja pitkäaikaisten velkojen keskinäisiin suhteisiin. Varsin tärkeätä on myös pyrkiä saamaan lainoille keskimäärin maksuaika, joka vastaa investointien takaisinmaksuaikoja. Rahoitusrakenne on välittömässä yhteydessä rahoituksen kustannustasoon. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 22, 288)

Yrityksen pääoman rakennetta kuvaavia tunnuslukuja on olemassa useampia, mutta yleisesti voidaan sanoa, että suunnilleen 40/60-suhde oman ja vieraan pääoman välillä on se, johon yrityksen kannattaa pyrkiä. Pääoman rakenteella on merkitystä erityisesti,

jos yritys joutuu jostain syystä hetkelliseen kannattavuuskriisiin. Hyvä vakavaraisuus myös auttaa yritystä tarvittaessa saamaan lisärahoitusta. Huono vakavaraisuus puolestaan vaikeuttaa rahoituksen saamista, sillä sekä oman että vieraan pääoman rahoittajat eivät yleensä ota riskiä rahoittaakseen valmiiksi liian velkaista tasetta (pois lukien niimensä mukaiset riskirahoittajat). (Salmi 2006, 175; Suomala ym. 2011, 46-48)

5.4 Tunnuslukujen yhteys toisiinsa

Edellä on tarkasteltu kannattavuutta, maksuvalmiutta ja vakavaraisuutta yrityksen liiketoiminnan tuloksellisuutta ja taloudellista asemaa kuvaavina tunnuslukuina. Näillä kolmella tekijällä on yhteys ja vaikutus toisiinsa. Yritystoiminnan perustavoite on kannattavuus, mutta se ei kuitenkaan yksistään takaa yrityksen menestystä. Sen lisäksi yrityksen tulee olla maksukykyinen ja vakavarainen. Kannattavallekin yritykselle voi olla jopa lyhytaikainen maksuvalmiuskriisi kohtalokas. Sen toki voi hoitaa esimerkiksi lainanotolla, mutta usein lainan saaminen edellyttää yritykseltä jonkinasteista vakavaraisuutta. (Alhola & Lauslahti 2003, 147-148)

Kannattavuus perustuu yrityksen myymistä suoritteista saatavaan katteeseen. Mikäli tämä kate on pääsääntöisesti hyvä, se parantaa yrityksen maksuvalmiutta. Puolestaan heikko kate luonnollisesti heikentää maksuvalmiutta. Huono maksuvalmius taas heikentää jatkuvasti pääomarakennetta, koska toimintaa joudutaan lyhyelläkin aikavälillä rahoittamaan lainoilla. Yritys joutuu maksamaan ottamistaan lainoista korkoa ja jatkuva lainanotto syö siten yrityksen kannattavuutta. Yhteenvetona voi todeta, että huono kannattavuus heikentää maksuvalmiutta ja huono maksuvalmius taas vakavaraisuutta. Heikko vakavaraisuus puolestaan huonontaa kannattavuutta ja näin yritys voi ajautua oravanpyörään, josta on vaikea päästä pois. (Alhola & Lauslahti 2003, 147-148)

5.5 Liikevaihdon kasvu

Liikevaihdon kasvua pidetään yleisesti jonkinlaisena merkinä menestyvästä yrityksestä. Taustalla on ajatuksena, että mikäli yrityksen markkinat kasvavat niin markkinaosuuden säilyttäminen tai kasvattaminen edellyttää liikevaihdon kasvua. Toisaalta voidaan myös ajatella että, koska yleisesti talouteen liittyvä yksi perustekijä on kustannusten jatkuva kasvaminen ajan myötä, niin tuottojen kasvu ei jää paljon muita vaihtoehtoja. Tuot-

tavuutta voidaan toki parantaa ja kustannuksia karsia, mutta mahdollisuudet siihen ovat rajalliset riippuen alasta ja yrityksestä. Tietysti yrityksen kasvuhakuisuus on omistajista riippuvainen. (Salmi 2006, 123)

Kannattavuus luo perustaa yrityksen liiketoiminnan kasvattamiselle. Hyvin kannattava yritys pystyy halutessaan kasvamaan nopeammin ja vähemmin riskein kuin heikosti kannattava yritys. Heikosti kannattavan yrityksen tuleekin miettiä erityisen huolellisesti mahdollisia kasvuaikkeitään. Yrityksen kasvun tulisi aina tapahtua hallitusti ja suunnitellusti. Liiketoiminnan kasvu johtaa lisäkapasiteetin ja lisäkäyttöpääoman tarpeeseen jollakin aikavälillä. Nämä puolestaan vaativat investointeja ja siihen tarvitaan rahoitusta. Liian nopea ja hallitsematon kasvu rasittaa yrityksen rahoitusta ja voi johtaa mahdollisesti maksuvalmius- ja/tai vakavaraisuuskriisiin. (Alhola & Lauslahti 2003, 154; Salmi 2006, 123)

Tavallisesti yrityksen kasvun mittareina käytetään liikevaihdon suuruutta, taseen loppusummaa sekä henkilökunnan määrää. Hallittuun kasvuvauhtiin ei ole olemassa mitään yksiselitteistä ohjetta, mutta hyvä peruslähtökohta on jos liikevaihdon kasvuprosentti on pääoman tuotto-prosentin kanssa samaa suuruusluokkaa. Tällöin yleensä yrityksen tulorahoitus on tasapainossa kasvun kanssa ja yritys ei tarvitse liaksi asti ulkopuolista rahoitusta tai velanottoa. Mikäli tulorahoitus ei riitä yrityksen liiketoiminnan kasvuvauhtiin, yritys joutuu käyttämään pääomarahoitusta. Jos tämä tapahtuu vieraalla pääomalla, vaarana on että yritys voi joutua maksuvalmius- ja vakavaraisuuskriisiin. (Alhola & Lauslahti 2003, 154)

5.6 Lyhyen ja pitkän ajan taloudellinen suunnittelu

Yleensä yrityksessä tehdään erikseen lyhyen ja pitkän ajan taloudellisia suunnitelmia. Lyhyen ajan suunnitelma laaditaan yleensä budjetin muodossa ja se koskee seuraavaa vuotta. Pitkän ajan suunnitelmia kutsutaan strategisiksi tai yrityssuunnitelmiksi ja niiden ajanjakso on yli vuosi eteenpäin. Budjetti on yksityiskohtainen suunnitelma tulevaisuudeksi ja se perustuu tämän hetkiseen yrityksen tilanteeseen ja käytettävissä oleviin resursseihin (laitteet, henkilöstö, rahalliset resurssit). Strategiset suunnitelmat puolestaan liittyvät siihen minkälaisia resursseja yrityksellä tulisi olla käytössään pidemmällä

ajanjaksolla. Yhteistä molemmille suunnitelmatyypeille on tavoiteasetanta ja suunnitelman laatiminen miten tavoitteet saavutetaan. (Drury 2008, 351-352)

Tämä työ käsittelee pääasiassa yrityksen lyhyen ajan taloudellista suunnittelua. Seuraavissa kappaleissa tarkastellaan yrityksen tulevan tilikauden suunnittelua budjetoinnin kautta, talouden seurantaa sekä kassan ja käyttöpääoman hallintaa.

6 Budjetointi

Jyrkkiön ja Riistaman (2008, 226) mukaan budjetti on yrityksen toimintaa varten laadittu, mahdollisimman edullisen taloudellisen tuloksen sisältävä, määrättyä ajanjaksona toteutettavaksi tarkoitettu euromääräinen toimintasuunnitelma. Huomiota kannattaa kiinnittää sanaan toimintasuunnitelma, sillä budjettiin liittyy myös suunnitelma siitä miten yritys tulee toimimaan seuraavalla budjettikaudella, se ei ole pelkästään arvio yrityksen tulevista tuloista ja menoista.

Budjetoinnilla tarkoitetaan budjetin ja siihen kuuluvien toimintasuunnitelmien laatimista. Tämä muodostuu ennakoinnista, tavoitteiden asettamisesta, toimintavaihtoehtojen kehittämisestä, vertailusta ja valinnoista. Toimintasuunnitelmassa tavoitteet ilmaistaan yrityksen reaaliprosessiin liittyvin käsittein, näitä ovat esimerkiksi tilauskanta, markkinaosuus ja tuotannon tekijöiden hankinnat (ks. kappale 2.1). Siinä joudutaan ottamaan siis kantaa yrityksen sisäisten asioiden lisäksi myös yrityksen toimintaympäristöstä aiheutuviin tekijöihin. Toimintasuunnitelman tavoitteiden kautta muodostuu osa itse budjetissa käytettävistä luvuista, esimerkiksi tuotteiden myyntimäärät ja näihin liittyen tarvittavat ostot sekä työmäärät. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 226-227)

Budjetti voidaan laatia useampaan tarkoitukseen ja eri aikaväleille. Tavallisin on vuosibudjetti, joka nimensä mukaisesti on tavallisesti budjetti seuraavalle vuodelle tai liikeyrityksen tilivuodelle. Se on selvästi yksityiskohtaisempi kuin pidemmän aikavälin budjetit. Kehysbudjetti on keskipitkän aikavälin budjetti, tyypillisesti ajanjakso on kahdesta kolmeen vuoteen. Sen yhteydessä oleva toimintasuunnitelma ei ole sidottu yrityksen kapasiteettiin, joten tarpeen mukaan on otettava huomioon investoinnit ja henkilökunnan muutokset. Kehysbudjetin luvut ovat vähemmän tarkkoja kuin vuosibudjetin. Pitkän aikavälin budjetti on esimerkiksi erillinen investointibudjetti, joka on tarkoitettu 5-10 vuodeksi eteenpäin. Budjetti voidaan myös laatia erikseen jotain yrityksen tulos- tai kustannusyksikköä varten. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 230-231; Suomala ym. 2011, 178-179)

Vuosibudjetin laatimiseen vaikuttaa tämän hetkinen liiketoiminnan tilanne sekä aiempien vuosien päätökset. Budjetin tulisi osaltaan toteuttaa yrityksen pitkän ajan toiminta-

suunnitelmaa seuraavan vuoden aikana. Pitkän ajan toimintasuunnitelma kuitenkin sisältää oletuksia ja epävarmuuksia, koska se on laadittu useamman vuoden ajalle. Siksi sitä joudutaan tarkastelemaan ja korjaamaan tarvittaessa tehtäessä vuositason budjettia, jolloin on sitä koskien käytössä uudempaa ja tarkempaa tietoa. (Drury 2008, 354)

Budjetointi vuositasolla on yksityiskohtaista vaihtoehtojen läpikäymistä, jossa rajoitteet huomioiden, pyritään löytämään parhaan mahdollisen tuloksen antava vaihtoehto. Budjetin hyväksymisessä valitaan toteutettavaksi kaikista lupaavin vaihtoehto ja tämän päätöksen toteuttamiseen myös sitoudutaan. Budjetin onnistumiseen vaikuttaa suuresti se miten, budjetin vaikutuspiirissä olevat henkilöt siihen suhtautuvat. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 226; Suomala ym. 2011, 178-179)

Yleensä tulevan budjettikauden budjetti laaditaan ja hyväksytään hieman ennen kuluvan budjettikauden päättymistä. Budjetin toteutumista seurattaessa vertaillaan budjetissa asetettujen tavoitteiden ja todellisten lukujen eroja. Budjettiseuranta pitää sisällään erojen tunnistamisen, syytekijöiden selvittämisen ja päätöksentekijöiden informoimisen näistä siten, että tarvittaessa on mahdollista tehdä tarpeellisia korjaavia toimenpiteitä. (Suomala ym. 2011, 179)

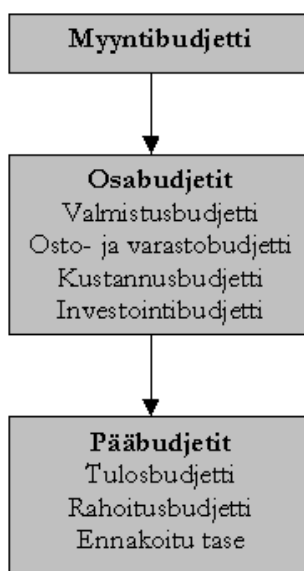
6.1 Budjetin laatiminen

Yleensä budjetin laatimisen yhteydessä yrityksellä on kaksi tavoitetta, taloudellinen tavoite sekä toimintatavoite. Taloudellinen tavoite ilmaistaan budjettikaudelle asetettavana tuottotavoitteena. Se voi olla vaikkapa toimintaan sidotun pääoman tuotto prosentti tai lähtökohtana voi olla pääoman kustannukset (korot, osingot, verot). Budjetin toimintatavoite on usein määrällinen, esimerkiksi tietyt valmistusmäärät tai tietyn markkinaosuuden saavuttaminen. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 232)

Budjetin tulee toteuttaa yrityksen pitkän ajan toimintasuunnitelmaa, joten yrityksen ylimmältä johdolta (tavallisesti hallitus) tulee usein reunaehdotuksia budjetin laatimiselle, kuten esimerkiksi tuotevalikoiman muutos, toimintojen laajentaminen tai supistaminen. Lisäksi voidaan asettaa rajat esimerkiksi kuinka paljon tuotteiden hintoja ja palkkoja

voidaan nostaa tai kuinka paljon tuottavuutta tai kapasiteettia on mahdollista kasvattaa. (Drury 2008, 358)

Useimmiten on järkevää, rahoituksen suunnittelunkin kannalta, laatia yksi budjetti, jonka toteutuminen on todennäköistä. Budjetin laatimisen lähtökohdaksi kannattaa ottaa usein toimintaa eniten rajoittava tekijä. Esimerkiksi laskusuhdanteessa se voi olla myynti ja vastaavasti noususuhdanteessa valmistus. Tällöin laaditaan osabudjetti toimintaa eniten rajoittavalle tekijälle ja sen jälkeen sovitaan muut osabudjetit tämän lähtökohdaksi valitun osabudjetin suhteen. Tulosbudjetti saadaan muodostettua näiden osabudjettien avulla ja se esitetään yleensä tuloslaskelmamuodossa, suoriteperusteisesti lasketuna. Tulosbudjetin päätarkoitus on varmistaa yrityksen riittävä kannattavuus. Lisäksi on syytä laatia erikseen yritykselle rahoitusbudjetti, jonka tarkoitus on varmistaa maksuvalmius mahdollisimman edullisin rahoituskustannuksin budjettikauden aikana. Rahoitusbudjetti esitetään usein kassavirtalaskelman muodossa ja se on maksuperusteinen. On myös mahdollista laatia ennakoitu tase, joka saadaan laskettua tulos-, rahoitus- ja osabudjettien avulla. (Suomala ym. 2011, 181) Kuviossa 2 on esitetty minkäläinen valmistusyrityksen budjettijärjestelmä voisi olla.



Kuvio 2. Esimerkki teollisuusyrityksen budjettijärjestelmästä.

Palvelu- tai asiantuntijayrityksen budjetointi tapahtuisi saman periaatteen mukaan, muuten mutta niiden ei tarvitse laatia niin montaa osabudjettia kuin valmistusyrityksen.

Niiden ei tarvitse tehdä tavallisesti valmistus-, osto-, eikä varastobudjettia. (Alhola & Lauslahti 2003, 282)

Edellä olevassa kuviossa on esitetty toimintokohtainen budjettijärjestelmä. Tällöin yrityksen on päätettävä, mikä toiminto on niin olennainen, että sille kannattaa laatia oma budjetti. Budjetti voidaan myös laatia toimintojen sijasta esimerkiksi tulosityksiköittäin. Joka tapauksessa budjetoinnin alkuvaiheessa sitä suunnitellaan enemmän reaali-prosessin osalta kuin rahaprosessin kannalta. Tällöin yritys selvittää alkuun esimerkiksi markkinaosuuksia, kuluttajien ostokäyttäytymistä, kilpailijoiden toimintaa, tarvittavien raaka-aineiden määriä ja henkilökunnan määrää. Vasta kun budjettikauden reaali-prosessi on saatu suunniteltua, voidaan siirtyä rahaprosessin suunnitteluun eli arvioimaan esimerkiksi suoritteiden myyntihintoja ja tuotannon tekijöiden ostohintoja. (Eskola & Mäntysaari 2006, 90-91)

Käydään seuraavaksi läpi eri osabudjettien laatimisen peruseriaatteet. Yrityksen tulee kaikkien osalta pyrkiä mahdollisimman hyvin ennakoimaan tulevan budjettikauden aikaisia muutoksia.

6.2 Osabudjetit

6.2.1 Myyntibudjetti

Useimmiten yrityksen toimintaa eniten rajoittava tekijä on myyntimäärä ja sen mukaan tällöin määräytyvät yrityksen muut toiminnot. Tästä syystä myyntibudjetin laatiminen on tavallisesti tärkein osa budjetointiprosessia. Valitettavasti, se on myös hankalin laatia, sillä myynti on eniten riippuvainen yrityksen ulkoisista tekijöistä, joita ovat: asiakkaiden ostokäyttäytyminen, kilpailijoiden toimet ja yleinen taloudellinen tilanne. (Drury 2008, 359)

Myyntibudjetti perustuu yrityksessä arvioituun tuotteiden tai suoritteiden myyntimääriin, joita voidaan ennakoita kahdella tavalla. Määrät voidaan budjetoida seuraavasti (Ikäheimo ym. 2009, 164):

- Ennakoidaan jokaisen nykyisen asiakkaan tai asiakasryhmien ostot
- Lisätään ennakoitujen uusien asiakkaiden ostot
- Vähennetään ennakoitavissa olevien poisjäävien asiakkaiden ostot

Vaihtoehtoisesti myyntimääriä voidaan ennakoida myös seuraavasti:

- Ennakoidaan yrityksen liiketoiminta-alan kokonaiskysyntä
- Arvioidaan oma markkinaosuus
- Myyntimäärä lasketaan oman markkinaosuuden perusteella

Kun myyntimäärät on saatu alustavasti budjetoitua, sen jälkeen budjetoidaan hinnat. Tällöin tuote- tai suoritekohtaisesti asetetaan tavoiteltu myyntihinta. Tähän voi liittyä seuraavat vaiheet (Jyrkkiö & Riistama 2008, 232):

- Markkinatilanteen ja kilpailevien tuotteiden hintojen perusteella määritellään rajat, joiden puitteissa myyntihinnan tulee olla. Otetaan tarkasteluun muutama hintavaihtoehto.
- Kokemuksen ja markkinointisuunnitelmien perusteella voidaan ennakoida myyntisaamisiin ja varastoon sitoutuva pääoma sekä kiinteät markkinointikustannukset ja mahdollisten kiinteiden valmistuskustannusten osuus (katetarve).
- Arvioidaan eri myyntihinnoilla saavutettavat myyntimäärät ja lasketaan jokaisen vaihtoehdon antama myyntikate ja pääomalle saatava tuotto.
- Näistä valitaan parhaan tuoton antava vaihtoehto.

Tuotekohtainen kokonaisynti saadaan kertomalla arvioitu myyntimäärä yrityksen asettamalla tuotteen tai suoritteen myyntihinnalla. Mikäli yritys myy paljon erilaisia tuotteita, edellä oleva analyysi voidaan tehdä vain muutaman pääsuoritteen osalta. Myyntibudjettia laadittaessa tulee pyrkiä arvioimaan mahdolliset hintatason muutokset ja tuotteiden kysynnän vaihtelut. Lisäksi on otettava huomioon myynnin oikaisuerät, kuten arvonlisä- ja valmisteverot, nämä on myyntikatetta laskettaessa vähennettävä myyntihinnoista. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 233; Stenbacka ym. 2004, 276)

6.2.2 Valmistusbudjetti

Valmistusyrityksessä tulee kiinnittää erityistä huomiota valmistuksen budjetointiin, jossa määritellään valmistettavien tuotteiden määrät sekä niihin tarvittavat tuotannontekijät ja myös niiden kustannukset. Valmistettavat tuotemäärät saadaan suoraan myyntibudjetista, huomioimalla mahdollinen alkuvarasto ja haluttu kauden loppuvarasto. Valmistusbudjettia laadittaessa joudutaan ottamaan myös kantaa yrityksen kapasiteetin riittävyteen. Mikäli kapasiteetti ei riitä budjetoituun valmistusmäärään, yrityksellä on periaatteessa kolme vaihtoehtoa: teettää osa tuotteista alihankintana, investoida lisäkapasiteettiin tai korottaa tuotteiden hintoja, jolloin niiden kysyntä pienenee. Jälkimmäisessä vaihtoehdossa joudutaan yleensä muokkaamaan myyntibudjettia uudelleen. (Stenbacka ym. 2004, 277)

Valmistusbudjetissa tuotannontekijämäärät kerrotaan niiden yksikköhinnalla, näin saadaan muuttuvat kustannukset, joihin lisätään vielä valmistuksen kiinteät kustannukset. Tämän lisäksi tulee huomioida välilliset muuttuvat ja kiinteät kustannukset. Nämä voidaan kohdistaa esimerkiksi aiheuttamisperiaatteella eri tuotteille, jolloin voidaan soveltaa kustannuspaikkalaskentaa, yleiskustannuslisiä tai toimintopohjaista kustannuslaskentaa. (Stenbacka ym. 2004, 276-277)

6.2.3 Osto- ja varastobudjetti

Ostobudjettia laadittaessa tarvitaan tiedot myyntibudjetista sekä varastossa olevien valmiiden tuotteiden ja raaka-aineiden määristä. Mahdolliset ostojen määräalennukset ja kausittain vaihtelevat hinnat tulee pyrkiä hyödyntämään, kuitenkin niin ettei varastoon sitoutuisi turhaan pääomaa. Myös ostoerien muut mahdolliset kustannukset tulee pyrkiä optimoimaan, voi olla esimerkiksi edullisempaa tilata varastoon kerralla raaka-ainetta enemmän ja säästää samalla kuljetuskustannuksissa. (Stenbacka ym. 2004, 278)

Varastobudjetti on keskeinen osabudjetti valmistusyritykselle, sillä siihen vaikuttavat myynti-, valmistus- ja ostobudjetti. Sen avulla koordinoidaan sekä myyntiä ja valmistusta keskenään, että ostoja ja valmistusta. Varastobudjetista saadaan eri laskelmia varten selvitettyä varastoon sitoutuvan pääoman määrä. Joissakin yrityksissä varastoihin voi sitoutua paljon pääomaa, jolloin rahoituksellinen vaikutus on merkittävä. Tällöin on

tärkeää suunnitella varastonkierto huolellisesti, tarvittaessa erikseen raaka-aine, puoli-
valmiste ja valmistevarastolle, tämä auttaa myös välttämään epäkuranttiusriskejä. Voi
olla kuitenkin yrityksen toimitusvarmuuden kannalta hyvä pitää yllä normaalia varas-
tointitarvetta korkeampaa varastoa, jottei valmistus keskeytyisi esimerkiksi jonkin raa-
ka-aineen toimitushäiriön vuoksi. (Alhola & Lauslahti 2003, 290; Stenbacka ym. 2004,
278)

6.2.4 Kustannusbudjetti

Kustannusbudjetti sisältää tiedot yrityksen eri kustannuksista. Valmistuksen osalta sii-
hen kuluu aineskustannukset, työkustannukset, muuttuvat yleiskustannukset ja kiinteät
yleiskustannukset. Lisäksi siihen sisältyy myynnin ja hallinnon kustannukset. (Jyrkkiö &
Riistama 2008, 237)

6.2.5 Investointibudjetti

Yrityksellä on yleensä erilliset investointisuunnitelmat pitkällekin aikavälille. Investoin-
tibudjettiin otetaan mukaan kuitenkin vain budjettikauden aikana tapahtuvat investoin-
nit. Näitä ovat sekä korvausinvestoinnit, joissa esimerkiksi vanhat laitteet korvataan
uusilla, että uusinvestoinnit, joissa puolestaan hankitaan jotain kokonaan uusia laitteita.
Investointibudjetilla on vaikutusta rahoitusbudjettiin sekä yleensä myös ennakoituun
taseeseen. (Stenbacka ym. 2004, 278)

6.3 Pääbudjetit

Pääbudjetteja ovat tulosbudjetti, rahoitusbudjetti ja ennakoitu tase (ks. kuvio 2). Ne
muodostetaan osabudjettien avulla. Pääbudjetit voidaan laatia koko yrityksen tasolla tai
myös erikseen toimintojen tai muuten määriteltyjen vastualueiden mukaan.

6.3.1 Tulosbudjetti

Tulosbudjetti saadaan muodostettua keräämällä tiedot budjettikauden tuotoista ja kus-
tannuksista eri osabudjeteista. Se esitetään suoriteperusteisesti tuloslaskelma muodossa
ja siitä ilmenee yrityksen budjetoitu tulos. Tulosbudjetti jaetaan usein pienempiin ajan-

jaksoihin, esimerkiksi neljännesvuosiin tai kuukausiin, jotta budjettiseuranta olisi helppompaa. Mikäli tulos ei ole sillä tasolla, mitä halutaan, joudutaan muuttamaan yrityksen toiminnallisia ratkaisuja. Tällöin myös osabudjetit muuttuvat ja usein muutos yhdessä osabudjetissa vaikuttaa toiseen osabudjettiin. Seurauksena on, että budjetointiprosessi joudutaan tekemään osittain uudestaan. Siksi budjetointiprosessi vaatii selkeät toiminnalliset ohjeet ja aikataulut. (Eskola & Mäntysaari 2006, 91; Stenbacka ym. 2004, 279)

On otettava huomioon, että tulosbudjetti ei sisällä käyttöomaisuuden investointeja, vaan ainoastaan käyttöomaisuudesta suoritettavat poistot. Myös pääoman sijoitukset ja palautukset eivät ilmene tulosbudjetista vaan rahoitusbudjetista. (Stenbacka ym. 2004, 279)

6.3.2 Rahoitusbudjetti

Rahoitusbudjetilla on kaksi päätehtävää: varmistaa rahojen riittävyys budjettikaudella ja optimoida samalla likvidien varojen käyttö. Rahojen riittävyys on tärkeää, jotta yritys pystyy toteuttamaan toimintonsa suunnitellusti. Rahoituksen budjetointiin liittyy epävarmuutta, siksi on tarpeellista budjetoida enemmän kuin minimimäärä, jotta mahdolliset virheet rahoituksen suunnittelussa pystytään kattamaan. Likvidien varojen optimoinnilla pyritään minimoimaan rahoituskustannuksia ja toisaalta mahdollisten ylimääräisten kassavarojen kohdalla pyritään saamaan niille hyvä sijoitustuotto, sijoittamalla ne lyhytaikaisiin sijoituskohteisiin. Rahoitusbudjetti laaditaan pienissä yrityksissä yleensä kuukausitasolla kun taas suurissa yrityksissä voi olla tarpeen laatia se jopa päivätasolla. (Drury 2008, 369; Stenbacka ym. 2004, 280)

Rahoitusbudjetti voidaan laatia sen jälkeen kun tulosbudjetti on saatu valmiiksi. Siinä hyödynnetään myös yrityksen osabudjetteja, joista kerätään kassaanmaksut ja kassastamaksut. Rahoitusbudjetti laaditaan maksuperusteisesti, usein kassavirtalaskelman muotoon. (Eskola & Mäntysaari 2006, 91; Stenbacka ym. 2004, 280)

Myyntibudjetista saadaan tietoon kassaan tulevat maksut budjettikaudelta sekä edellisen kauden myyntisaamisista. Ostobudjetin kassastamaksut käsitellään samalla periaatteella. (Stenbacka ym. 2004, 280)

Palkkojen maksuista on huomioitava, että palkkoihin liittyvät ennakonpidätykset ja sosiaaliturvamaksut tilitetään eri kuussa kuin palkanmaksu tapahtuu. Samanlaisia eriä ovat myös vakuutusmaksut, kuten eläkemaksut. (Alhola & Lauslahti 2003, 297; Stenbacka ym. 2004, 281)

Budjettikauden aikaiset investoinnit tulee sisältyä rahoitusbudjettiin. Kuitenkaan investoinneista tehtäviä poistoja ei tule rahoitusbudjettiin, koska ne eivät aiheuta rahoitusvirtaa. (Stenbacka ym. 2004, 281)

Pääoman sijoitukset, omistajien ja luotonantajien, tulee laskea rahoitusbudjettiin. Myös näiden takaisinmaksut eli pääoman palautukset lasketaan mukaan, samoin korot ja osingot. Lisäksi mahdolliset sijoitukset muihin yrityksiin, lainananto tai osakkeisiin sijoittaminen on otettava rahoitusbudjetissa huomioon. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 240; Stenbacka ym. 2004, 281)

Verojen maksuista yrityksen tulee budjetoida sekä välilliset että välittömät verot. Yrityksen maksettava arvonlisävero, joka on välillinen, saadaan vähentämällä myyntien arvonlisäverosta ostojen yhteydessä maksettu arvonlisävero. Maksettava arvonlisävero tilitetään verottajalle kuukausittain puolitoista kuukautta muodostumiskuukauden päätymisen jälkeen. Välittöminä veroina maksetaan ennakkoeroa ja mahdollisesti jäänösvero edelliseltä verovuodelta. (Stenbacka ym. 2004, 281)

Rahoitusbudjetin myynnit ja ostot siis ovat arvonlisäverollisia. Kun taas eri osabudjeteissa ja tulosbudjetissa käytetään arvonlisäverottomia lukuja, koska arvonlisävero ei vaikuta yrityksen tulokseen. (Stenbacka ym. 2004, 281)

6.3.3 Ennakoitu tase

Ennakoitu tase kertoo yrityksen taloudellisen tilan budjettikauden lopussa. Se voidaan laatia muista budjeteista, tulos-, rahoitus- ja osabudjetit, saatavien tietojen perusteella. Lähtökohdaksi otetaan edellisen budjettikauden lopputase. Epävarmuutta saatavan taseen lukuihin aiheuttaa, että budjettia laaditaan usein ennen kuin edellinen tilikausi on

päättynyt ja näin ollen lähtökohtana olevan taseen luvut eivät välttämättä ole lopullisia. (Stenbacka ym. 2004, 283)

6.4 Budjetin hyväksyminen

Budjetin laatija, tavallisesti yrityksen talousosasto tai erillinen budjettiosasto, toimittaa budjetoidun tuloslaskelman, ennakoidun taseen ja rahoitusbudjetin sekä näiden perusteella lasketut budjettikauden tunnusluvut budjetin hyväksyvälle taholle yrityksessä.

Budjettikauden seurattavat tunnusluvut riippuvat yrityksestä, mitä se pitää tärkeinä ja joiden suhteen on asetettu tavoitteita. Näitä voivat olla esimerkiksi sijoitetun pääoman tuottoaste, käyttöpääoma, maksuvalmius ja gearing-luku, joka kuvaa yrityksen velkaantuneisuutta. Mikäli budjetin lopputulos vastaa asetettuja tavoitteita, se voidaan hyväksyä. (Drury 2008, 370)

7 Budjetointi prosessina

7.1 Budjetointimenetelmät

Erilaisia budjetointiprosesseja on olemassa. Näistä yleisimmät ovat kiinteä budjetti, tarkistettava budjetti ja rullaava budjetti. Kiinteä budjetti laaditaan tavallisesti seuraavan vuoden ajaksi, yrityksen tilikautta vastaavaksi. Budjetti laaditaan ennen budjettikauden alkua ja tarkistuksia budjettiin on mahdollista tehdä budjettikauden aikana. Sekä kauden kuluessa että etenkin sen päättyessä tulee analysoida poikkeamat budjetoidun tavoitteen ja toteutuman välillä. (Stenbacka ym. 2004, 290)

Tarkistettava budjetti laaditaan myös ennen budjettikauden alkua, mutta siinä tehdään loppukautta koskevia tarkistuksia budjettiin kauden kuluessa. Useimmiten tarkistukset tehdään vuosineljännesten lopussa (maalis-, kesä- ja syyskuun lopussa) ja ne koskevat jäljellä olevaa vuotta. Etuna tästä on, että näin budjetti sopeutuu toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten mukaan. Haittana on tietysti suurempi työmäärä ja budjetin seuranta kiinteään malliin verrattuna on vaikeampaa. Voi olla myös, ettei alkuperäisen budjetin lukuihin suhtauduta riittäväällä vakavuudella, jos niiden oletetaan kuitenkin muuttuvan budjettikauden aikana. (Stenbacka ym. 2004, 291)

Rullaavassa budjetointimenetelmässä otetaan kuukauden välein uusi kuukausi mukaan budjettiin. Näin yrityksellä on jatkuvasti budjetoituna tuotot ja kustannukset noin vuodeksi eteenpäin. Voidaan myös soveltaa menetelmää, jossa tulevat lähimmät kuukaudet ovat tarkemmin budjetoituja ja myöhemmät enemmän suuntaa antavasti. Joka kuukauden välein tällöin otetaan yksi suuntaa antavista tarkoin budjetoituihin kuukausiin ja yksi uusi kuukausi suuntaa antaviin kuukausiin. Rullaava budjetti soveltuu erityisesti yrityksille, jotka toimivat nopeasti muuttuvilla markkinoilla. (Stenbacka ym. 2004, 292)

Tämän menetelmän etuna on tietysti, että budjetti pysyy paremmin ajan tasalla muutosten myötä ja budjetoidut luvut vastaavat paremmin sen hetkistä tosiasiallista tilannetta. Toisaalta haittana on sen työläys verrattuna esimerkiksi kiinteään budjettiin ja myös suurempi epävarmuus esimiehille, joilla on budjettivastuuta. Neilimon ja Uusi-Rauvan (2005, 243) mukaan rullaavan budjetoinnin hyödyt voivat olla melko pienet verrattuna

sen aiheuttamaan työmäärään ja kustannuksiin, joten sen käyttö ei ole kovin yleistä yrityksissä.

7.2 Budjetointimallit

Budjetoinnin laatiminen on organisoitu yrityksestä riippuen eri tavoilla. Tavoitteena on kuitenkin laatia budjetti niin, että se sopii organisaatorakenteeseen sekä samalla tukee vastuualuejakoa. Pienyrityksessä yrittäjä itse tyypillisesti laatii budjetin tulevalle vuodelle, seuraa sen toteutumista ja tarvittaessa toteuttaa muutoksia. Isommissa yrityksissä taas budjetin laatimisesta vastaa johto, mutta budjettiprosessiin osallistuu tavallisesti myös ihmisiä yrityksen eri yksiköistä. Tyypillisiä budjetointitapoja ovat keskitetty, hajautettu ja yhteistyömenetelmällä toteutettu budjetointi. (Ikäheimo ym. 2009, 167; Stenbacka ym. 2004, 292-293)

Keskitetyssä budjetoinnissa koko yrityksen budjetin laatii yksi taho, esimerkiksi talousosasto tai erillinen budjettiosasto ja se hyväksytään yrityksen ylimmässä johdossa. Stenbacka ym. mukaan (2004, 293) keskitetyn budjetoinnin etuja ovat nopeus, kokonaisvaltaisuus ja budjetointimenetelmän samanlaisuus yrityksen kaikissa yksiköissä. Haittapuolena on, että yksiköillä ei välttämättä ole mahdollisuuksia vaikuttaa budjettiin mahdollisten omien tarpeidensa mukaisesti vaan budjetti annetaan ylemmältä tasolta.

Hajautettu budjetointimalli lähtee liikkeelle yrityksen eri yksiköistä ja niiden tavoitteista. Tällöin alin johto esittää ensin heitä koskevan budjetin ylemmälle johtoportaalille, joka on mahdollisesti vastuussa useammasta yksiköstä ja tällöin se kokoaa kaikkien näiden yksiköiden esitetyt budjetit yhteen ja lähettää sen hyväksyttäväksi seuraavaan johtoportaan. Lopulta prosessissa saadaan näistä osabudjeteista koottua yhteen koko yrityksen yhteinen budjetti. Tämän mallin etuna on, että eri yksiköt pääsevät tuomaan esille oman näkemyksensä ja vaikuttamaan budjettiin. Ylempi johto määrittelee alemmalle johdolle tavoitteet ja lopulta hyväksyy osabudjetit, kun johtoportaat ovat keskenään päässeet yhteisymmärrykseen heitä koskevista budjeteista. Tärkeätä on nimenomaan saavuttaa yhteisymmärrys. Sillä mikäli ylempi johto muuttaa budjettia ilman keskustelua budjetin toteuttajan kanssa, todennäköisesti hän ei sitoudu aidosti sen toteuttamiseen. (Drury 2008, 359-360; Stenbacka ym. 2004, 293)

Vaarana on tietysti, että jokin yksikkö voi tavoitella itselleen edullista budjettia vaikka koko yrityksen etu olisi jotain muuta. Toisaalta yhtä huonoa on, jos johto asettaa kovat budjettitavoitteet ajatellen jonkin yksikön saavuttavan ne silti. Tavoitteet voidaan saavuttaa lyhyellä tähtäyksellä, mutta työntekijöiden motivaatio voi vähentyä ja vaihtuvuus lisääntyä. (Drury 2008, 360)

Hajautetun budjettimallin hyvä puoli on, että mikäli neuvotteluprosessi toimii johdon ja budjetin toteuttajien välillä eli he pääsevät yhteisymmärrykseen budjetista, siitä tulee todella tehokas johtamisen työkalu ja se parantaa yrityksen budjettikauden tuloksia. Huonona puolena mallissa, on että budjettiprosessista tulee yleensä hidas kun siihen otetaan mukaan koko yrityksen erilaiset yksiköt. (Drury 2008, 360; Stenbacka ym. 2004, 293)

Eri yksiköiden osabudjetit joudutaan sovittamaan yhteen, jotta ne ovat keskenään tasapainossa. Osabudjettia laativa alempi johtaja ei välttämättä tiedä kaikkia rajoitteita ja suunnitelmia mitä on olemassa, esimerkiksi hän voi budjetoida uuden laitteen hankintaan vaikka siihen ei ole mahdollista käyttää rahaa. Taloushallinnon tehtävänä on käydä osabudjetit läpi ja mikäli ne eivät ole yhteensopivia keskenään, kertoa tämä asiasta vastaavalle johtajalle. Tällöin joudutaan mahdollisesti tekemään muutoksia koko budjetointiketjussa pariin jopa kolmeen kertaan, jotta kaikki budjetit olisivat keskenään tasapainossa ja kaikkien osapuolten hyväksyttävissä. Lopulta laaditaan kokonaisbudjetin mukainen tuloslaskelma, tase ja kassavirtalaskelma, näiden tulee olla yrityksen tavoitteiden mukaisesti hyväksyttäviä. Mikäli näin ei ole, joudutaan budjettiin tekemään muutoksia, kunnes päästää tyydyttävään lopputulokseen. (Drury 2008, 360-361)

Yhteistyömenetelmä on kahden edellä olevan, keskitetyn ja hajautetun, budjettimallin yhdistelmä. Tässä budjetointimenetelmässä yrityksen johto antaa eri yksiköille taloudelliset ja toiminnalliset kehykset, joiden sisällä yksiköt voivat itsenäisesti toteuttaa ratkaisut parhaaksi kokemallaan tavalla. (Stenbacka ym. 2004, 293) Etuna tässä menetelmässä on, että eri yksiköillä on luultavasti paras tieto omaan toimintaansa vaikuttavista tekijöistä ja ne pystyvät suunnittelemaan toimintaansa paremmin itse. Yrityksen johto säilyttää kuitenkin kontrollimahdollisuutensa siten, ettei mikään yksikkö voi toimia yrityksen kokonaisedun vastaisesti.

7.3 Budjetin kontrollointi

Budjetointiprosessin ei tule päättyä siihen kun budjetti on viimein valmis ja hyväksytty vaan ajoittain toteutuneita tuloksia tulee verrata vastaaviin budjetoituihin. Budjettitarkkailun suorittaminen vaatii budjettisuunnittelun, jossa asetetaan budjettitavoitteet, määrittellään tarvittavat toiminnot ja resurssit näiden tavoitteiden saavuttamiseksi sekä nimetään budjetin toteutuksesta vastuussa olevat henkilöt. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 243)

Suoritusraportit vertaavat toteutuneita ja suunniteltuja kustannuksia sekä tuloja toisiinsa. Tavoitteena on myös selvittää mahdollisten erojen syyt. Budjettiseurantaa voidaan tehdä päivätasosta vuositasolle. Päivä- tai viikkotasotarkkailu on lähinnä myyntitavoitteiden ja kassavirtojen hallintaa. Kuukausitasolla tarkkaillaan tulosta ja sen eriä sekä rahoitusasemaa. Vuosiseurannassa pääpaino on pidemmän ajanvälin tunnusluvuissa, tuloksessa ja taseessa. (Alhola & Lauslahti 2003, 337; Drury 2008, 11, 361)

Budjettierojen syyt voidaan jakaa monella eri tavalla. Laskentatoimessa erot on jaoteltu perinteisesti määrä- ja hintaeroihin. Määräero syntyy tyypillisesti silloin, jos yritys esimerkiksi ostaa jostain syystä eri määrän raaka-ainetta mitä se on määrällisesti budjetoitunut. Hintaero voi puolestaan esimerkiksi aiheutua siitä, että yritys on projektityötunteja budjetoidessaan käyttänyt alemmaa työtuntihintaa kuin mikä projektin yhteydessä on oikeasti toteutunut. Budjettieroja analysoidessa on syytä huomata, että samaan budjettierään voi sisältyä sekä hinta- että määräero. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 245)

Johdon laskentatoimen tulisi tuottaa ja esittää suoritusraportteja säännöllisin väliajoin johdolle, joka on päätösten toteuttamisesta vastuussa, jotta he voivat erojen ilmaantuessa ryhtyä korjaaviin toimiin budjetoitujen lukujen saavuttamiseksi. Suuret budjettierot voivat kuitenkin johtua siitä, ettei budjetti alkujaan ollut realistinen tai sitten yrityksen toimintaympäristön olosuhteet ovat budjettikauden aikana muuttuneet siitä mitä niiden ennakoitiin olevan budjettia laadittaessa. Mahdollista on myös, että jokin yksikkö on budjetoinnin yhteydessä luonut tietoisesti niin sanotun budjettiharhan eli esimerkiksi tahallisesti budjetoitunut tuloksensa alas voidakseen sitten toiminnassaan ylittää budjetoitun tavoitteen. Tällainen osaoptimointi yrityksen kokonaisedun kustannuksella on

haitallista ja sen mahdollisuuden tulisi kiinnittää budjettitarkkailun yhteydessä huomiota. Mikäli budjettierot ovat niin suuria, ettei budjetoituihin lukuihin pääseminen ole enää mahdollista, tulee budjetoituja toimintasuunnitelmia vastaavasti muokata. (Drury 2008, 11, 361; Eskola & Mäntysaari 2006, 89-90)

7.4 Budjetoinnin edut

Budjetoinnin tavoitteena on luoda yrityksen toiminnalle tarkkaan määritellyt puitteet lähitulevaisuuden suhteen. Näin ollen, se pakottaa siihen osallistuvat miettimään yrityksen tulevaisuutta ja ennakoimaan muutoksia. Tästä tulee todennäköisesti budjetoinnin suurin etu. Budjetin kautta myös koordinoidaan yrityksen eri osien toimintaa ja varmistetaan, että ne toimivat samojen tavoitteiden mukaisesti yrityksen kokonaisuutta huomioiden sekä viestitetään tietoa suunnitelmista eri vastuualueiden johtajille. Budjetilla voidaan myös osaltaan viestiä yrityksen tavoitteista koko henkilöstölle ja samalla myös mahdollisesti motivoida ihmisiä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. (Drury 2008, 355-356; Ikäheimo ym. 2009, 167)

Budjetti toimii myös hyvänä vertailukohtana, kun halutaan arvioida yrityksen suoritustasoa. On toki mahdollista verrata budjetin sijasta aikaisempaan suoritustasoon nähden, mutta ongelmana voi olla, että silloin eivät tule huomioituksi esimerkiksi suhdanteissa, kilpailutilanteissa ja organisaatiossa tapahtuneet muutokset. Budjetoinnin yhteydessä näihin sen sijaan on miltei pakko yrityksen ottaa kantaa ja täten budjetti antaa yleensä paremman vertailukohdan tämän hetkisen suoritustason arvioimiseen. Budjetoituja lukuja vertaamalla toteutuneisiin voidaan havaita mahdollisia poikkeamia, jotka uhkaavat budjetin toteutumista. Näin niihin voidaan puuttua ajoissa ja ryhtyä tarvittaviin korjaaviin toimenpiteisiin. (Drury 2008, 355-356; Suomala ym. 2011, 179-180)

7.5 Budjetoinnin ongelmia

Johtuen budjetin luonteesta palvella useampaa eri tarkoituserää, voi mahdollisesti syntyä ristiriitoja eri tavoitteiden välillä. Budjetin ollessa suunnitelma tulevalle kaudelle, sen tavoitteet asetetaan ennakoitujen olosuhteiden mukaisesti. Mikäli olosuhteet muuttuvat budjettikauden aikana, syntyy helposti tilanne, jossa suunniteltuja lukuja ei ehkä ole välttämättä edes mielekästä enää verrata toteutuneisiin. Vaarana on myös, että budjetti

voi hidastaa tai jopa estää yrityksen reagoinnin muuttuneeseen markkinatilanteeseen. Esimerkiksi yritys voi tyytyä myyntibudjettinsa saavuttamiseen vaikka markkinat olisivat olleet ennakoitua huomattavasti suuremmat. Vastaavasti saatetaan ostaa liikaa raaka-aineita ja annetaan vaihto-omaisuuden kasvaa liikaa pitäytymällä budjetissa, vaikka tosiasiassa yrityksen markkinat olisivatkin pienentyneet. Siksi monet yritykset tarkistavat budjetin lukuja kauden aikana, jotta ne vastaisivat todellisia olosuhteita, joissa yritys toimii. (Drury 2008, 356; Åkerberg 2006, 44)

Budjetoinnin yhtenä etuna mainittiin motivointi, tämä hyvä tarkoitus voi kuitenkin kääntyä itseään vastaan. Sillä esimerkiksi, jos budjetti on asetettu lähes varmasti toteutuvaksi ja tavoite saavutetaan ennen budjettikauden loppua niin tällöin työinto voi jopa laskea. Toisaalta tilanne ei parane, jos budjetin tavoitteet uhkaavat selvästi jäädä saavuttamatta. Budjetoitujen tavoitteiden saavuttaminen saattaa vaikuttaa maksettaviin palkkoihin ja ylenemismahdollisuuksiin, tämä voi aiheuttaa yrityksen kannalta epäedullista ja jopa vahingollista käyttäytymistä. Budjetin tavoitteita asetettaessa tulisi ottaa huomioon motivaatiovaikutus sekä tämä niin sanottu osaoptimointivaara. (Suomala ym. 2011, 180)

Budjetoituja lukuja verrattaessa toteutuneisiin, ei osata välttämättä selvittää syy-seuraussuhteita. Yrityksen jokin kustannuserä on vaikkapa noussut, mutta sille ei löydetä syytä ja näin ollen siihen ei pystytä kunnolla puuttumaan. Toinen mahdollisuus on, että budjetoidun luvun taustalla ei ole edes toimintaa, jonka tuloksia olisi mielekästä mitata ja arvioida. (Åkerberg 2006, 54)

Åkerbergin (2006, 37, 55) mukaan budjetointi toimintatapana ja menetelmänä luotiin aikana, jolloin yritysten toimintaympäristö muuttui varsin hitaasti nykytilanteeseen verrattuna ja jossa lisäksi tarjonta oli rajoittava tekijä. Nykyään usein budjetointi koetaan vaikeaksi ja jopa täysin turhaksi tehtäväksi erityisesti nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä.

Tämä ajattelutapa on kuitenkin väärä sillä, jos mikään ei muuttuisi, tällöin budjetointi olisi tarpeetonta. Itse asiassa voidaan budjetoinnin ajatella olevan sitä tärkeämpää mitä haastavampi toimintaympäristö on. Tällöin yrityksen erityisesti kannattaa suunnitella

toimintaansa ja varautua mahdollisiin tuleviin muutoksiin. Toki toimintaympäristö voi asettaa budjetoinnille rajoitteita. (Suomala ym. 2011, 180)

Mielestäni budjetointi on edelleen yrityksen toiminnan sekä talouden suunnittelun ja ohjaamisen kannalta hyödyllinen menetelmä nykytilanteessakin, jossa monet yritykset joutuvat toimimaan nopeasti muuttuvilla markkinoilla. Budjetointiprosessin toteutukseen joudutaan vain kiinnittämään enemmän huomiota, sen tavoiteasetantaan, tehtäviin oletuksiin yrityksen sisäisistä ja ulkoisista tekijöistä sekä budjetin seurantaan ja tarvittaessa sen perusteella tehtäviin korjauksiin ja toimenpiteisiin.

8 Yrityksen talouden seuranta ja hallinta

8.1 Laskentatoimen seurantajärjestelmät

Aiemmissä kappaleissa oli puhetta budjetoinnin tarkoituksesta ja budjetin laatimisesta yritykselle. Budjetti on siis yrityksen euromääräinen toimintasuunnitelma, yleensä seuraavan vuoden ajalle, jolla tavoitellaan mahdollisimman hyvää taloudellista tulosta. Budjetointiprosessiin liittyy kiinteästi erilaisten tavoitteiden asettaminen, jotka yritys pyrkii saavuttamaan. Yrityksellä on tietysti myös muitakin tavoitteita kuin pelkästään budjetissa asetettuja. Kun yritys pyrkii tavoitteisiin, johto tarvitsee tietoa yrityksen suoritus-
tasosta, jotta se voi seurata tavoitteiden saavuttamista ja tarvittaessa ryhtyä korjaaviin toimenpiteisiin. Laskentatoimen yhtenä tehtävänä on tuottaa tätä tietoa yrityksen johdon käyttöön.

Druryn (2008, 387) mukaan seuranta on prosessi, joka varmistaa että yrityksen toimet noudattavat suunnitelmia ja tavoitteet saavutetaan. Laskentatoimen seurantajärjestelmät ovat osa tätä prosessia, toki yrityksellä on myös muita keinoja käytössä toimintojensa valvomiseen. Laskentatoimi osallistuu yrityksen toimien seurantaan tuottamalla erilaisia raportteja halutuin väliajoin, joissa usein vertaillaan toteutuneita ja tavoitteeksi asetettuja määrä- ja tunnuslukuja toisiinsa. Raporttien pohjalta voidaan myös tuottaa analyysejä, jolloin johdolle välitettävä tieto on tarkempaa ja monesti tarkoituksenmukaisempaa.

Johdon laskentatoimen seurantajärjestelmät ovat usein rahapohjaisia ja mittaavat esimerkiksi tuloja, kustannuksia, voittoja ja erilaisia suhdelukuja kuten sijoituksen tuottoja. Kuitenkin myös ei-rahamääräisiä suureita mitataan, vaikkapa viallisten tuotteiden määrää, tuotettujen palveluiden määrää tai erilaisia prosenttilukuja kuten ajoissa toimitettujen tilausten määrää verrattuna toimitusten kokonaismäärään. (Drury 2008, 390)

Lyhyen tähtäimen tunnuslukuja, esimerkiksi myyntikatetta, voittoa ja rahoitustilannetta kuvaavia lukuja seurataan usein kuukausitasolla. Pidemmän tähtäimen tunnuslukuja seurataan puolestaan osavuosikatsausten ja tilinpäätösten yhteydessä. (Alhola & Lauslahti 2003, 337)

8.2 Seurantajärjestelmien mahdollisia haittavaikutuksia

Toimintojen seuraamiseen liittyy mahdollisia haittavaikutuksia silloin, jos se motivoi työntekijöitä toimimaan siten, että se on yrityksen kokonaisedun vastaista. Tällainen tilanne syntyy, mikäli tulokset joita tavoitellaan, voidaan määritellä vain osittain. Silloin on vaarana, että työntekijät pyrkivät maksimoimaan oman suorituksensa sen mukaisesti mitä järjestelmä pystyy seuraamaan, vaikka yrityksen kokonaisedun mukaista olisi toisenlainen toiminta. On myös mahdollista, mikäli järjestelmä ei pysty riittävän tarkasti seuraamaan, miten tuloksiin päästään, että todellisuudessa tulokset on saavutettu yritykselle epäedullisella tai suorastaan haitallisella toiminnalla. (Drury 2008, 393)

Lisäksi on huomattava, että ihmiset luonnostaan eivät pidä seurannan alla olemisesta, joten seurantajärjestelmien toteuttamiseen liittyy aina riskejä. Nämä kasvavat mikäli seurantajärjestelmä mittaa liian tarkasti työntekijöiden tekemisiä tai tavoitteet koetaan liian vaikeiksi saavuttaa. Myös esimiehet voivat kokea toiminnan mittaamisen epärealistiseksi, jos heitä pidetään vastuullisena tuloksista, joihin heillä on vähän mahdollisuuksia vaikuttaa. Siksi seurantajärjestelmät tulee suunnitella huolella, jotta mahdolliset haittavaikutukset jäisivät mahdollisimman vähäisiksi. (Drury 2008, 393)

8.3 Kustannus- ja tulosityksiköt

Yrityksen laskentatoimen yhteydessä puhutaan usein kustannus- ja tulosityksiköistä. Kustannusyksikkö tai vaihtoehtoisesti kustannuspaikka on vastuussa toimintansa kustannuksista, mutta vastuu tuotoista ja kannattavuudesta on ylempänä organisaatiossa. Tulosityksikkö on puolestaan vastuussa kustannusten lisäksi tuotoistaan ja kannattavuudesta, jolloin yksikön johto on varsin itsenäisessä asemassa. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 29)

Kustannus- ja tulosityksiköiden idea on, että niiden avulla voidaan kohdistaa yrityksen sisällä kustannukset ja tulot aiheuttamisperiaatteen mukaisesti kullekin yksikölle. Lisäksi niiden avulla tarkkaillaan tavoitteiden, jotka tulevat tavallisesti budjetista, toteutumista yksiköittäin. Prosessissa jokaiselle yksikölle määritellään tavoitteet, mitataan sen suoritusta, verrataan suoritusta tavoitteisiin, analysoidaan mahdolliset näiden erot ja tarvittaessa ryhdytään sen perusteella merkittävien poikkeamien kohdalla toimiin. Kustannus-

yksiköillä tavoitteet liittyvät luonnollisesti kustannusten hallitsemiseen, kun taas puolestaan tulosityksikön tavoitteet tuotettuun voittoon ja pääoman tuottoon. (Drury 2008, 395-397)

Kustannus- ja tulosityksiköitä muodostettaessa täytyy ottaa, kantaa seuraaviin asioihin (Drury 2008, 398):

- erotellaan erät, joihin yksiköiden esimiehet voivat vaikuttaa ja joista he ovat täten vastuussa sekä erät, joihin he eivät voi vaikuttaa ja joista he eivät ole siten vastuussa (kontrolloitavuusperiaate)
- määritellään miten haastavia taloudellisten tavoitteiden tulisi olla
- määritellään kuinka paljon yksiköiden esimiehillä tulisi olla valtaa taloudellisten tavoitteiden asettamisessa

Kontrolloitavuusperiaatetta sovellettaessa on tarkoituksenmukaista, että yksikölle kohdistetaan pelkästään ne kulut, joihin yksikön esimies voi selvästi vaikuttaa. Tämä voidaan toteuttaa joko eliminoimalla ei-kontrolloitavat erät, kun tarkastellaan yksikön suoritus- tai laskemalla raportit niin, että ne tekevät eron kontrolloitavien ja ei-kontrolloitavien erien välillä. Käytännössä tämä on hankalaa, koska monia eriä ei voida jaotella selkeästi joko kontrolloitavissa tai ei-kontrolloitavissa oleviin, sen sijaan ne voivat olla osittain kontrolloitavissa. (Drury 2008, 398)

Yrityksessä on myös tavallisesti kustannusyksiköitä, joiden suoritteita ei voida mitata rahamääräisin perustein, jolloin ei ole mahdollista löytää selkeää yhteyttä yksiköiden käyttämien resurssien ja suoritteiden välillä. Tällöin keskitytään seuramaan, että yksikön kustannukset ovat budjetoidun mukaiset ja se suoriutuu tehtävistään. Tällaisia yksiköitä ovat esimerkiksi, mainos- ja viestintäosastot, henkilöstöhallinto sekä tutkimus- ja tuotekehitysosastot. Tällaisten yksiköiden ongelma laskentatoimen näkökulmasta on, että vaikka ne pysyisivät budjetissa, niin niiden toiminta ei välttämättä ole oikeasti tehokasta. Esimerkiksi mainososaston toiminta voi olla ollut budjetin mukaista, mutta sen rahankäyttö ei ole ollut tehokasta, koska mainoskampanja voi olla väärin ajoitettu, suunnattu väärälle kohderyhmälle tai sen viesti on ollut väärä. Joissakin yrityksissä yhteisten tukitoimintojen, esimerkiksi henkilöstöhallinto tai atk-osasto, käytöstä aiheutuneet ku-

lut kohdistetaan näiden palveluita käyttäneelle yksikölle. Näin yrityksen sisäisten palveluiden kustannukset tulevat läpinäkyviksi ja samalla niiden laatuun voidaan ottaa kantaa. Toinen etu on, että kun sisäisten palveluiden kustannukset kohdistetaan muille yksiköille käytön mukaan, niin niitä ei kuormiteta turhilla palvelupyynnöillä. (Drury 2008, 395, 398)

8.4 Kassanhallinta

Kirjanpidon perustehtävä on selvittää jonkin ajanjakson, tavallisesti tilikauden, tulos ja yrityksen taloudellinen asema sen lopussa. Budjetoinnin avulla puolestaan pyritään ennakoimaan tulevan tilikauden tulos ja yrityksen taloudellinen asema sen päättyessä. Kirjanpidon tuloslaskelman ja taseen tietojen perusteella voidaan laatia rahoituslaskelma, joka kuvaa yrityksen tilikauden toiminnan, investointien ja rahoituksen kassavirtaa. Mikään näistä ei kuitenkaan sellaisenaan varoita yritystä mahdollisesta maksuvalmiuskriisistä. (Eskola & Mäntysaari 2006, 108-110)

Kassanhallinnan ideana on turvata yrityksen päivittäinen maksuvalmius toisin sanoen että rahat riittävät joka päivä kaikkiin yrityksen maksuihin. On mahdollista, että voittoa tuottava ja kannattava yritys voi ajautua konkurssiin, mikäli se ei huolehdi rahan riittävyydestä ja kassavirran jatkuvuudesta. Toisaalta myöskään likvidejä rahavaroja ei kannatta yrityksessä pitää liikaa, sillä tällöin menetetään luultavasti sijoitustuottoja kohteista, joihin ylimääräiset rahat olisi voitu käyttää. Lyhytaikaista vierasta pääomaa eli lainarahaa pyritään käyttämään mahdollisimman vähän ja mahdollisimman edullisesti. Kassanhallinnan tarkoituksena on siis tehostaa yrityksen rahaprosessia. (Alhola & Lauslahti 2003, 129; Eskola & Mäntysaari 2006, 108-110)

Kassanhallinnan avulla voidaan vapauttaa yrityksen rahoitusomaisuuteen sitoutuneita pääomia, parantaa varojen tuottoa ja vieraan pääoman osalta alentaa erityisesti lyhytaikaisen vieraan pääoman kustannuksia. Näillä toimenpiteillä on lisäksi myönteinen vaikutus yrityksen kannattavuuteen. Kassanhallinnassa yrityksen kassa tulee ymmärtää laajasti, eli siihen kuuluu käteisvarojen lisäksi kassaan- ja kassastamaksut, pankkitilit, lyhytaikainen rahoitus ja lyhytaikaiset sijoitukset. Taseessa nämä erät ovat rahoitusomaisuudessa sekä lyhytaikaisessa vieraassa pääomassa. Käytännössä kassanhallinnan toi-

menpiteet vaikuttavat moniin yrityksen taloushallinnon toimintoihin, kuten laskutusruutuihin, perintään, reskontratoimintoihin ja maksuehtoihin. (Alhola & Lauslahti 2003, 129-130)

Kassavirtalaskelma seuraa maksuperusteisesti kassaanmaksuja ja kassastamaksuja kun taas tuloslaskelma laaditaan suoriteperusteella, jolloin kulut ja tuotot saatetaan kohdistaa vastaamaan toisiaan hyvinkin keinotekoisesti. Suurimmat erot kassavirtalaskelman ja tuloslaskelman välillä ovat kassaperusteisissa investoinneissa ja niitä vastaavissa tuloslaskelman poistossa. Myös tuottojen ja kulujen kohdalla saamia ja velkoja käsitellään eri tavoin. (Eskola & Mäntysaari 2006, 113)

Kassavirtatietoa saadaan yrityksen tilioitteista, joista nähdään yrityksen toteutuneet kassatulot ja menot. Lähitulevaisuuden kassavirtoja voidaan ennakoida myynti- ja ostolas-
kujen perusteella. Pidemmällä aikavälillä kassavirtoja voidaan arvioida yrityksen tilaus-
ten ja sopimusten avulla. Asiakaskontakteihin ja suunnitelmiin liittyviä odotettavissa
olevia tuottoja voidaan painottaa tarvittaessa tietyillä todennäköisyyksillä. Lisäksi kas-
sanhallinnassa tulee ottaa huomioon rahoitusjärjestelyiden saatavuus, niiden vaatima
sopeutumisaika sekä kustannukset tai tuotto-odotus ja siihen liittyvä sijoituksen riskilli-
syys. (Eskola & Mäntysaari 2006, 113; Leppiniemi 2009, 174-175)

8.5 Käyttöpääoman hallinta

Käyttöpääomalla tarkoitetaan rahaa, joka on sitoutunut yrityksen toiminnan pyörittämi-
seen. Käyttöpääoma voidaan laskea kaavalla (Alhola & Lauslahti 2003, 133):

$$\text{Käyttöpääoma} = \text{Myyntisaamiset} + \text{Vaihto-omaisuus} - \text{Ostovelat}$$

Käyttöpääoman hallinnalla on merkitystä yrityksen kannattavuuden kannalta. Ideaali-
nen tilanne myyntisaamisten ja ostovelkojen suhteen yritykselle olisi, jos yritys saisi
mahdollisimman lyhyessä ajassa maksun myymistään suoritteista ja samalla mahdolli-
simman pitkän maksun ostoveloilleen. Sillä mitä nopeammin yritys saa maksun myynti-
laskuistaan sitä nopeammin rahat ovat yrityksen käytössä ja puolestaan ostovelkojen
pidemmällä maksuajalla yrityksellä on niiden suuruinen rahamäärä myös käytettävissä

sään. Ostovelat ovat periaatteessa yritykselle ilmaista rahoitusta, joskin mahdollinen käteisalennus (esimerkiksi maksuehto 14 pv ./ 2 %, 30 pv netto) kannattaa mahdollisuuksien mukaan hyödyntää. Varastot kannattaa pitää mahdollisimman pieninä toisin sanoen raaka-aine ja tavaravirtojen kulku reaali-prosessin läpi tulee olla nopeaa. Näin pääomaa ei turhaan sitoudu varastossa seisovaan tavaraan. Tosin yrityksen tulee muistaa huolehtia toimitusvarmuudestaan. (Alhola & Lauslahti 2003, 130-133; Koski & Virtanen 2005, 71-72)

Mitä pienempi käyttöpääoman määrä sitä parempi yritykselle jolloin vapautunutta pääomaa voidaan käyttää vaikkapa lainojen lyhentämiseen tai muuhun toimintaan. Käyttöpääoma voi olla myös negatiivinen, mikäli yritys saa rahoja myyntisaamisistaan nopeasti ja onnistuu samalla neuvottelemaan ostoveloilleen pidemmän maksuajan. (Alhola & Lauslahti 2003, 130-133)

8.6 Taseen hallinta

Käyttöpääoman ja kassanhallinnan periaatteita voidaan myös soveltaa koko yrityksen tasolla. Tällöin on kyseessä pääomien eli taseen hallinta. Pääomien hallinnassa tarkastellaan taseen vastaavaa-puolen hyödykkeitä sekä vastattavaa-puolen pääomia erikseen. Vastaavan-puolen osalta pyritään arvioimaan jokaisen hyödykkeen kohdalla saatavissa oleva tuotto. Vastattavaa-puolen osalta pyritään arvioimaan jokaisen pääomaerän kustannus. Seuraavaksi tehdään kriittinen analyysi, olisiko mahdollista vastaavaa-puolen myytävissä olevia hyödykkeitä realisoimalla parantaa yrityksen tuottavuutta siten, että suunnataan myydyistä hyödykkeistä saatavat varat joko paremmin tuottaviin hyödykkeisiin tai kustannuksiltaan korkeimman rahoitusmuodon palauttamiseen. (Leppiniemi 2009, 171-173)

Aina kuitenkin pääomien hallinta ei ole vapaasti toteutettavissa tuottoja ja kustannuksia vertaamalla, koska esimerkiksi yrityksen varallisuutta on saatettu käyttää vakuutena. Myös rahoittajat ovat saattaneet asettaa vaatimuksia sen suhteen mihin rahoitusta saa käyttää. Kuitenkin rajoitteista huolimatta ajattelutapana pääomien hallinta on hyödyllinen, sillä se korostaa yrityksen kannattavuustavoitteita ja samalla ohjaa karsimaan tuotamatonta rahan käyttöä. (Leppiniemi 2009, 171-173)

9 Yhteenveto

9.1 Työn tulokset

Tässä opinnäytetyössä on käyty läpi keskeisimmät asiat, jotka vaikuttavat yrityksen taloudelliseen menestykseen ja joihin talouden hallinnassa sekä suunnittelussa yrityksen tulisi kiinnittää huomiota. Vaikka asioita tarkastellaan lähinnä pk-yrityksen näkökulmasta ja lyhyemmällä aikavälillä, suurin osa asioista koskettaa kaikkea yritystoimintaa sekä ovat samalla myös perusedellytyksiä yrityksen menestykselle pidemmälläkin ajan jaksolla.

Yrityksen taloudellisen menestyksen perusedellytys on tietysti kannattavuus, mutta tarkemmin tarkastellen sinänsä yksinkertainen asia onkin lopulta monitahoinen. Pelkästään se, että yritys tuottaa tilikaudella voittoa x euroa ei kerro paljoakaan siitä, miten tehokasta yrityksen toiminta on ollut tai miten hyvin se on toteuttanut siihen kohdistetut odotukset. Näin ollen huomioon täytyy ottaa myös muuan muassa, minkälaiset pääomat yrityksellä on ollut käytössään, minkälaista tuottoa omistajat ja rahoittajat vaativat yritykseltä ja minkälainen on ollut markkinatilanne.

Kannattavuudella on suora yhteys maksuvalmiuteen ja vakavaraisuuteen kuten tässä työssä on todettu. Nämä kolme tekijää muodostavat yhdessä kokonaisuuden, josta yrityksen tulee huolehtia, jotta se menestyisi taloudellisesti. Myöskään maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden kohdalla ei voida yksiselitteisesti määritellä hyviä arvoja vaan ainoastaan ohjeellisia. Yritykselle sopivia arvoja haettaessa täytyy ottaa huomioon erityisesti yrityksen toimiala, suhdanteet ja rahoitusmarkkinatilanne.

Yrityksen tulevan vuoden toimintaa on perinteisesti suunniteltu budjetoinnin kautta ja yhä edelleen se lienee jossakin muodossa käytössä suurimmassa osassa yrityksii. Budjetti tulee määritellä ja sen tavoitteet johtaa yrityksen pidemmän aikavälin suunnitelmien perusteella, joita yleisesti kutsutaan strategiaksi. Budjetin laatiminen eri osabudjetteineen voi olla työläs prosessi, jotta rajoitteet huomioiden päästäisiin vähintään tyydyttävään lopputulokseen. Budjetti sinänsä ei saisi olla itsetarkoitus, vaan sen tulee olla realistinen toimintasuunnitelma, joka voidaan hyväksyä yrityksen eri tasoilla aina ylimmä-

tä johdosta työntekijöihin asti. Ainoastaan näin budjetointi voi toimia kunnolla ja hyödyttää yritystä aidosti saavuttamaan asetetut tavoitteet ja osaltaan varmistamaan yrityksen menestymistä.

Yrityksen johto tarvitsee suunnittelun, päätöksenteon ja johtamisen tueksi tietoa yrityksen toiminnasta ja taloudellisesta asemasta. Tätä tietoa tuottaa erityisesti johdon laskentatoimi. Suunnitelmien toteutumisen ja päätöksenteon mielekkyyden kannalta on tärkeätä, että yrityksen talouden kehitystä tarkkaillaan erilaisten seurantajärjestelmien ja raporttien avulla. Esimerkiksi budjetoinnilla saavutetaan todellista hyötyä vain, mikäli sen toteutumista seurataan ja tarvittaessa poikkeamien kohdalla ryhdytään korjaaviin toimenpiteisiin. Tietojärjestelmien jatkuva kehittyminen helpottaa johdon laskentatoimen työtä ja samalla tehostaa tiedon tuottamista siten, että lukujen tuottamisesta voidaan yhä enemmän siirtyä niiden analysointiin. Tämä kasvattaa tuotetun tiedon arvoa ja hyödynnettävyyttä.

9.2 Sovellusmahdollisuudet

Talouden suunnittelua ja hallintaa on tarkasteltu työssä ennen kaikkea pk-yrityksen näkökulmasta. Uskon, että työtäni voisi hyödyntää nuori kasvuyritys tai jo pidempään toiminut pk-yritys, joka joutuu uuteen markkinatilanteeseen tai muuten päättää laajentaa toimintaansa. Valmiita vastauksia mahdollisiin ongelmiin tai siihen miten yrityksen talous tulisi järjestää, työ ei anna. Sen sijaan se kertoo, mihin asioihin tulisi kiinnittää huomiota ja miten niitä voidaan edistää, jotta yrityksellä olisi taloudelliset mahdollisuudet saavuttaa tavoitteensa.

Työssä on käyty läpi budjetin laatimisen keskeiset periaatteet osabudjetteineen, joita soveltamalla on mahdollista laatia pk-yritykselle toimialansa mukainen budjetti. Yritysjohdon raportoinnin osalta on myös esitetty periaatteet, joiden mukaan pk-yrityksen talousraportointia on mahdollista kehittää. Pieni yritys ei tarvitse kalliita ja monimutkaisia tietojärjestelmiä vaan tärkeintä on tuottaa oikeata tietoa, oikeaan aikaan ja käyttötärpeen mukaan. Lisäksi opinnäytetyössä on tarkasteltu kassanhallintaa ja käyttöpääoman hallintaa, joilla on suuri merkitys yrityksen maksuvalmiuden kannalta. Nuori tai kasvava yritys ajautuu helposti juuri maksuvalmiuskriisiin, koska sen voi olla vaikea ennakoida

rahavirtoja. Myös käyttöpääoma voi kasvaa helposti liian suureksi, jolloin se sitoo turhan rahoitusta ja heikentää samalla mahdollisesti vakavaraisuutta.

9.3 Oma kehittyminen ja oppiminen

Opinnäytetyön aihe osoittautui työtä tehdessä hyvin laajaksi, monipuoliseksi ja haastavaksi. Tästä johtuen se oli samalla myös mielenkiintoinen ja opettava. Työn rajaamiseen jouduin erityisesti kiinnittämään huomiota. Käsiteltäviä asioita ja näkökulmia aiheeseen liittyen olisi ollut tarjolla paljon enemmän kuin opinnäytetyöhön on mahdollista sisällyttää. Mielestäni löysin ne oleelliset asiat ja teemat aiheeseen liittyen työhöni ja onnistuin tarkastelemaan niitä opinnäytetyölle sopivalla yleisellä tasolla. Tämä on tietysti työn lukijan henkilökohtaisesti arvioitavissa. Aiheen rajaamisessa ja muodostamisessa työni ohjaajan kanssa käydyt keskustelut olivat selkeä apu. On hyvä muistaa, että tämä työ perustuu lähinnä kirjallisuuslähteisiin ja sillä ei ole toimeksiantajaa, joten tarkastelutaso on tällöin yleisempi kuin, jos olisin tutkinut jonkin toimeksiantajan asettamaa erityistä ongelmaa tai kehittämiskohdetta.

Työtä tehdessäni perehdyin monipuolisesti aiheeseen liittyen viimeaikaisimpaan kirjallisuuteen sekä jouduin pohtimaan aihetta mielessäni monelta kannalta. Kirjallisuutta lukiessani huomasin, että useimmat kirjat pitivät sisällään melko samat asiat ja niiden käsittely oli myös samankaltaista. Tähän tietysti vaikuttaa osaltaan se, että esimerkiksi menetelmänä kirjanpito on jo vuosisatoja vanha ja myös johdon laskentatoimenkin monet sovellukset vähintään vuosikymmeniä. Toisaalta kirjanpidon asetukset ja säännökset muuttuvat jatkuvasti ja myös johdon laskentatoimeen tulee ajoittain uusia sovelluksia. Kestää kuitenkin aikansa ennen kuin nämä päätyvät alan oppikirjojen sivuille. Kirjallisuutta lukiessa yllättävää oli huomata se, että monet eri kirjoittajat olivat asioista yleensä samaa mieltä. Ainoastaan Åkerberg esitti kirjassaan, Budjetoinnin mielettömyys, selvästi muista eroavia näkemyksiä ja kritisoi vallalla olevia käytäntöjä. Tosin hänkään ei mielestäni lopulta onnistunut esittämään budjetoinnin sijalle mitään oikeasti käyttökelpoista vaihtoehtoa, vaikka sitä kovasti kirjassaan kritisoikin.

Oman oppimisen ja ammatillisen kehittymisen kannalta opinnäytetyön tekemisestä oli selvää hyötyä. Työtä tehdessäni jouduin pohtimaan ja tarkastelemaan yrityksen talou-

den suunnittelua ja hallintaa ennen kaikkea kokonaisuutena. Monet laskentatoimeen liittyvät asiat, jotka koulun kursseilla tuntuivat välillä hieman irrallisilta, asettuivat nyt osaksi laajempaa kokonaisuutta.

Lähteet

Alhola, K. & Lauslahti, S. 2003. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. 1.-4. painos. Werner Söderström Osakeyhtiö. Helsinki.

Drury, C. 2008. Management and Cost Accounting. 7th edition. Cengage Learning EMEA. London.

Eskola, A. & Mäntysaari, A. 2006. Menestys – Kannattavuuden hallinnan perusteet. Kustannusosakeyhtiö Otava. Helsinki.

Ikäheimo, S., Lounasmeri, S. & Walden, R. 2009. Yrityksen laskentatoimi. 3. painos. WSOYpro Oy. Helsinki.

Jyrkkiö, E. & Riistama, V. 2008. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. 18.-20. painos. Werner Söderström Osakeyhtiö. Helsinki.

Koski, T. & Virtanen, M. 2005. Tulos: liiketoiminnan suunnittelulla menestykseen. Kustannusosakeyhtiö Otava. Helsinki.

Leppiniemi, J. 2009. Rahoitus. 5. painos. WSOY Oppimateriaalit Oy. Helsinki.

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2005. Johdon laskentatoimi. 6. painos. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Niskanen, J. & Niskanen, M. 2007. Yritysrahoitus. 5 painos. Edita Publishing Oy. Helsinki.

KHT-yhdistys. 2011. Osakeyhtiön tilinpäätösmalli 2011. KHT-Media Oy. Helsinki.

Kirjanpitoasetus. 30.12.1997/1339.

Kirjanpitolaki 30.12.1997/1336.

Kirjanpitolautakunta. 2006. Toimintakertomuksen laatiminen. Luettavissa:
<http://ktm.elinar.fi/ktm/fin/kirjanpi.nsf/all/F656564842BC1755C22571ED0047A0B>
1. Luettu 1.4.2012.

Osakeyhtiölaki 21.7.2006/624.

Patentti- ja rekisterihallitus. Kaupparekisteri. Luettavissa:
<http://www.prh.fi/fi/kaupparekisteri.html>. Luettu 10.4.2012.

Puttonen, V. 2006. Rahoituksen perusteet. Teoksessa Kinnunen, J., Laitinen, E., Laitinen, T., Leppiniemi, J. & Puttonen, V. (toim.). Mitä on yrityksen taloushallinto?, s. 133-149. AYY-Palvelu Oy. Helsinki.

Salmi, I. 2006. Mitä tilinpäätös kertoo? 4. painos. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Stenbacka, J., Mäkinen, I. & Söderström T. 2004. Kannattavuuden avaimet. 1.-2. painos. Werner Söderström Osakeyhtiö. Helsinki.

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

Yritystutkimus ry. 2011. Yritystutkimuksen tilinpäätösanalyysi. 9 painos. Gaudeamus Helsinki University Press. Helsinki.

Åkerberg, P. 2006. Budjetoinnin mielettömyys. *Economica* 37. Talentum Media Oy. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Kululajikohtainen tuloslaskelma

1. LIIKEVAIHTO

2. Valmiiden ja keskeneräisten tuotteiden varastojen muutos

3. Valmistus omaan käyttöön

4. Liiketoiminnan muut tuotot

5. Materiaalit ja palvelut

a) Aineet, tarvikkeet ja tavarat

aa) Ostot tilikauden aikana

ab) Varastojen muutos

b) Ulkopuoliset palvelut

6. Henkilöstökulut

a) Palkat ja palkkiot

b) Henkilösivukulut

ba) Eläkekulut

bb) Muut henkilösivukulut

7. Poistot ja arvonalentumiset

a) Suunnitelman mukaiset poistot

b) Arvonalentumiset pysyvien vastaavien hyödykkeistä

c) Vaihtuvien vastaavien poikkeukselliset arvonalentumiset

8. Liiketoiminnan muut kulut

9. LIIKEVOITTO (-TAPPIO)

10. Rahoitustuotot ja -kulut

a) Tuotot osuuksista saman konsernin yrityksissä

b) Tuotot osuuksista omistusyhteisyhteisöissä

c) Tuotot muista pysyvien vastaavien sijoituksista

d) Muut korko- ja rahoitustuotot

e) Arvonalentumiset pysyvien vastaavien sijoituksista

f) Arvonalentumiset vaihtuvien vastaavien rahoitusarvopapereista

g) Korkokulut ja muut rahoituskulut

11. VOITTO (TAPPIO) ENNEN SATUNNAISIA ERIÄ

- 12. Satunnaiset erät
 - a) Satunnaiset tuotot
 - b) Satunnaiset kulut
- 13. VOITTO (TAPPIO) ENNEN TILINPÄÄTÖSSIIRTOJA JA VEROJA
- 14. Tilinpäätössiirrot
 - a) Poistoeron muutos
 - b) Vapaaehtoisten varausten muutos
- 15. Tuloverot
- 16. Muut välittömät verot
- 17. TILIKAUDEN VOITTO (TAPPIO)

Tuloslaskelmassa on 10 kohdan c ja d alakohdassa esitettävä erikseen tuotot, jotka on saatu saman konsernin yrityksiltä. Vastaavalla tavalla on esitettävä mainitun kohdan g alakohdassa korkokulut ja muut rahoituskulut saman konsernin yrityksille.

Tuloveroista saadaan eritellä satunnaisista eristä johtuvat verot ja merkitä ne tuloslaskelmassa 12 kohdan jälkeiseksi eräksi. Tällöin on 13 kohdan nimikkeenä "VOITTO (TAPPIO) SATUNNAISTEN ERIEN JÄLKEEN".

Kirjanpitovelvollinen saa esittää 1–5 kohdan yhteenlaskettuna eränä "BRUTTOTULOS", jos sekä päättyneellä tilikaudella että sitä välittömästi edeltäneellä tilikaudella on ylittynyt enintään yksi seuraavista rajoista:

- 1) liikevaihto tai sitä vastaava tuotto 3 400 000 euroa
- 2) taseen loppusumma 1 700 000 euroa
- 3) palveluksessa keskimäärin 25 henkilöä.

Liite 2. Tase

V a s t a a v a a

A PYSYVÄT VASTAAVAT

I Aineettomat hyödykkeet

1. Kehittämismenot
2. Aineettomat oikeudet
3. Liikearvo
4. Muut pitkävaikutteiset menot
5. Ennakkomaksut

II Aineelliset hyödykkeet

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

III Sijoitukset

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

B VAIHTUVAT VASTAAVAT

I Vaihto-omaisuus

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

II Saamiset

1. Myyntisaamiset
2. Saamiset saman konsernin yrityksiltä

3. Saamiset omistusyhteisyrittäjiltä
4. Lainasaamiset
5. Muut saamiset
6. Maksamattomat osakkeet/osuudet
7. Siirtosaamiset

III Rahoitusarvopaperit

1. Osuudet saman konsernin yrityksissä
2. Muut osakkeet ja osuudet
3. Muut arvopaperit

IV Rahat ja pankkisaamiset

V a s t a t t a v a a

A OMA PÄÄOMA

I Osake-, osuus- tai muu vastaava pääoma

II Ylikurssirahasto

III Arvonkorotusrahasto

IV Käyvän arvon rahasto

V Muut rahastot

1. Vararahasto
2. Yhtiöjärjestyksen tai sääntöjen mukaiset rahastot
3. Muut rahastot

V Edellisten tilikausien voitto (tappio)

VI Tilikauden voitto (tappio)

B TILINPÄÄTÖSSIIRTOJEN KERTYMÄ

1. Poistoero
2. Vapaaehtoiset varaukset

C PAKOLLISET VARAUKSET

1. Eläkevaraukset
2. Verovaraukset
3. Muut pakolliset varaukset

D VIERAS PÄÄOMA

1. Joukkovelkakirjalainat
2. Vaihtovelkakirjalainat

3. Lainat rahoituslaitoksilta
4. Eläkelainat
5. Saadut ennakot
6. Ostovelat
7. Rahoitusvekselit
8. Velat saman konsernin yrityksille
9. Velat omistusyhteisyriksille
10. Muut velat
11. Siirtovelat

Vastaavien B.II kohdassa ja tämän kohdan 1–7 alakohdassa tarkoitettua erästä on merkittävä taseeseen erikseen pitkäaikaisten saamisten määrä.

Vastattavien D kohdassa ja tämän kohdan 1–11 alakohdassa tarkoitettua erästä on merkittävä taseeseen erikseen pitkäaikaisten velkojen määrä.

Vastaavien A.II kohdan 1 ja 2 alakohdassa esitetään poistamaton hankintameno kiinteistöistä, joihin kirjanpitovelvollisella on omistusoikeus. Lisäksi mainituissa alakohdissa esitetään omana nimikkeenään kiinteistöjen vuokraoikeuksien hankintamenot, jotka on aktivoitu kirjanpitolain 5 luvun 11 §:n mukaisesti.

Liite 3. Lyhennetty tase

Jos sekä päättyneellä että sitä välittömästi edeltäneellä tilikaudella on ylittynyt enintään yksi kirjanpitolain 3 luvun 9 §:n 2 momentissa säädetystä rajoista (pieni kirjanpitovelvollinen), tase saadaan 6 §:n 1 momentissa säädetyn sijasta laatia seuraavan kaavan mukaan.

V a s t a a v a a

A Pysyvät vastaavat

1. Aineettomat hyödykkeet
2. Aineelliset hyödykkeet
3. Sijoitukset

B Vaihtuvat vastaavat

1. Vaihto-omaisuus
2. Saamiset; lyhyt- ja pitkäaikaiset erikseen
3. Rahoitusarvopaperit
4. Rahat ja pankkisaamiset

V a s t a t t a v a a

A Oma pääoma

1. Osake-, osuus- tai muu vastaava pääoma
2. Ylikurssirahasto
3. Arvonkorotusrahasto
4. Käyvän arvon rahasto
5. Muut rahastot
6. Edellisten tilikausien voitto (tappio)
7. Tilikauden voitto (tappio)

B Tilinpäätössiirtojen kertymä

C Pakolliset varaukset

D Vieras pääoma; lyhyt- ja pitkäaikainen erikseen

Sen lisäksi mitä taseen kaavassa on erikseen merkittävä ja esitettävä, lyhennetyssä taseessa on eriteltävä myyntisaamiset, ostovelat ja saadut ennakkomaksut.