

## **Portfolio tiedon keräämisestä ja analysoinnista johdon päätöksentekoa varten – sisäisen laskennan näkökulma**

Marika Muona



<b>Tekijä(t)</b> Marika Muona	
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalous	
<b>Opinnäytetyön otsikko</b> Portfolio tiedon keräämisestä ja analysoinnista johdon päätöksentekoa varten – sisäisen laskennan näkökulma	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 20 + 42
<p>Opinnäytetyön taustalla oli tarkoitus kerätä portfolio opiskelun aikana tehdyistä raporteista, jotka toimivat apuvälineinä jatkossakin kerätessä hyödyllistä tietoa johdon päätöksentekoprosessia varten. Näkökulma on ensisijaisesti sisäisen laskennan, mutta siten että portfoliotöissä korostuu nimenomaan laskelmien ohella tarvittava ei-numeerinen tieto. Teoriaosuudessa on kartoitettu myös erilaisia laskelmatyyppejä päätöksentekoa varten.</p> <p>Työn tavoitteena oli selvittää millaista voisi olla hyvä johdon päätöksentekoa auttava tieto sekä mikä on sisäisen laskennan muuttuva rooli. Teoriaosuudessa on pyritty nostamaan esiin ajankohtaista tietoa perustietojen rinnalle. Työn toteutustapana oli teorian tiedon kartoitus eri lähteistä huomioiden erityisesti laskennan näkökulman, mutta myös laajemmin yrityksen koko liiketoiminnan ja kilpailukyvyn parantamisen tämän päivän toimintaympäristössä. Lisäksi on tehty sopivien portfoliotöiden keräys ja pohdittu niiden jatko- ja hyödyntämisen mahdollisuudet. Opinnäytetyötä varten on lisäksi tehty yksi uusi analyysi. Työ on tehty kevään ja kesän 2016 aikana.</p> <p>Tuloksena opinnäytetyöprosessista ja lähteiden lukemisesta olen saanut hyvän yleiskuvan sisäisen laskennan roolista. Samoin siitä millaisia uusia mahdollisuuksia on löydettävissä sisäisen laskennan ja toimitusketjun hallinnan rajapinnasta. Päätöksentekoa varten tarvittavasta tiedosta löytyi myös hyödyllisiä määritelmiä, jotka auttavat jatkossa käytännön työssä.</p>	
<b>Asiasanat</b> sisäinen laskentatoimi, toimitusketjut, yritystoiminta, yritysyhteistyö, johtaminen	

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Tavoite .....	2
1.2	Käsitteitä .....	3
2	Johdon laskentatoimi ja johdon päätöksentekoprosessi .....	5
2.1	Johdon eli sisäinen laskentatoimi .....	5
2.2	Johdon päätöksentekoprosessi .....	6
2.3	Johdon laskentatoimen ongelmat ja relevantin tiedon määrittely .....	7
3	Yrityksen kilpailukykyyn vaikuttavia tekijöitä laskennan ja toimitusketjun hallinnan näkökulmasta .....	9
3.1	Sisäisen laskennan mallit toimitusketjun hallinnassa .....	9
3.2	Sisäinen laskenta yhteistyössä toimitusketjuorganisaation kanssa .....	11
4	Portfoliotöiden esittely .....	13
4.1	Pauligin vastuullinen kahvinhankinta .....	14
4.2	PEST-analyysi Puolasta .....	14
4.3	Investointilaskelma .....	15
4.4	Balanced Scorecard malliyritykselle .....	15
4.5	Tilinpäätösanalyysi potentiaalisesta yhteistyökumppaniyrityksestä .....	15
5	Pohdinta .....	16
	Lähteet .....	19
	Liitteet .....	20

# 1 Johdanto

Yrityksen toiminnan tarkastelussa on monia erilaisia näkökulmia tai lähtökohtia. Koko yrityksen strategian ja vision määrittely, markkinoinnissa esimerkiksi tuotteiden tai brändien positiointi, hankinnan, kirjanpidon ja verotuksen, tuotannon tai henkilöstön työhyvinvoinnin näkökulmat jne. Kaikille näille on yhteistä päätöksenteko, hetki, jolloin jostain asiasta on tehtävä olemassa olevien tietojen pohjalta valinta, joka vaikuttaa olennaisesti tulevaisuuteen. Vaihtoehtoja on usein monia ja silti olisi osattava löytää se oikea päätös, jonka ansiosta yritys menestyy. Nykypäivän globaaleilla markkinoilla vaihtelevien olosuhteiden ja monenlaisen tiedon yltäkyläisyydessä päätöksenteko ei ole ainakaan yksinkertaistunut.

Päätöksentekoa helpottavat mahdollisimman olennainen ja luotettava tieto sekä laskelmat. Tiedon keräämiseen käytettävä aika ja resurssit sekä tiedon esitystapa on mietittävä pitäen mielessä panos/tuotos-ajattelu. Jos kysymys on 200 euron arvoisesta kertahankinnasta, resurssien mitoitus on erilainen kuin uuden liiketoiminta-alueen valtaamiseen liittyvää päätöstä tehtäessä. Kaikkea tietoa ei kuitenkaan ole koskaan mahdollista kerätä ja liiallinen analysointi ja laskeminen saattavat aiheuttaa sen, että herkullinen voiton mahdollisuus meneekin ohi. Itseäni kiehtovat päätöksenteon hetki ja siihen liittyvät riskit ja mahdollisuudet. Koska olen luonteeltani enemmän riskin karttaja kuin riskin ottaja, huolellisten analyysien ja laskelmien tekeminen ennen päätöksentekoa sopivat hyvin ajattelutapaani. Lopputulos on silloin parhaimmillaan se, että riskejä otetaan ja niiden mahdollisuudet hyödynnetään, mutta tietäen mitä on odotettavissa. Jos ongelmia tulee, niihin voidaan reagoida ja muokata suunnitelmia aiemmin kerätyn pohjatiedon avulla. Seuranta ja tuloksista oppiminen kuuluvat tiiviisti analysoinnin kanssa samaan pakettiin. Näin voidaan jatkossakin hyödyntää onnistuneet toimintatavat ja saada tiedonkeruun prosessista jatkuvasti kehittyvä kokonaisuus.

Opinnäytetyötä valmistellessani luin Journal of Management Accounting Research:sta sen 25-vuotisjuhlavuoden artikkeleja, joissa summattiin aiempaa sisäisen laskennan tutkimusta ja mainittiin muutamia ajankohtaisia sisäisen laskennan tutkimuksen teemoja. Michael D. Shields mainitsi artikkelissaan viisi teemaa, joista yhden aihepiiri vaikutti erityisen mielenkiintoiselta. Tämä teema käsittelee sisäisen laskennan roolia laajennetussa kontekstissä (Management Accounting in its inter-organizational context), eli miten sisäistä laskentaa hyödynnetään alliansseissa, yhteisy yrityksissä ja toimitusketjuissa. Ja miten tämä vaikuttaa yhteistyökumppaneiden valintaan, sopimuksiin, toimitusketjun toiminnan ja kulujen kontrollointiin sekä make-buy-päätöksiin.

Eva Labro korosti omassa artikkelissaan, että vaikka tehdäänkin paljon tutkimusta tiedon roolista esim. johdon palkitsemisessa ja suoritusten mittauksessa, erittäin relevanttia olisi tutkia enemmän tiedon roolia päätöksenteon tukena. Yritysjohto tekee säännöllisesti erilaisia strategisia ja usein päivittäisiä operatiivisia päätöksiä, joiden tueksi he toivoisivat mahdollisimman hyvää tietoa. Johdon laskennan tarjoaman tiedon laatu määrittelee johdon päätöksenteon laatua. Ranjani Krishnan nosti esiin ulkoistamisen, leasingin ja vuokratyövoiman käytön keinoina lisätä kustannusten joustavuutta vastauksena kysynnän epävarmuuteen ja rahoitusriskeihin.

## 1.1 Tavoite

Tämän opinnäytetyön tavoite:

- 1) selvittää millaista on hyvä tieto, joka tukee laskelmia johdon päätöksentekoprosessissa ja
- 2) selvittää mihin suuntaan johdon laskentatoimen rooli on muotoutumassa.

Hyvin toimiva päätöksentekoprosessi ja siinä hyödynnetty relevantti tieto eri lähteistä auttavat yritystä luomaan kilpailuetua ja tehostamaan yhteistyötä eri tahojen kanssa.

Opinnäytetyössä käydään ensin läpi aiheeseen liittyvää teoretista tietoa ja sen lisäksi mukaan on otettu portfolioyhtymäisesti esimerkkejä aiemmin opiskelun aikana tekemistäni analyyseistä ja laskelmista, joissa on teemana päätöksentekoon liittyvä tieto. Portfoliotöissä yhdistyvät sisäiseen laskentaan hankinnat ja toimitusketjun hallinta, kansainvälinen liiketoiminta sekä yrityksen strategia ja siitä johdetut mittarit.

Portfoliotyöt on valittu siten, että ne tukevat opinnäytetyön tiedon hankinnan teemaa. Niissä kaikissa on kartoitettu ja analysoitu tietoa, josta voisi käytännön päätöksentekotilanteissa olla hyötyä. Osassa töistä tietoa on jalostettu laskelmiin ja esimerkiksi Balanced Scorecard -työssä mittariston luomiseen. Nämä liittyvät suoraan sisäisen laskennan tehtäväkenttään. Lisäksi on opinnäytetyön toisen tavoitteen mukaan katsottu liiketoimintaa yleisemmin ja mukaan on valittu töitä, jotka eivät suoraan liity perinteiseen sisäisen laskennan tehtäväkenttään vaan tietoon, joka voi tukea laskelmia päätöksentekotilanteessa ja yrityksen kilpailukykyyn kehittämisessä.

## 1.2 Käsitteitä

Tässä luvussa on käyty läpi käsitteitä, joita ei ole selitetty erikseen myöhemmin tekstissä. *Kokonaiskustannuslaskenta* hankinnoissa pohjautuu toimintolaskentaan (activity based costing, ABC) ja lopputuotteen kokonaiskustannus on kaikkien palveluun tai tuotteeseen kohdistuneiden kustannusten summa. *Omistamisen kokonaiskustannuksilla* (total cost of ownership, TCO) tarkoitetaan kustannuksia, jotka aiheutuvat hankittavasta tuotteesta tai pääomahyödykkeestä sen oletetun käyttöajan eli elinkaaren aikana.

Kokonaiskustannuslaskenta on tärkeää paitsi hankintavaiheessa, myös hankintaprosessin kehittämisessä, onnistumisen arvioinnissa ja seurannassa. Kokonaiskustannuslaskennan ei kuitenkaan tarvitse olla jatkuvaa, vaan yksikin laskentaprojekti antaa pohjaa päätöksenteolle. Järjestelmällinen pohdiskelu, subjektiivinen arviointi ja asioiden kirjaaminen ylös ohjaavat kohti kokonaiskustannusajattelua ja antavat jo tietopohjaa eri vaihtoehtojen vertailuun. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 152-156.)

*Elinkaarilaskennassa* (life cycle costing, LCC) pyritään kohdistamaan laskentakohteelle pitkällä aikavälillä toteutuvia kustannuksia ja tuottoja. Laskentatilanne määrittelee sen, miten laajasti tai kenen näkökulmasta laskentakohteen kustannuksia tai tuottoja tarkastellaan. Kokonaiskustannuksiin voidaan vaikuttaa monissa elinkaaren vaiheissa, erilaiset kustannustekijät ovat yhteydessä toisiinsa, kustannussäästö alkuvaiheessa voi johtaa kustannusten kasvuun myöhemmin jne., ja siksi kustannuksia tarkastellaan kokonaisuutena. Elinkaarilaskentaa ja TCO:a yhdistää pitkäaikaisten taloudellisten vaikutusten huomioiminen. (Suomala, Manninen & Lyly-Yrjänäinen 2011, 245-247.)

*Avointen kirjojen periaate* (Open-book accounting tai policy) liittyy toimitusketjussa piilevien kustannusten näkyvyyden parantamiseen ja tarkoittaa kustannusinformaation avointa käsittelyä toimitusketjun osapuolten välillä. Näin sekä asiakas että toimittaja voivat tunnistaa kustannuksiin vaikuttavia keinoja, vaikuttaa kustannuksiin ja siten kannattavuuden parantamiseen. Avoimuus voi olla kokonaisvaltaista tai osittaista (esim. välittömän työn kustannuksia koskevaa) ja periaatteen avulla tulisi tavoitella molemminpuolista hyötyä. Tämä edellyttää vahvaa luottamusta osapuolten välillä. (Suomala ym. 2011, 272-274.)

*Make or buy -päätökseksi* nimitetään prosessia, jossa yritys tekee strategisen päätöksen mitä se tekee itse ja mitä ostaa toimittajamarkkinoilta. Tätä varten tehdään usein taloudellisia analyyseja, joiden avulla selvitetään eri vaihtoehtojen oleelliset kustannukset. Päätöksenteossa pitää kuitenkin huomioida myös muita liiketoimintaan liittyviä päämääriä. (Suomala ym. 2011, 269-271.)

*Balanced Scorecard* (BSC) eli tasapainotettu suoritusmittaristo on Kaplanin ja Nortonin kehittämä työkalu, joka purkaa strategian pitkjänteiset tavoitteet pienemmiksi onnistumisen kriteereiksi ja mittareiksi. BSC-mittariston tärkeimpiä ominaisuuksia on sen nivoutuminen yritysstrategiaan. BSC ohjaa keskittymään keskeisimpiin avainalueisiin ja kriittisiin menestystekijöihin (KPI). (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 373.)

Key performance indicator (KPI) eli *kriittinen menestystekijä* tai avainmittari johdetaan tavoitteista. Kriittisissä menestystekijöissä on onnistuttava ehdottomasti, jotta visio tai tahtotila saavutetaan. Kriittisen menestystekijän pitää olla strategisesti tärkeä ja siihen on voitava vaikuttaa. KPI-mittareita seurataan ja arvioidaan järjestelmällisesti. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 371-372.)

## 2 Johdon laskentatoimi ja johdon päätöksentekoprosessi

### 2.1 Johdon eli sisäinen laskentatoimi

Yrityksen laskentatoimi on usein jaettu kahteen osaan: ulkoiseen ja sisäiseen laskentatoimeen (Financial Accounting ja Management Accounting). Laskentatoimen perustehtävinä pidetään rekisteröintitehtävää ja hyväksikäyttötehtävää. Rekisteröintitehtävä liittyy pääasiassa ulkoiseen laskentatoimeen eli tietoon, jota kerätään ja raportoidaan kirjanpidossa ulkoisten sidosryhmien käyttöön. (Puolamäki 2007) Ulkoista laskentatoimea ohjaavat lait ja asetukset sekä pörssiyrityksillä IFRS-standardit.

Sisäinen eli johdon laskentatoimi hyväksikäyttää ulkoisen laskentatoimen dataa ja kerää tietoa sisäisen kohderyhmän, yleensä yritysjohdon tarpeita varten. Sisäisessä laskentatoimessa käytetään lisäksi henkilökohtaisiin arvioihin perustuvaa ja laadullista tietoa. Aikahorisointi sisäisessä laskentatoimessa on sekä menneisyyteen että tulevaisuuteen katsova, kun taas ulkoisessa laskennassa kerätään ja raportoidaan lukuja menneiltä laskentajaksolta. Sisäisen laskentatoimen tehtäväkenttään kuuluvat mm. erilaiset kustannus- ja kannattavuuslaskelmat, hinnoittelulaskelmat, budjettilaskelmat, toimintolaskelmat ja investointilaskelmat. (Puolamäki 2007)

Operatiivisen laskentatoimen tärkeimpiä tehtäviä on auttaa yrityksen johtoa toimintaa koskevissa päätöksissä keräämällä tarpeellista tietoa ja laatimalla niiden pohjalta laskelmia, jotka osoittavat eri toimintavaihtoehtojen edullisuuden. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 25-29.)

Johdon laskentatoimi mittaa, analysoi ja raportoi taloudellisia ja ei-taloudellisia tietoja, jotka auttavat johtoa tekemään päätöksiä täyttääkseen organisaation tavoitteet. (Horngren, Datar & Rajan 2012, 26.)

Taloulosaston perinteisten osaamisalueiden kirjanpidossa, taloudellisessa raportoinnissa sekä säädösten noudattamisessa ja valvonnassa on hyvä säilyä, mutta sen lisäksi pitää näiden pohjalta rakentaa liiketoiminnan ymmärrystä ja yhteistyötä liiketoimintayksiköiden johtajien kanssa. Parhaimmillaan taloulosaston ammattilaisista tulee lisäarvoa antavia neuvonantajia suunnittelu- ja päätöksentukitoiminnoissa. Taloulosaston tulee tunnistaa houkuttelevia kasvumahdollisuuksia ja arvioida niitä. Näin voidaan päästä yhteistyöhön uusien tavarantoimittajien kanssa tai löytää uusia asiakkaita tai markkinoita. Taloulosaston pitää kehittää päätöksentekoa helpottavan taloudellisen tiedon tuottamista, jotta se on ajanmukaista, hyödyllistä ja faktapohjaista. Talousjohtajien arvomaailman tulee kuitenkin



olla kunnossa, jotta voidaan pitää kiinni lahjomattomuudesta sekä onnistua valvonnassa ja riskienhallinnassa. (Kaplan & Norton 2007)

Johdon laskentatoimen laskenta-alueita voidaan ryhmitellä päälaskelmatyyppien mukaan. Suunnittelua avustavat vaihtoehtolaskelmat ovat lyhyen ja pitkän aikajänteen laskelmia, joilla avustetaan johtoa suunnittelemaan kannattavuutta, taloudellisuutta ja tuottavuutta. Tavoitteena on avustaa vaihtoehtojen vertailussa esim. investointilaskelmin. Toisen ryhmän muodostavat tavoitelaskelmat, joiden päätyyppinä ovat yritys- ja esim. tulosityksikkötasoiset budjetit. Kolmantena ryhmänä ovat tarkkailulaskelmat, joiden avulla tarkkaillaan tavoite- tai vaihtoehtolaskelmien toteutumia jälkikäteen. Näiden laskelmien avulla analysoidaan tapahtunutta kehitystä verrattuna tavoitteisiin ja oppimisen kautta pyritään muokkaamaan mahdollista negatiivista kehitystä tavoitteen mukaiseksi. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005)

Yhtenä tärkeänä osa-alueena johdon laskentatoimessa on tuottaa tietoa strategisen johdon päätöksenteon tueksi. Silloin korostuu tarve yhdistää yrityksen sisäistä tietoa ja yrityksen tietojärjestelmän ulkopuolisia tietoja strategisen johtamisen tueksi. Usein halutaan selvittää tietoa yrityksen strategisista kilpailueduista ja menestystekijöistä tulevaisuutta varten. Tätä varten kerätään kilpailija- ja markkinatietoa, tehdään kilpailijoiden benchmarking-analyyssejä, analysoidaan yrityksen liiketoiminta-alueiden menestystä ja riskejä. Nykyään kartoitetaan usein myös pitkien, yli yrityksen juridisten ja toimintarajojen menevien toimintoketjujen kustannuksia ja tuottoja verkostoitumisen lisääntyessä, koska näiden ketjujen strateginen merkitys on suuri yrityksen strategisen johtamisen kannalta. Erityisesti silloin, jos yrityksen menestystekijöinä painotetaan kustannustehokkuutta ja asiakaslähtöisyyttä. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005)

Tärkeä tekijä johdon laskentatoimen innovaatioissa vuoden 2000 jälkeen on liiketoimintaan liittyvän tiedon parempi saatavuus. ERP-järjestelmät, ajantasaiset myyntitiedot ja erilaiset verkkosivustot johtivat ennennäkemättömään tiedon tuotantoon. Teknologioita ja prosesseja, jotka käyttävät dataa liiketoiminnan suorituskyvyn ymmärtämiseen ja analysointiin kutsutaan myös termillä ”*business intelligence*” (BI). Yritykset käyttävät analysointi- ja raportointivälineitä parantaakseen kilpailukykyään. (Groot & Selto 2013)

## **2.2 Johdon päätöksentekoprosessi**

Päätöksentekoprosessi ja sen vaiheet vaihtelevat esim. päätöksen euromääräisen suuruuden, aikajänteen ja päätöksentekijän mukaan. Alla on esitelty kaksi viisikohtaista mallia, joissa on paljon samankaltaisuutta, mutta myös muutamia eroja.

Jyrkkiö ja Riistama (2008) määrittelevät päätöksenteon vaiheiksi:

1. Ongelman määrittely
2. Toimintavaihtoehtojen etsiminen ja kehittäminen
3. Toimintavaihtoehtojen edullisuuden määrittäminen odotettavissa olevien tuottojen ja kustannusten perusteella
4. Harkinnanvaraisten tekijöiden huomioon ottaminen ja toimintavaihtoehtojen edullisuusjärjestyksen lopullinen määrittäminen
5. Päätöksenteko

Horngren, Datar ja Rajan (2012) taas määrittävät päätöksentekoprosessin seuraavasti:

1. Ongelman ja epävarmuuksien tunnistaminen (Identify the problem and uncertainties)
2. Tiedonkeruu (Obtain information)
3. Laskelmien ja ennusteiden teko (Make predictions about the future)
4. Päätöksenteko, valinta vaihtoehtojen joukosta (Make decisions by choosing among alternatives)
5. Implementointi, toiminnan arviointi ja oppiminen (Implement the decision, evaluate performance and learn)

Molemmissa päätöksentekomalleissa määritellään ongelma, kerätään tietoa ja tehdään laskelmia, joiden pohjalta määritetään vaihtoehtojen edullisuutta ja tehdään päätös. Jälkimmäisessä otetaan huomioon päätöksenteon toteuttaminen ja sen onnistumisen arviointi. Näin voidaan oppia jatkossa tekemään parempia laskelmia, päätöksiä ja implementointia.

### **2.3 Johdon laskentatoimen ongelmat ja relevantin tiedon määrittely**

Laskentatoimen ongelmien tunteminen on tärkeää erilaisten johdon laskentatoimen raporttien sisällön luomisessa, sen tulkitsemisessa ja käytössä päätöksenteon tukena. *Laajuusongelma* liittyy laskelmiin sisältyvien tuottojen ja kustannusten laajuuteen. Valitaanko esimerkiksi kaikki liiketoiminnan tuotot vai jätetäänkö satunnaiset tuotot pois laskelmista. Laskelmien tunnusluvut vaihtelevat valitun laajuuden mukaan ja usein laajuusongelman

ratkaisut ovat yrityskohtaisia, eikä niihin ole yhtä oikeaa mallia. Ulkoisen laskennan puolella tilanne on säädellympi kirjanpitolainsäädännön ja muiden normien ja ohjeiden takia.

*Arvostusongelma* liittyy siihen käytetäänkö hankintahintaista arvostusta kuten ulkoisessa laskennassa vai päivän hintaa tai jälleenhankintahintaa. Jakamisongelmaan sisältyy kaksi osa-aluetta: jaksotusongelma ja kohdistusongelma. Nämä ongelmat liittyvät pitkävaikutteisten tuottojen ja kustannusten jakamiseen useamman vuoden ajalle tai tuottojen ja kustannusten kohdistamisesta eri tulosyksiköille, tuotteille tai toiminnoille.

*Mittaamisongelman* hyvä ratkaisu edellyttää mittaustulosten dokumentointia ja tarkkaa mittausta, jotta pystytään esimerkiksi määrittelemään tuotteen käyttämät resurssit. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005)

Kirjanpitoa varten kerätään paljon hyödyllistä numerotietoa, jota voidaan hyödyntää päätöksentekoa varten erilaisten raporttien ja laskelmien avulla sisäisessä laskennassa. Toiminnanohjausjärjestelmissä (ERP), CRM- ja Business Intelligence -sovelluksissa liikkuu myös paljon tietoa yrityksen eri toiminnoista. (Suomala ym. 2011, 75-78.)

Johdon laskentatoimen vaihtoehtolaskelmissa on tärkeää erottaa relevantit ja epärelevantit tuotot ja kustannukset. Relevanttien tuottojen ja kustannusten täytyy täyttää seuraavat kriteerit: odotetut tuotot ja kustannukset aiheutuvat tulevaisuudessa ja ne vaihtelevat eri toimintavaihtoehtojen mukaan. Tuotot ja kustannukset, jotka eivät vaihtele vaihtoehtoisissa toimintamalleissa, eivät ole relevantteja päätöksenteon kannalta. Vaihtoehtojen toimintamallien lopputulokset voivat olla sekä kvantitatiivisia eli numeerisesti mitattavia että kvalitatiivisia eli laadullisia. Laadullisia tekijöitä tai numeerisia, mutta ei-rahamääräisiä tuloksia voi olla vaikea mitata tarkasti, mutta ne saattavat silti olla erittäin relevantteja päätöksenteossa. Esimerkiksi jos kodinkoneita valmistavan yrityksen tärkeä menestystekijä on asiakastyytyväisyys, kodinkoneen osan alihankintapäätös voi olla rahalla mitattuna kannattava. Toimitusajaltaan se ei ehkä kuitenkaan pysty kilpailemaan oman tuotannon kanssa ja lisäksi työntekijöiden motivaatio voi laskea, jos tuotantoa ulkoistetaan. Tällöin pelkkien tuottojen ja kustannusten vertailu voi johtaa huonoon päätökseen. (Bhimani, Horngren, Datar & Rajan 2012, 305-310.)

### 3 Yrityksen kilpailukykyyn vaikuttavia tekijöitä laskennan ja toimitusketjun hallinnan näkökulmasta

Organisaation ulkopuolelta hankitut palvelut, materiaalit ja tavarat muodostavat yrityksen kokonaiskustannuksista keskimäärin 50–80 %, toimialasta ja liiketoimintamallista riippuen. Tämän lisäksi tulevat vielä investoinnit ja epäsuorat hankinnat, jotka näkyvät tuloslaskelman muissa kuluissa. Hankinnan ja toimittajamarkkinoiden hyvällä johtamisella on mahdollisuus vaikuttaa kaikkiin yrityksen kilpailukykyyn ja kannattavuuden elementteihin: kustannuksiin, katteisiin, liikevaihtoon, kiertonopeuksiin, sitoutuneeseen pääomaan, joustavuuteen, ketteryyteen, maineeseen, yrityskuvaan ja strategiseen asemaan. Toimittajamarkkinatuntemus (supply market intelligence, SMI) ohjaa mm. havaitsemaan uusia mahdollisuuksia parhaisiin mahdollisiin oman ydinosaamisen, asiakkaiden tarpeiden ja toimittajien yhdistelmiin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 21-28.)

Pitkäjänteinen yhteistyö toimittajien (suppliers) kanssa voi auttaa parantamaan saadun arvon ja maksetun hinnan välistä suhdetta. Sisäisen laskennan tekniikoiden tarjoaman ajantasaisen ja oikean tiedon ja mittareiden hyödyntäminen toimitusketjun yhteistyökumppanuuksien hallinnassa ja siihen liittyvässä päätöksenteossa voi auttaa saavuttamaan kilpailuetua. Tiedoista on apua myös sopimusneuvotteluissa ja toimitusketjun kontrollien määrittelyssä. Nykyiset sisäisen laskennan tekniikat ovat vahvasti fokusoituneet toimintoihin ja prosesseihin ja niille on ominaista horisontaalinen näkemys yritystoiminnasta. Tätä horisontaalista näkemystä voidaan venyttää yli yritysrajojen. (Martinez Ramos 2004)

#### 3.1 Sisäisen laskennan mallit toimitusketjun hallinnassa

Useampia sisäisen laskennan malleja voidaan käyttää menestyksekkäästi myös toimitusketjun hallinnassa. *Open-book accounting* eli avointen kirjojen periaate auttaa tunnistamaan kriittisiä osa-alueita yhteistyössä ja sitä kautta vähentämään kustannuksia. Tärkeä etu avointen kirjojen periaatteen hyödyntämisessä on mahdollisuus luottamuksellisen suhteen kehittymiseen. Ostaja saattaa kuitenkin käyttää tietoa hyväkseen vain hintojen alentamiseen, jolloin vaikutus yhteistyöhön on kielteinen. *Target costing* on menetelmä, johon sisältyy kolme pääprosessia. Ensin päätetään tuotteen tai palvelun ominaisuuksista ja sen jälkeen arvioidaan niiden perusteella myyntihinta. Tämän jälkeen määritetään toivottu katetavoite ja sen kautta tavoitekustannukset, joiden tulee kattaa kaikki tuotteen/palvelun tuottamiseen vaaditut kustannukset, kuten ostot, tuotanto, markkinointi ja tutkimus. Lopuksi on saavutettava aiemmin määritellyt tavoitekustannustaso. Kun tätä menetelmää

käytetään toimitusketjun hallinnassa, tavoitekustannusten määrittely ja koordinointi suoritetaan yli yritysrajojen. (Martinez Ramos 2004)

*Kaizen costing* on saman tyyppinen kustannusten pienentämisen missioltaan kuin target costing, mutta se keskittyy tuotantoketjun kustannusten alentamiseen jatkuvasti koko tuotteen elinkaaren ajan, ei vain alkuvaiheessa. *Toimintolaskenta* (ABC, activity based costing) parantaa yhteisten kustannusten allokaatiota toiminnoille, prosesseille, tuotteille ja asiakkuuksille. Toimintolaskennan avulla voidaan tunnistaa toimitusketjussa toimittajien tarjoamia lisäetuja tai palveluja, kuten tuotekehitystä tai designia, jotka antavat lopputuotteelle lisäarvoa ja vähentävät sisäisiä kuluja esim. käsittelyssä tai tuotteiden laatutarkastuksissa. (Martinez Ramos 2004)

*Balanced Scorecard (BSC)* on yksi keskeinen apuväline strategian toteuttamiseen. Sen avulla voidaan ilmaista strategiaa operatiivisin käsittein sekä konkreettisin tavoittein ja yhdensuuntaistaa koko organisaatio strategian kanssa. Balanced scorecard -mittaristo sisältää perinteisesti neljä näkökulmaa: oppimisen, prosessi-, asiakas- ja taloudellisen näkökulman. Mittariston luominen ulkopuolisen kumppanin, kuten tavarantoimittajan tai yhteisyrityksen kanssa, antaa uudenlaisen mahdollisuuden lisäarvon luomiseen. Mittaristo toimii yleisluontoisena sopimusmekanismina, jonka avulla voidaan luoda mittareita ja seurantaa myös muista kuin hintaan, toimitusaikaan ja kustannuksiin liittyvistä aiheista. Kasvun ja oppimisen näkökulma voi esimerkiksi sisältää mittareita, jotka tukevat parhaiden toimintatapojen jakamista ja läpinäkyvyyttä toimitusketjun eri osapuolten välillä. (Kaplan & Norton 2007)

Balanced scorecard -mittaristoa voidaan hyödyntää toimitusketjun hallinnassa joko lisäämällä toimitusketjuun liittyviä mittareita yrityksen omaan mittaristoon tai luomalla yhteinen mittaristo toimittajan kanssa. *Arvoketjuanalyysissä* (VCA, value chain analysis) pilkotaan toimintojen ketju raaka-aineista loppukäyttäjäasiakkaisiin strategisesti relevantteihin segmentteihin, jotta ymmärretään kustannusten käyttäytymistä ja erilaisia vaihtoehtoja. Jos tätä mallia käytetään yhteistyössä toimitusketjun eri toimijoiden välillä, kustannus- ja suoritus-tietoja täytyy jakaa kumppanien kesken. *Kokonaiskustannuslaskentaa* (TCO, total cost of ownership) käytetään tukemaan päätöksentekoa tilanteissa, joissa hankintaan liittyy pitkälle ajanjaksolle jakautuvia huolto- tai käyttökuluja käyttöiän aikana. TCO auttaa vertailemaan eri toimittajia, toimii apuvälineenä hinnoittelussa, make-buy- sekä ulkoistamispäätöksissä. (Martinez Ramos 2004)

### 3.2 Sisäinen laskenta yhteistyössä toimitusketjuorganisaation kanssa

Sisäinen laskenta voi auttaa toimitusketjun hallinnan monissa toiminnoissa. Yhteistyösopimusneuvotteluissa laskennalla voi olla merkittävä rooli eri toimittajien arvioinneissa ja vaihtoehtojen vertailussa sekä ennen sopimuksen solmimista että sen jälkeen seurannassa. Kustannusten hallinnassa sisäinen laskenta voi muuttaa näkökulmaa yrityksen sisäisten kustannusten lisäksi myös yritysten välisten kustannusten hallintaan toimitusketjussa. Yhteistyökumppanuuksien ylläpitoa ja hallintaa varten laskenta voi kerätä tietoa esimerkiksi yhteisen kilpailullisen aseman arvioimiseksi, yhteisten riskien hallinnan suunnittelua varten tai yhteisten mahdollisuuksien tunnistamiseksi sekä tuottaa raportteja tavoitteiden saavuttamisesta. Sisäisen laskennan asiantuntijan rooli siirtyy yhä enemmän monitoimitiimien jäseneksi ja antaa lisäarvoa toimitusketjun strategiseen hallintaan. (Martinez Ramos 2004)

Tuoton optimointi kustannusten tehokkaan kontrollin avulla on yksi yrityksen johtamiseen liittyvistä tehtävistä. Näihin kontrolloitaviin kuluihin sisältyy päivittäisiin toimiin liittyviä esim. henkilöstön ja materiaalien kuluja sekä pidemmän tähtäimen R&D-kustannuksia (tutkimus & tuotekehitys) ja investointeja. Perinteisesti yritykset ovat keskittyneet organisaation *sisäisten kustannusten hallintaan* (ICM, internal cost management). Teknologisen kehityksen myötä on tullut mahdolliseksi hallita myös toimitusketjun yhteistyökumppaneiden aiheuttamia kustannuksia. Tällä ei kuitenkaan tarkoiteta pelkästään yhteistyökumppaneiden ”määräilyä” vaan toimivaa yhteistyötä kustannusten pienentämiseksi. *Yritysten välisestä kustannusten hallinnasta* käytetään lyhennystä IOCM, interorganizational cost management. Yrityksillä, joilla on toimivat sisäiset kustannustenhallintamenetelmät, -järjestelmät ja henkilöresurssit, on hyvät edellytykset laajentaa näitä taitoja ulospäin ja luoda yritykselle kilpailuetua käyttämällä IOCM:ää. Yritykset voivat lisäksi yhteistyössä luoda kysyntä- ja myyntiennusteita, kehittää varastohallinnan toimenpiteitä sekä omistaa yhteistä omaisuutta. (Fayard, Lee, Leitch & Kettinger 2014)

Yritysten välisen kustannusten hallinnan ohella yhteistyökumppanit pyrkivät tunnistamaan ja jakamaan relevanttia tietoa, jotta yritykset voivat paremmin hallita muuttuvia liiketoiminnan olosuhteita ja kehittää uusia toimintatapoja. Yhteistyön laajuus vaihtelee paljon yrityksittäin ja vaatii myös tietojärjestelmiltä joustavuutta, jotta tietoa voidaan vaihtaa ja tietojärjestelmiä integroida kumppanien kesken. Teknisen infrastruktuurin lisäksi on tärkeää, että myös henkilöiden välinen, inhimillinen kommunikaatio ja henkilösuhteet toimivat kumppaniryitysten välillä. Tehokkaiden yhteistyökumppanuuksien on todettu pohjautuvan luottamukseen, jonka rakentaminen vaatii pitkäjänteisyyttä. Parhaimmillaan IOCM:n aikaansaamat edut ovat: parempi kokonaisvaltainen taloudellinen suoritus, tuote/palveluinnovaatiot,

uusien liiketoiminnan mahdollisuuksien tunnistaminen ja markkinaosuuden lisääminen.  
(Fayard ym. 2014)

Usein yritykset, jotka ovat ottaneet käyttöön yritysten välisen kustannusten hallinnan, ovat ottaneet jo aiemmin sisäisesti käyttöön kehittyneitä tekniikoita kuten kokonaislaatuajattelun (TQM, Total Quality Management). (Fayard ym. 2014)

Yrityksen kulurakenne vaikuttaa suoraan yrityksen suorituskykyyn. Kaksi merkittävää riskiä, kysynnän epävarmuus ja taloudellinen riski, saavat monet yritykset muokkaamaan kulurakennettaan joustavammaksi ja näin pienentämään näitä riskejä. Kulurakenteen joustavuutta voidaan pyrkiä parantamaan esim. ulkoistamalla osia toiminnasta, käyttämällä leasingia tai vuokrausta omistamisen sijaan tai muokkaamalla henkilöstön rakennetta joustavammaksi käyttämällä esim. vuokratyövoimaa ja osa-aikaisia työntekijöitä kiinteän kuukausipalkkaisen työvoiman sijaan. Näitä toimenpiteitä voidaan käyttää joko aiempaa käytäntöä korvaavana tai täydentävänä. Muutokset kulurakenteessa ovat usein pitkäjänteisiä päätöksiä, eikä niitä ole helppo perua, jos ne osoittautuvat huonoiksi. Kulurakenteeseen liittyvät päätökset ovat myös monimutkaisia ja niihin vaikuttavat esim. toimittaja- ja henkilöstösuhteet, tuotteen tai palvelun ominaisuudet, rahoituksellinen tilanne ja yrityksen toimintaympäristö, kuten kilpailutilanne sekä lait ja muu sääntely. Päätökset voivat vaikuttaa epäsuorasti maineen huonontumiseen ja asiakasmenetyksiin, pääyhteistyökumppanien tai avainhenkilöstön menetyksiin. (Holzhacker, Krishnan & Mahlendorf 2015)

## 4 Portfoliotöiden esittely

Portfoliotöissä on esitelty muutamia tapoja ja analyyseja, joiden avulla voidaan kerätä ja analysoida tietoa päätöksentekoa varten. Alussa on määritelmät termeistä, joita on käytetty portfoliotöiden esittelyssä. Työt on tehty opiskelun aikana eri kursseille, mutta kaikkia yhdistää tiedon kerääminen ja analysointi.

*Benchmarking* on alan parhaiden yritysten menestystekijöiden tunnistamista ja soveltamista omaan käyttöön. Benchmarkingia voidaan myös käyttää parhaiden toimintatapojen tunnistamiseen yrityksen sisällä ja tämän tiedon jakamiseen. Tietoa yhteiskäyttämällä voidaan synnyttää prosessi-innovaatioita, jotka voidaan muuntaa kilpailueduiksi. (Kaplan & Norton 2007)

Benchmarkingin käyttö voidaan jakaa neljään peruskategoriaan: sisäinen (parhaiden käytäntöjen etsiminen ja soveltaminen yrityksen sisällä), toiminnallinen (etsitään parhaita toiminnallisia käytäntöjä oman toimialan ulkopuolelta), yleinen (ylivertaisten toimintatapojen vertailu toimialasta riippumatta) ja kilpailullinen (tietyn kilpailijan/kilpailevan tuotteen analysointi). Benchmarkingin tarkoituksena on kehittää ja parantaa toimintaa. Sen avulla voidaan muuttaa johdon perspektiiviä, vertailla toimintatapoja, haastaa nykyisiä käytäntöjä ja luoda parempia tavoitteita ja käytäntöjä organisaatiolle. (Oakland 2014, 178-189.)

Hankintatoimessa erilaisten hankintojen, markkinatilanteiden ja toimittajasuhteiden vaihtoehtojen yhdistelmiä on niin paljon, että suoraan yleispätevää benchmarkia tai best practice -käytäntöä on vaikeaa määritellä. Parhaiden käytäntöjen tunnistaminen ja niistä oppiminen ja niiden valikoiva soveltaminen saattavat silti auttaa hankinnan kehittämisessä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 102-103.)

Yrityksen toimintaympäristöllä on monimutkaisia ja väistämättömiä vaikutuksia yrityksen strategiaan, tuloksiin ja toimintaan. *PEST-analyysi* on hyvä apuväline toimintaympäristön kokonaiskuvan luomiseen. Muutokset yrityksen ”kontekstissä” ovat usein syynä ongelmiin ja toisaalta avaimia uusien mahdollisuuksien syntymiseen. PEST-analyysin lyhenne tulee analyysin elementeistä: Political/Regulatory, Economic, Social/Cultural ja Technological/Physical. (Mooradian, Matzler & Ring 2014, 114-117.)

*Tilinpäätösanalyysissa* arvioidaan yrityksen taloudellista tilaa päätöksentekoa varten. Tällöin yritystä verrataan toisiin yrityksiin ja pääomamarkkinoiden asettamiin tavoitteisiin. Ver-



tailua tehdään myös saman yrityksen tilinpäätösten välillä eri vuosina. Koska tilinpäätökset ovat tarkasti standardoituja, ne ovat suurelta osin vertailukelpoisia. Kansainvälisesti IFRS-normisto helpottaa eri markkina-alueilta tulevien yritysten tilinpäätösten vertailukelpoisuutta. Tilinpäätösanalyysin avulla voi helposti arvioida yrityksen kannattavuutta, kasvua ja liiketoiminnan riskejä. Tilinpäätösanalyysi palvelee usein osakesijoittajien tietotarpeita, mutta sitä voidaan hyödyntää muitakin sidosryhmiä varten sekä kotimaassa että kansainvälisellä tasolla. Yritys voi hyödyntää tilinpäätösanalyysia arvioidessaan esim. tarantoimittajayritysten toimitusvarmuutta tai tärkeimpien asiakkaiden maksuvalmiutta. (Kallunki 2014, 12-18.)

Tietojen kerääminen on tärkeää ennen päätöksentekoa, mutta sitä voidaan hyödyntää myös varsinaisen päätöksenteon jälkeen seurannassa ja mittaamisessa, kuten esim. Balanced Scorecard -mittareita. Raporttien ulkoasu ja kirjoitustapa lähdemerkintöineen on tässä tapauksessa tietysti koulun ohjeistuksen mukainen. Yrity maailmassa tärkeimmät löydökset pitäisi tiivistää lyhyempään ja visuaalisempaan muotoon.

#### **4.1 Pauligin vastuullinen kahvinhankinta**

Raportti on tehty Kestävä ja vastuullinen toimitusketjun hallinta -kurssille ja siinä kuvataan Pauligin kahvinhankintaa ja toimitusketjua. Raportti voisi toimia myös toimitusketjun kehittämisen päätöksenteossa benchmarking-analyysinä, sillä siitä voi löytää pitkällä aikajännteellä kehitettyjä toimintatapoja, joista voi olla apua kilpailevan tai myös muun alan yrityksen toiminnan kehittämisessä. Pauligin toimitusketjussa tulevat esille monenlaiset tekijät, jotka hinnan ohella vaikuttavat hankinnan ja toimitusketjun hallinnan päätöksentekoon. Lisäksi raportti kertoo keinoista, joiden avulla Paulig on varautunut kahvin maailmanmarkkinahintojen heilahteluihin riskien hallinnan näkökulmasta. Kurssityö on kirjoitettu täysin julkisen tiedon pohjalta, joten melko kattava kuvaus on mahdollista rakentaa vaikka yrityksen sisäistä tietoa ei ole käytettävissä.

#### **4.2 PEST-analyysi Puolasta**

International Business -kurssille tehty ”pika-analyysi” Puolasta. PEST-analyysia voi käyttää päätöksenteossa monella tavalla, esimerkiksi antamaan perustiedot siitä, miksi puolalainen yritys voisi olla houkutteleva yhteistyökumppani viennissä, tuonnissa tai tuotteiden valmistusta varten. Samoin siitä näkyy, millaisiin kysymyksiin kannattaa kiinnittää huomiota päätöksenteossa. Vaikkapa Puolan hiukan epävakaa poliittinen tilanne tai oma valuutta, joka saattaa olla etu tai haitta kaupankäynnissä. Näiden tietojen avulla voidaan suunnitella myös riskienhallintaa.

### **4.3 Investointilaskelma**

Laskennan projektityö -kurssille tehty investointilaskelma kuvitellusta tilanteesta, jossa investoinnin hankintahinnan lisäksi on otettu huomioon elinkaarikustannukset. Raportissa on pohdittu myös sitä, miten voidaan löytää mahdollisimman luotettavat tiedot laskelmia varten, sillä tulevaisuuteen kohdistuvissa laskelmissa joudutaan käyttämään usein oletuksia ja arvioita. Joskus apuna voi olla yrityksen omaa historiatietoa, jota voi käyttää pohjatietona uusissa laskelmissa, mutta tässä työssä lähdettiin pelkän julkisen tiedon pohjalta.

### **4.4 Balanced Scorecard malliyritykselle**

Strategisen laskennan kurssille tehty BSC-harjoitus, jossa annettujen yritystietojen ja strategian pohjalta luotiin analyysi nykytilanteesta ja mittaristo strategian toteuttamiseksi. BSC-mittaristoa voidaan hyödyntää myös hankinnan ja toimitusketjun hallinnan päätöksenteossa. Jos esimerkiksi vastuullisen toiminnan kehittäminen on strategisesti tärkeä osa-alue, hankintaa varten voi mittaristossa olla omia mittareita, joissa painotetaan vastuullisuustekijöitä. Hankintapäätöstä ei voida tällöin tehdä vain hinnan tai hinta/laatusuhteen perusteella, vaan on otettava huomioon myös valmistavan yrityksen työntekijöiden olot (esim. lopsityövoiman käyttö), ympäristöön liittyvät näkökulmat jne.

### **4.5 Tilinpäätösanalyysi potentiaalisesta yhteistyökumppaniyrityksestä**

Tämä tilinpäätösanalyysi on tehty yhteistyökumppaniyritys-näkökulmasta ja siksi se hyödyntää tilinpäätöstä tietolähteenä yrityksen kannattavuuden, kasvunäkymien ja maksuvalmiuden kartoittamisessa. Analyysistä on jätetty pois sijoittajan tai omistajan näkökulma, jonka vuoksi osakkeen arvostustason analysointia ei ole tehty.

## 5 Pohdinta

Monessa lähteessä oli mainittu kuinka sisäisen laskennan rooli on muuttumassa kohti strategisen johdon kumppania, jolloin koko yrityksen liiketoiminnan ymmärtäminen on tärkeää. Tässä opinnäytetyössä on kartoitettu nimenomaan sisäisen laskennan kumppanuutta hankintaan ja toimitusketjun hallintaan liittyvissä asioissa. Yhtäläillä sisäisen laskennan tulee olla kumppani myös markkinointiin ja myyntiin tai valmistukseen painottavassa päätöksenteossa. Sisäisessä laskennassa voidaan mennä hyvin eritasoihin laskelmiin, esimerkiksi strategisesti merkittävistä make or buy -päätöksentekoon liittyvistä laskelmista yksittäisen tuotteen katteen laskemiseen. Näissä tapauksissa on suurta eroa sillä, kuinka paljon tarvitaan muuta, yrityksen tietojärjestelmistä tulevien numeroiden lisäksi käytettävää tietoa.

Sisäiseen laskentaan liittyy paljon arvioita ja rajoituksia siitä millaisia lukuja tai vaihtoehtoja otetaan mukaan laskelmiin ja mitä jätetään pois epärelevantteina. Samoin johdon päätöksenteossa on aina rajattava, mitä tietoja hankitaan päätöksentekoa varten. Kaikkea tietoa ei ole koskaan mahdollista hankkia tai saada täyttä varmuutta tietojen luotettavuudesta. Tilanteet voivat muuttua ja toimintaympäristö saattaakin olla täysin erilainen kuin aiemmin oli oletettu. Tarvitaan joustavuutta ja kykyä arvioida tilanteita uudestaan, muokata laskelmia, kehittää seuranta ja ottaa oppia tulevaisuutta varten. Päätöksentekoprosessissa on mielestäni tärkeää pitää mukana toiminnan arviointi ja oppiminen, kuten Horngrenin, Datarin ja Rajanin kakkosluvussa esitellyssä mallissa on.

Yrityksen menestykseen vaikuttavat oleellisesti sen tekemät päätökset tai niiden tekemättä jättäminen. Aiemmin tiedon hankinta oli hitaampaa ja vaikeampaa, jolloin oli ehkä selkeämpää rajata päätöksentekoa varten hankittavan tiedon määrä tiukemmin, jotta ei käytetä turhaan resursseja. Nykyään monenlaista tietoa on nopeasti saatavilla ja tärkeää on rajata oleellinen ja luotettava tieto päätöksentekoa varten. Samalla on kuitenkin paljon mahdollisuuksia löytää uusia näkökulmia liiketoimintaan ja muokata yrityksen kilpailukykyä monipuolisen ja ajantasaisen tiedon avulla toimialasta riippumatta. Suurilla yrityksillä on usein omat asiantuntijansa erilaisen tiedon analysointiin, mutta pienellä tai keskisuuralla yrityksellä päätöksentekoa varten tarvittavaa tietoa analysoi ja laskelmia tekee vain muutama ihminen. Tällöin liiketoiminnan monipuolinen tuntemus ja hyvät työkalut auttavat pitämään yrityksen avoimena uusille mahdollisuuksille, eikä käpertymään vain omaan yritykseen ja arjen pyörittämiseen.

Yrityksen kilpailukyvyn arvioiminen ja kehittäminen ovat tärkeitä yrityksen johdolle. Luvussa 3 on tuotu esille yrityksen toimintaa nykypäivän toimintaympäristössä. Ostot, erilaiset alihankinnat ja yhteistyökumppaniverkostot muodostavat suuren osan liiketoiminnan rahavirroista. Siksi niiden kehittäminen ja tätä kautta kilpailukyvyn parantaminen ovat tärkeitä asioita myös laskennan näkökulmasta. Myynnin puolella sisäinen laskenta on jo tehnyt paljon esimerkiksi hinnoittelun, katelaskennan ja tuotantoon liittyvien toimintolaskelmien muodossa. Siksi halusin perehtyä lähemmin materiaaliin, jossa käsiteltiin sisäisen laskennan mallien hyödyntämistä toimitusketjun hallinnassa. Kaikki tämä liittyy opinnäytetyön tavoitteiden eli tiedon hankinnan ja sisäisen laskennan roolin piiriin ja opinnäytetyötä tehdessäni löysin paljon uutta, mielenkiintoista tietoa aiheesta.

Portfoliotöissä Pauligin toimitusketjun hallinnan kuvaus käsittelee myös samaa aihepiiriä. PEST-analyysiä käytettäessä saadaan myös hyödyllistä tietoa yhteistyökumppanien valintaa koskevaa päätöksentekoa varten. Vaikka yritys toimisi kansainvälisillä markkinoilla, on sen sijainnilla merkitystä. Maa, jossa yritys toimii, täytyy tuntea, jotta voidaan miettiä erilaisia yhteistyökumppanin etuja ja haittoja sekä tätä kautta riskien hallintaa. Jos esimerkiksi yritys toimii maassa, jossa on oma valuutta ja epävakaa poliittinen tilanne, valuuttariskiinkin täytyy varautua. Lisäksi on hyvä miettiä hajauttaako hankintoja useampaan maahan, jotta on olemassa ”vaihtoehto B”, jos maan poliittinen epävakaus alkaa häiritä liiketoimintaa.

Portfoliotöistä investointilaskelman perustietojen hankinta laskelmia varten nivoutuu opinnäytetyön päätöksentekoa varten hankittavan hyvän tiedon teemaan, koska siinä on pohdittu ensin, mitä lukuja ja tietoa on relevanttia ottaa mukaan kun investointipäätöstä tehdään. Puolueettomasta lähteestä on haettu pesukoneen elinkaaren aikana laskettavien kustannusten rajaus ja laskelma on tehty sen pohjalta. Lopullisessa päätöksessä on silti otettava investoinnin kustannusten lisäksi mietittäväksi mahdollisten lisätulojen saanti ja yritysmielikuvanäkökulma, kuten portfoliotyön pohdinnassa tulee esiin. Tilinpäätösanalyysi-portfoliotyössä kartoitetaan mahdollisen yhteistyökumppaniyrityksen taloudellista asemaa. Tämä tieto on tärkeä euromääräisesti suuren kaupan tai pitkäaikaisen yhteistyökumppanuuden päätöksentekotilanteessa. Jos yritys on taloudellisissa vaikeuksissa, se ei pysty välttämättä toimittamaan lupaamiaan tuotteita tai jatkamaan yhteistyötä ja tämä aiheuttaa riskin, johon pitää varautua.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää millaista on hyvä tieto ja laskelmat päätöksenteon pohjaksi. Mielestäni onnistuin keräämään ainakin itselleni hyödyllisen ”työkälpakin” erilaisia tilanteita varten. Työssä käsitellyt teoriaosuudet määrittelevät erilaisia laskenta-alueita ja sisäisen laskennan tehtäväkenttää. Lisäksi työssä on käsitelty sitä, millainen voi olla sisäisen laskennan rooli yhteistyössä toimitusketjun hallinnan kanssa. Nämä teorian tiedot

auttavat miettimään käytännössä mitä tietoa ja laskelmia tarvitaan yksittäisissä päätöksentekotilanteissa. Täysin tyhjentävästi en pysty vastaamaan tavoitteeseen ja opinnäyte-työprosessi tuntui avaavan uusia ovia sitä mukaa, kun etenin lähteestä toiseen. Koko ajan löytyi uusia näkökulmia, joihin olisi voinut sukeltaa ja tutkia asioita vielä syvemmin.

## Lähteet

- Bhimani, A, Horngren, C, Datar, S, Rajan, M. 2012. Management and Cost Accounting. 5. painos. Pearson Education Limited. Essex.
- Groot, T, Selto, F. 2013. Advanced Management Accounting. Pearson Education Limited. Harlow.
- Fayard, D, Lee, L, Leitch, R, Kettinger, W. Interorganizational Cost Management in Supply Chains: Practices and Payoffs. Management Accounting Quarterly, Volume 15, issue 3, 2014
- Holz hacker, M, Krishnan, R, Mahlendorf, M. Unraveling the Black Box of Cost Behavior: An Empirical Investigation of Risk Drivers, Managerial Resource Procurement, and Cost Elasticity. The Accounting Review, Volume 90, no. 6, 2015
- Horngren, C, Datar, S, Rajan, M. 2012. Cost Accounting: A Managerial Emphasis, 14. painos. Pearson Education Limited. Essex.
- Jyrkkiö, E, Riistama, V. 2008. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. 20. painos. WSOY. Helsinki
- Iloranta, K, Pajunen-Muhonen, H. 2015. Hankintojen johtaminen. 4. painos. Tietosanoma Oy. Helsinki.
- Kallunki, J-P. 2014. Tilinpäätösanalyysi. Talentum Media. Helsinki.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P., 2007. Strategian toteutus. Talentum Media. Helsinki.
- Krishnan, R. Management Accountant – What Ails Thee? Journal of Management Accounting Research, Volume 27, number 1, 2015
- Labro, E. Hobby Horses Ridden. Journal of Management Accounting Research, Volume 27, number 1, 2015
- Martinez Ramos, M. Interaction between management accounting and supply chain management. Supply Chain Management: An International Journal, Volume 9, no 2, 2004.
- Mooradian, T, Matzler, K, Ring, L. 2014. Strategic Marketing. 1. painos. Pearson. Essex.
- Neilimo, K, Uusi-Rauva, E. 2005. Johdon laskentatoimi. 6. painos. Edita. Helsinki
- Oakland, S. 2014. Total Quality Management and Operational Excellence. 4. painos. Routledge. New York.
- Puolamäki, E. 2007. Strateginen johdon laskentatoimi. Tietosanoma. Helsinki.
- Shields, M. Established Management Accounting Knowledge. Journal of Management Accounting Research, Volume 27, number 1, 2015
- Suomala, P, Manninen, O, Lyly-Yrjänäinen, J. 2011. Laskentatoimi johtamisen tukena. 1. painos. Edita. Helsinki.

## **Liitteet**

## Liite 1. Pauligin vastuullinen kahvinhankinta



### Vastuullinen kahvinhankinta Pauligilla

Kestävä ja vastuullinen toimitusketju -kurssi

Marika Muona





## Sisällys

1	Pauligin yritysesittely .....	2
2	Vastuullinen kahvinhankinta Pauligilla .....	3
2.1	Kahvin toimitusketju .....	3
2.2	Pauligin oma ohjeistus ja toimintatapa vastuulliseen kahvinhankintaan .....	4
2.3	Kahvin vastuullisuussertifikaatit .....	5
3	Riskien hallinnan näkökulma Pauligin kahvihankinnoissa .....	6
4	Esimerkkejä Pauligin vastuullisuuteen liittyvistä toimenpiteistä muissa hankinnoissa ja logistiikassa .....	7
5	Johtopäätöksiä ja ajatuksia .....	7
	Lähteet .....	10
	Liitteet .....	11

## 1. Pauligin yritysesittely

Paulig Group on kansainvälisesti toimiva elintarvikealan konserni, jolla on toimintaa 15 maassa. Konsernin historia vie aina vuoteen 1876, jolloin nuori yrittäjä Gustav Paulig perusti yrityksensä, joka jo silloin toi maahan kahvia ja mausteita. Tänä päivänä niitä myydään mm. Paulig- ja Santa Maria -brändeillä. Hyvin tehdyt hankinnat ja kuljetukset kaukaisista maista ovat olleet liiketoiminnassa kriittisiä menestystekijöitä jo yrityksen alkumetreillä. Toiminnan laajenemisesta huolimatta Paulig on edelleen perheyritys.



Kuva 1. Paulig Groupin toiminnan jakautuminen. Lähde: Paulig Groupin verkkosivut.

Paulig Groupin kahviliiketoiminnasta vastaa Oy Gustav Paulig Ab, joka on Suomessa ja Baltiassa markkinajohtaja ja Venäjällä toiseksi suurin paahdetun kahvin toimittaja. Kahviliiketoimintaan kuuluvat kuluttajille suunnatut kahvituotteet (kaikille tutut kahvibrändit Juhla Mokka, Presidentti jne.) sekä kodin ulkopuoliset kahvimarkkinat (out-of-home), jossa Paulig on laajentanut toimintaansa viime vuosina. Paulig Professional tarjoaa ammattilaisille suunnattuja kahvituotteita sekä laitteita ja asiakkaina ovat esim. hotellit, ravintolat, kahvilat ja yritykset.

Vuonna 2006 Paulig osti tontin Vuosaaren uudelta satama-alueelta varmistaakseen hyvän sijainnin uudelle paahtimolle. Paahtimon rakennustöihin liittyvä projekti oli yhtiön historian suurin investointi ja paahtimo vihittiin käyttöön tammikuussa 2010. Paulig avasi vuonna 2011 toisen paahtimon Tveriin, Venäjälle. Tverin paahtimon tuotanto suuntautuu Venäjälle ja sen lähialueille. Paikallinen tuotanto on mahdollistanut entistä kilpailukykyisemmän toiminnan laajalla markkina-alueella. Yhteensä kahvin tuotanto vuonna 2014 Vuosaaren ja Tverin paahtimoissa oli 46 563 tonnia. Kahvin hankinta molempiin paahtimoihin hoidetaan keskitetysti Pauligin pääkonttorilla Vuosaareissa.

Vuosittain tehtävässä yritysten mainetta ja vastuullisuutta luotaavassa TNS Gallupin tutkimuksessa Paulig sijoittui vuonna 2014 kaikista yrityksistä toiselle sijalle ja oli ensimmäinen elintarvikeyritysten sarjassa.

Kuluttajien kiinnostus yritysten vastuullisuutta, tuotteiden alkuperää, tuoteturvallisuutta ja tuotantotapoja kohtaan on kasvanut viime vuosien aikana merkittävästi. Sidosryhmätutkimuksessa (2013-2014) kuluttajat halusivat Pauligilta enemmän tietoa mm. kahvintuottajien ja tuottajamaiden oloista. Käytännön kulutustottumuksiin muutokset heijastuvat kuitenkin hitaasti, ja esimerkiksi sertifioitujen kahvien kulutus on pysynyt maltillisena. (www.paulig.fi)

## **2. Vastuullinen kahvinhankinta Pauligilla**

### **2.1. Kahvin toimitusketju**

Vastuullisen toimitusketjun hallinnan yksi tärkeä tehtävä on selvittää mahdollisimman hyvin myös toimitusketjussa olevat yrityksen ulkopuoliset toimijat ja niiden toiminta, jotta voidaan johtaa koko toimitusketjua.

*Jäljitettävyyteen keskittyminen ja sen parantaminen on yksi keskeisimmistä keinoista varmistaa viljelyn ja kahvikaupan vastuullisuus raakakahvin tuotantoketjussa. (Katariina Aho, ostajohtaja. Lähde: paulig.fi)*

Paulig ostaa vuosittain noin 55 miljoonaa kiloa raakakahvia, joka on noin 0,7 % maailman raakakahvituotannosta. Raakakahvin hintataso määrittyy New Yorkin ja Lontoon kahvipörsseissä. Vaikka hintataso määrittyy pörssissä, varsinaiset kahviostot tehdään vientiyritysten ja Pauligin välillä. Tiloilta tulleet kahvimarjat toimitetaan ensin paikallisiin tuotantolaitoksiin, joissa kahvipavut erotetaan ja puhdistetaan. Sen jälkeen pavut matkaavat vientiyrityksiin myytäväksi ja laivattaviksi eteenpäin.

Pauligin hankinta on toiminut yhteistyössä alkuperämaissa toimivien kahvitoimittajien kanssa jäljitettävyyden parantamiseksi jo yli kymmenen vuoden ajan ja lähes kaikissa tuottajamaissa raakakahvi pystytään jäljittämään vientiyrityksestä askeleen lähemmäs viljelijää ja osassa päästään tilatasolle asti. Esimerkiksi Brasiliasta, suurimmasta kahvintuottajamaasta, tulevasta kahvista jo noin puolet voidaan jäljittää viljelytiloille. Muutamissa maissa, kuten Etiopiassa ja Keniassa, kahvikaupan toimintatavat tekevät tiloille saakka

jäljittämisen edelleen lähes mahdottomaksi, koska kahvit myydään keskitetysti valtion valvomissa huutokaupoissa. (paulig.fi)

Maailman kahvista 70 % tulee pientiloilta ja kahvista saa elantonsa yli 20 miljoonaa kahvinviljelijää. Tämän takia kahvilla on suuri merkitys sekä taloudellisesti että yhteiskunnallisesti monissa kehittyvissä maissa ja vastuullisuuden merkitys hankinnoissa korostuu. Kahvin hintakehityksellä on myös merkitystä, koska kannattavuuden takaava hintataso antaa viljelijöille paremman toimeentulon ja mahdollistaa tilojen ylläpidon, kehittämisen ja tulevaisuuden näkymät. Tämä taas vaikuttaa raakakahvin saatavuuteen ja laatuun tulevaisuudessa. Kahvitilat ovat keskimäärin pieniä ja viljelijät voivat siirtyä vaihtoehtoihin, kannattavampiin viljelykasveihin, jos kahvista saatava hinta ei ole houkutteleva.

Viljelijöiden arkeen ja kahvinviljelyn kannattavuuteen vaikuttaa myös ilmastonmuutos. Vaikutusten hallitsemiseksi Paulig on mukana esim. kansainvälisessä Coffee & Climate -ohjelmassa, joka tarjoaa viljelijöille käytännön neuvoja ja työkaluja esimerkiksi maaperän kuivumisen ja tulvahaittojen ehkäisyyn. (paulig.fi)

## **2.2. Pauligin oma ohjeistus ja toimintatapa vastuulliseen kahvinhankintaan**

Pauligin tavoitteena on saavuttaa 100 % kahvin jäljitettävyyttä vuoteen 2018 mennessä. Vuonna 2014 Pauligin ostamasta kahvista voitiin jäljittää 100 % alkuperämaissa toimiviin vientiyrityksiin asti, 89 % osuuskuntiin ja käsittelylaitoksiin ja 40 % kahvituloille tai tiloille edustaviin osuuskuntiin asti.

*Kahviryhmän tavoitteena on kehittää hankintojen vastuullisuutta ja toimitusketjun valvontaa yhteistyössä Paulig-konsernin kanssa. Vuoden 2014 aikana luotiin Paulig-konsernille yhtenäinen toimintamalli ja työkalut, joka sisältää mm. Supplier Code of Conductin sekä toimittajakyselyt. Nyt keskitytään käytäntöjen implementointiin ja jatkokehitykseen. (Paulig Yritysvastuuraportti 2014)*

Pitkäjänteisen yhteistyön ja hyvien suhteiden merkitys alkuperämaiden toimijoihin on tärkeää kahvin hankinnan näkökulmasta. Vakaa kumppaniverkosto helpottaa käytännön vastuullisuustyön edistämistä. Vierailut kahvituloilla ja käsittelylaitoksissa antavat Pauligin hankinnoista vastaaville asiantuntijoille tietoa käytännön toimintatavoista ja -edellytyksistä alkuperämaissa. Tietoa voidaan käyttää hyväksi arvioitaessa tuotantopotentiaalia, kahvin laatua, riskejä ja vastuullisuutta. (paulig.fi)

Pauligin hankinnan yksi tärkeä tehtävä on tiedon jakaminen sekä kahvin saatavuuteen vaikuttavista sääoloista ja satonäkymistä että toiseen suuntaan markkinatilanteesta. Näitä

asioita käsitellään esim. strategisten partnereiden kanssa pidettävissä säännöllisissä vi-deopalavereissa. (Osto&logistiikka 4/14)

Pauligin kahvitoiminnassa on aiemminkin ollut erilaisia toimittajaohjeistuksia, mutta uusin ohjeistus on laadittu Paulig-konsernin yhteisessä Responsible Sourcing -projektissa vuonna 2014. Paulig Group Code of Conduct for Suppliers (liite 1) määrittelee vastuullisen toiminnan periaatteet, ja kaikkien raaka-ainetoimittajien edellytetään noudattavan näitä periaatteita omassa toiminnassaan. Esimerkiksi lapsityövoiman käyttö on kiellettyä ja työ-oloihin sovelletaan ILO:n sopimusta. Samaan vastuullisen hankinnan projektiin sisältyi mm. toimittajien alustava riskikartoitus. Korkean riskin toimittajien osalta selvitetään tar- kemmin vastuullisuuskäytäntöjä ja mahdollisesti tehdään eriasteisia auditointeja.

Kaksi vuotta sitten Paulig liittyi 4C-järjestöön kehittääkseen edelleen vastuullisuuttaan. 4C on kahvinviljelijöiden, kahvin vienti- ja tuontiyriyten, kahvinvalmistajien ja kansalaisjärjes- töjen yhteinen hanke, jonka tavoitteena on edistää kahvituotannon kestävää kehitystä. Järjestössä on yli 300 jäsentä 21 maasta. (4c-coffeeassociation.org)

### **2.3. Kahvin vastuullisuussertifikaatit**

Vastuullisuussertifioidun kahvin merkitys on korostunut kahvialan kestäväen kehityksen edistämisen myötä. Vuonna 2014 Pauligin ostamasta raakakahvista 6,6 % oli vastuuserti- fioitua, mutta tuotteiden valmistaminen vastuumerkityistä raaka-aineista on ajoittain haas- teellista raaka-ainetarjonnan laadun ja niukkuuden takia. Esimerkiksi Juhla Mokka ja Pre- sidentti ovat perinteisiä tuotteita, joiden maku ja laatu ovat kuluttajille tärkeitä. Niiden val- mistaminen sertifioiduista raaka-aineista ei ole mahdollista ilman laatumuutoksia, koska oikeanlaisia sertifioituja raakakahveja ei ole riittävästi ja tasaisesti saatavana. (paulig.fi)

Lisäksi sertifioidujen kahvipakkausten myyminen asiakkaille asti edellyttää sertifioidun raa- kakahvin pitämistä erillään kuljetuksen, tuotannon ja varastoinnin aikana, jotta kahvierän jäljitettävyyden säilyy.

Sertifioiduilla kahviloilla noudatettava ohjeistus kieltää esim. lapsityövoiman käytön ja ul- kopuolinen tarkastus tehdään tiloilla säännöllisesti. Vastuullisuussertifiointien tavoite on edistää vastuullisuutta tuotantoketjussa, mutta painotukset ovat hieman erilaiset.

**UTZ CERTIFIED** on maailmanlaajuinen kestäväen kehityksen sertifiointiohjelma. Pauligin UTZ CERTIFIED -tuotteiden vaatimusten mukaisuus varmennetaan vuosittain ulkoisin au- ditoinein. UTZ CERTIFIED -ohjeistus huomioi taloudellisen, sosiaalisen ja ympäris-

tönäkökulman. Ohjelma painottaa vahvasti viljelijöiden ammattitaidon kehittämistä ja tilojen kannattavuuden parantamista. UTZ CERTIFIED -raakakahvi hinnoitellaan markkina-  
lähtöisesti, lisäksi ostaja maksaa tuottajalle erikseen sovittavan lisäkorvauksen sertifioin-  
nista. UTZ CERTIFIED -merkittyjä kahveja ovat Paulig Brazil, Paulig Espresso Originale ja  
Paulig Kenya.

**Reilu kauppa** -sertifiointijärjestelmä on luotu parantamaan kehitysmaiden pienviljelijöiden  
ja suurtilojen työntekijöiden asemaa kansainvälisessä kaupankäynnissä. FLO-CERT serti-  
fioi vuosittain Pauligin toiminnan Reilun kaupan sertifiointijärjestelmän mukaisesti. Reilun  
kaupan standardi huomioi myös kaikki kolme vastuullisuuden osa-aluetta, mutta painottaa  
muita vahvemmin yhteisön hyvinvoinnin kehittämistä. Reilun kaupan kahveista maksetaan  
aina vähintään takuuhinta. Lisäksi tuottajayhteisölle maksetaan maailmanmarkkinahinnan  
tasosta riippumatta Reilun kaupan lisä.

**Luomu**- eli luonnonmukaisten tuotteiden tuotantoa sääntelevä EU-laki painottaa ympäris-  
tönäkökulmaa. Luomumerkki osoittaa, että tuotteet on tuotettu valvottujen luomusäännös-  
ten mukaisesti. Suomessa valvonnasta vastaa Elintarviketurvallisuusvirasto Evira. Luomu-  
kahvien hinnoittelu on markkinalähtöistä.

Reilu Kauppa ja Luomu -merkittyjä ovat Paulig Mundo, Paulig Mexico ja Paulig Colombia,  
sekä Paulig Professional-sarja. Reilu Kauppa ja Luomu -merkittyjen tuotteiden kysyntä on  
kasvanut erityisesti julkisissa yhteisöissä.

Ruotsissa käytettävä **KRAV**-sertifiointi edellyttää tuotteelta sekä eettistä että luomusertifi-  
ointia (Esim. Reilu kauppa ja Luomu tai UTZ CERTIFIED ja Luomu). Paulig Professional-  
sarjalla on myös KRAV-merkintä. (paulig.fi)

### **3. Riskien hallinnan näkökulma Pauligin kahvihankinnoissa**

Kahvin hankintaan liittyy monia riskejä esim. satojen vaihdellessa ja vaikuttaessa raaka-  
kahvin hintaan ja saatavuuteen. Paulig on suomalaisille tärkeänä brändinä kuluttajien mie-  
lestä aina vastuussa tuotteistaan kokonaisvaltaisesti ja siten myös maineriski on mahdolli-  
nen, jos jokin osa toimitusketjussa ei toimikaan vastuullisesti tai kahvin laatu ei vastaa  
odotuksia. Pauligin laadunhallinta perustuu kansainväliseen ISO 22000 -standardiin. Tär-  
keä osa laadunvarmistusta on omavalvonta, joka kattaa kaikki kahvin käsittelyvaiheet raa-

kakahvin hankinnasta valmiiseen tuotteeseen. Omavalvontaan kuuluu myös kahvin aistinvarainen arviointi. Usean pauligilaisen muodostama maistoryhmä varmistaa kahvin ulkonäön, tuoksun ja aromin moneen otteeseen kahvin tuotantoketjussa pavusta kuppiin.

Hintariskiin varaudutaan seuraamalla tarkasti kahvin maailmanmarkkinahintaa sekä ostamalla ja myymällä tarvittaessa kahvifutuureja ja -optioita (Osto&logistiikka 4/14).

Yritysvastuu on yksi Paulig-konsernin keskeisistä riskialueista. Vuotuisessa riskinarvioinnissa määritellään riskien merkittävyys, todennäköisyys ja kehittyminen. Riskienhallinta on Pauligilla olennainen osa strategista ja operatiivista johtamista. (paulig.fi)

#### **4. Esimerkkejä Pauligin vastuullisuuteen liittyvistä toimenpiteistä muissa hankinnoissa ja logistiikassa**

Paulig on ottanut ammattikäyttöön tarkoitettujen Paulig Professional -tuotteiden pakkausmateriaaliksi alumiinittoman laminaatin, joka vähentää jätteen määrää ja pakkaukset voidaan hävittää energijätteenä. Myös kaikki Pauligin kuluttajapakkaukset uudistetaan vaiheittain alumiinittomiksi.

Uusien paahtimoiden sijainti on suunniteltu siten, että raakakahvi on helppo kuljettaa perille merikuljetuksilla ja siirtää satamasta tuotantoon. Merikuljetukset ovat tehokkain ja ympäristöystävällisin tapa kuljettaa kahvia ja Vuosaaren satamaan saapuu raakakahvia useamman kerran viikossa. Itella Logistiikka huolehtii Pauligin raakakahvin kuljetuksesta ja käsittelystä Helsingin Vuosaaren varastossa (Itellan vuosikertomus 2013).

#### **5. Johtopäätöksiä ja ajatuksia**

Pauligin vastuullisessa kahvinhankinnassa otetaan huomioon kaikki vastuullisen toiminnan osa-alueet: taloudellinen, ekologinen ja sosiaalinen. Taloudellinen vastuullisuuden tavoite esim. vuodelle 2014 oli pitkäjänteinen sitoutuminen kannattavaan liiketoimintaan ja siitä edelleen tarkennettuna että Paulig-konsernin strategiassa sovitut kannattavuustavoitteet täyttyvät. Pitkäjänteisen kannattavan toiminnan varmistamiseksi Pauligin on tehtävä hankintapäätöksiä, jotka turvaavat raakakahvin riittävän saatavuuden tulevaisuudessa, jotta toimintaedellytykset säilyvät. Hankinnan osalta kannattavuustavoitteesta voi myös päätellä, että vaikka kuluttajat peräänkuuluttavat tietoa kahvin alkuperästä ja tuotanto-olosuhteista, ostohintojen ja jätettävyyden aiheuttamien kustannusten pitää olla suhteessa

tuotteiden myyntihintaan, jotta toiminta pysyy kannattavana. Kuluttajat eivät aina ole valmiita maksamaan lisähintaa sertifioidusta tuotteesta vaan ostavat edelleen mieluummin esim. Juhla Mokkaa. Markkinoinnin kannalta yrityskuva on tärkeä ja hyvällä hankintojen vastuullisuuden viestinnällä saadaan toisaalta apua myyntihinnan mahdolliseen nostoon ja markkina-aseman säilyttämiseen.

Ekologinen vastuullisuuden osuus Pauligin kahvinhankinnassa sisältyy usein raakakahvin sertifiointiin (esim. UTZ), jossa kriteereihin kuuluvat ympäristöasiat. Pauligilla Code of Conductin ympäristökappaleessa vaaditaan paikallisten ympäristölakien ja määräysten noudattamista ja jatkuvaa pyrkimystä ympäristökuormituksen vähentämiseen. Pauligin ympäristönäkökulman painopisteet ovat enemmän oman toiminnan kehittämisessä kuljetusten, tuotannon ja pakkausten osalta. Sosiaaliseen vastuuseen on Pauligin Code of Conductissa kiinnitetty enemmän huomiota ja siihen on myös erilaisissa sertifikaateissa paneuduttu tarkemmin (varsinkin Reilun Kaupan kriteereissä).

Vastuullisuussertifioitujen raakakahvien ostaminen siirtää osan riskeistä ja vastuullisuuden valvonnasta sertifiointitalolle ja vähentää Pauligin oman valvonnan painetta. Kahvien alkuperän jäljittäminen vaatii paljon resursseja ja siksi sertifioidun tai esim. 4C-järjestön verifioidun kahvin ostaminen helpottaa prosessia, sillä niissä järjestöt hoitavat kahvin alkuperän jäljittämisen. Paulig voi keskittää resursseja omaan tuotantoprosessiinsa, laadunvalvontaan ja kumppanuuksien kehittämiseen kahvintoimittajien kanssa. Tämä kuulostaa hiukan hankinnan vastuullisuuden ulkoistamiselta ja omaan ydintoimintaan keskittymiseltä, joka ei ole negatiivista, jos näin saavutetaan paras lopputulos. Collaboration eli pitkäjänteinen yhteistyö sidosryhmien kanssa on selkeästi Pauligin tavoitteena eikä se halua olla vain ”Corporate Social Watchdog” vastuullisuusasioissa.

Huolellinen laadunvalvonta on Pauligille tärkeää ja se vaikuttaa tietysti myös asiakkaiden tuoteturvallisuuteen, joka on yksi GRI:ssä raportoitava vastuullisuuden mittari. Pauligin vastuullisuuden raportointi on GRI:n pohjalta tehty, vaikkakaan ei täysin uusimman GRI-ohjeiston mukainen, sillä Paulig ei ole pörssiyhtiö ja voi näinollen vielä vapaaehtoisesti valita itse raportointitapansa. Pauligin verkkosivuilta löytyy arkistosta vastuullisuusraportteja alkaen vuodesta 2003 ja niistä näkee hyvin kuinka aihepiiri on kehittynyt vuosien varrella. Samoin raporteista kyllä huomaa, kuinka paljon siellä on vain samoja tekstejä vuodesta toiseen ja konkreettisia toimenpiteitä ja tuloksia suhteessa vähemmän.

Toisaalta suomalaiset luottavat Pauligin tuotteisiin ja sitä kautta ammattitaitoon kahvin hankinnassa Pauligin pitkän historian ansiosta. Siksi varmasti Pauligin ei-sertifioitu kahviakin mielletään riittävän vastuullisesti hankituksi.



Kuten kurssimateriaalien Andersen, Skjoett-Larsen -artikkelin johtopäätöksissä todetaan, CSR toimitusketjuissa voidaan saada aikaan vain sisällyttämällä CSR-ajattelu koko organisaatioon. Tämä on mielestäni onnistunut Pauligilla hyvin. Sisäiseen työntekijöiden koulutukseen ja valmennukseen panostetaan, jotta koko organisaatiossa on paljon kahviin liittyvää asiantietoa ja osaamista. Kahvi on yhteinen ylpeydenaihe ja motivaation lähde. Tätä kautta myös vastuullinen hankinta ja sen tärkeys on helppo ymmärtää. Tietoa jaetaan myös ulkoisille sidosryhmille kuten kahvintoimittajille sekä erilaisille järjestöille ja suomalaisille kahviammattilaisille Paulig Instituutin koulutuksissa.

Vastuullisuusasioissa Paulig on kuitenkin ehkä vielä proaktiivinen, eikä toiminnassaan yllä uusiin innovaatioihin tai arvoa selkeästi lisäävään toimintaan. Tehdään huolellista valmistelua ja valvontaa vastuullisuusasioissa ja yhteistyötä eri järjestöjen kanssa, mutta ei ole lähdetty viemään liiketoimintaa selkeästi uudelle tasolle vastuullisen hankinnan avulla kuten esim. Starbucks tai Nespresso ovat tehneet. Pauligin toimintatapa on luultavasti ollut aivan oikea riskien hallinnan näkökulmasta ottaen huomioon yrityksen koon ja perheyrittäjätaustan.

## **Lähteet**

4C-järjestö. Luettavissa <http://www.4c-coffeeassociation.org/> Luettu 26.6.2015

European Coffee Federation. Luettavissa <http://www.ecf-coffee.org/>. Luettu 25.6.2015

Itellan vuosikertomus 2013. Luettavissa

<http://annualreport2013.itella.com/liiketoimintaryhmat/itella-logistiikka/case-paulig>. Luettu 22.6.2015

Nespresso AAA Sustainable Quality Programme. Luettavissa

<http://www.nespresso.com/magazine/ch/en/article/4/3499/aaa-10-years-of-commitment.html>. Luettu 26.6.2015

Osto&Logistiikka-lehti 4/2014. Kuuma duuni vaatii lujat hermot. Luettu 22.6.2015

Paulig-verkkosivut. Luettavissa <http://www.paulig.fi/yhteiskuntavastuu/raportointi/yritysvastuuraportti-2014>, <http://www.paulig.fi/yhteiskuntavastuu/hankinta> ja <http://www.pauliggroup.com/fi/>. Luettu 22.6.2015

UTZ-vastuullisuussertifikaatti. Luettavissa [www.utzcertified.com](http://www.utzcertified.com). Luettu 25.6.2015

Kurssimateriaalit

# Liitteet

## Liite 1. Paulig Group Code of Conduct for Suppliers (2014)



### The Paulig Group Code of Conduct for Suppliers

Paulig Group's mission "Exploring Great Taste" and values "Stay Curious, Strive for Excellence and Grow Together" derive from a long tradition of knowledge and experience. This tradition includes a sustainable way of working and doing business. Paulig Group wants to offer attractive and competitive products and services without compromising on quality, food safety, product requirements, human rights, working conditions and the environment. This shall be reflected in Paulig Group's always evolving relationship with its suppliers.

This Code of Conduct (CoC) strengthens the continued implementation of Paulig Group's commitment to international standards such as the Universal Declaration on Human Rights, the Core Conventions of the International Labour Organisation (ILO), the OECD Guidelines for Multinational Enterprises and the 10 principles of the UN Global Compact. This CoC stipulates the minimum requirements that Paulig Group's suppliers shall respect and meet within their own operations and within their supply chain. Paulig Group recognizes that reaching the standards established in this CoC is a dynamic process and encourages suppliers to continuously improve their operations. Paulig Group will support its suppliers to meet the standards through dialogue and cooperation. Any supplier who does not meet the requirements in this CoC needs to discuss corrective actions openly with Paulig. If the supplier is unwilling or unable to carry out corrective actions, Paulig is entitled to terminate the business relationship and any contract(s) with the supplier immediately.

#### 1. COMPLIANCE WITH LEGAL REQUIREMENTS

The supplier shall comply with all applicable national laws and regulations, industry minimum standards and any other relevant statutory requirements of the countries in which they operate. Should any requirements stipulated in this Code conflict with national legislation, the law shall take precedence.

#### 2. REGULAR AND VOLUNTARY EMPLOYMENT

All employees shall be entitled to a written employment contract in a language they understand. The supplier does not use any form of forced labour. Employees have the right to leave the premises of the supplier after completing a standard workday and are free to terminate their employment provided that they give reasonable legal notice to the supplier.

#### 3. FREEDOM OF ASSOCIATION AND RIGHT TO COLLECTIVE BARGAINING

All employees shall have the right to form, join and organize trade unions of their choice and to bargain collectively on their behalf with the supplier. The interests of the employees shall be respected without the fear of threats or harassment. In countries where the freedom of association is limited or under development, the supplier shall ensure that a freely elected employee representative can meet with management to discuss wages and workplace issues without negative consequences.

#### 4. FAIR AND EQUAL TREATMENT

All employees shall be treated with respect and dignity, based on their individual ability and qualifications. Any form of discrimination, on the ground of race, gender, age, religion, caste, national origin, disability, political affiliation, sexual orientation, family responsibilities, marital status or union membership, must not be tolerated. Employees shall not be subject to any physical, sexual, psychological or verbal harassment or inhuman treatment.

**5. FAIR REMUNERATION AND BENEFITS**

All employees shall be timely paid at least the national legal minimum wages. All employees shall also be provided legally mandated benefits, including holidays and leaves and statutory severance when employment ends. Deductions from wages and benefits as a disciplinary measure shall not be permitted. Agreements concerning remuneration and benefits should be comprehensible to the employees.

**6. DECENT WORKING HOURS**

Working hours shall not exceed the statutory limit. Overtime shall be voluntary, and always be compensated at a premium rate as defined by national law. In countries where working hours are not limited by national law, for the sector in question, adequate rest periods shall be regulated between the supplier and the employees.

**7. SAFE AND HEALTHY WORKPLACE**

The supplier shall provide its employees with a working environment which is safe, hygienic and conducive to good health. As a minimum, potable drinking water, adequate lighting, temperature, ventilation, sanitation and personal protective equipment shall be provided together with securely equipped workstations. The supplier shall establish and follow clear procedures on occupational health and safety and take effective steps to prevent potential accidents and injury. If the supplier provides accommodation, it shall be clean and safe and meet the basic needs of the employees. Accommodation shall be clearly segregated from the production area and employees shall be able to enter and leave the accommodation freely at any hour.

**8. NO CHILD LABOUR**

The supplier's operations shall be free from child labour. No child below 15 years is allowed to work, subject to exceptions allowed by national or international law. If the supplier employs young workers, it shall demonstrate that the employment does not expose the young workers to undue physical risks that can harm physical, mental or emotional development.

**9. INDIGENOUS PEOPLES RIGHTS**

The supplier shall take into account indigenous peoples' rights in their operations and activities.

**10. BRIBERY AND CORRUPTION NOT ALLOWED**

The supplier shall work to prevent all forms of corruption, including extortion and bribery. The supplier shall never, directly or through intermediaries, offer or promise any improper advantage in order to obtain or retain a business or other advantage from a third party. The supplier shall not, directly or through intermediaries, pay or accept bribes, arrange or accept kickbacks. The supplier shall not, directly or indirectly, offer gifts to Paulig employees or persons representing Paulig or anyone closely related to these, unless the gift is of insignificant value.

**11. CARING FOR THE ENVIRONMENT**

The supplier shall have procedures in place to secure compliance with the requirements of applicable environmental legislation and regulations. Also, the supplier shall have knowledge of the environmental impacts of its operations, and shall continuously strive to reduce impacts and improve environmental performance in a systematic way. Improvements should cover

## Liite 2. PEST-analyysi Puolasta

### Pest analysis: Poland

Basic facts	<ul style="list-style-type: none"><li>- Population: 38,5 million (2014).</li><li>- Capital Warsaw with 1,7 million inhabitants (2010). Other big cities Krakow, Lodz, Wroclav, Poznan and Gdansk.</li><li>- Neighbouring countries Russia, Lithuania, Belarus, Ukraine, Slovakia, Czech Republic and Germany. Coast line to the Baltic Sea.</li><li>- Currency zloty (PLN), 1 PLN = 0,2488 euros (13.4.2015)</li></ul>
Political	<p>Poland is a parliamentary democracy. President is Bronislaw Komorowski and Prime minister Ewa Kopacz. Ruling party is Civic Platform (PO). The parliament was restored in 1989 and members of the parliament are selected every four years. The parliament consists of two houses; Sejm with 460 deputies and Senate with 100 senators. (COIE) Poland has been a relatively stable country politically, but governments have changed frequently.</p> <p>Poland has been a member of EU since 2004, but is not in common currency euro. Poland has 50 deputies in European Parliament. In 2008 Poland was planning deeper integration with EU and eventually to join euro in 2012, but still has it's own currency today. Own currency has helped Poland in economic growth and they have been reluctant to join euro because of the euro crisis. The recent Russian movements in Ukraine have influenced Poland's attitude towards euro. (Bloomberg)</p>
Economic	<p>Main export countries: Germany, UK, Czech Republic, France and Italy. Main import countries: Germany, China, Russia, Italy and the Netherlands.</p> <p>GDP per capita in 2013 was 43 168 zł (10 740 euros). GDP growth has been accelerating from 1,7% in 2013 to over 3% in 2014. The growth is mainly coming from domestic demand (COIE). Poland has made big leaps in trade and economy, especially since the EU membership. During the difficult year of 2009 Poland was the only European country that experienced economic growth. (BBC)</p> <p>In December 2014 inflation turned into deflation as prices fell for 1% in Poland (COIE). Annual inflation in 2014 was 0,1 (OECD stats). Unemployment rate 11,5% (2014) is quite high, but lower than in 2013. The foreign direct investments (FDI) inflow has slowed down during the last couple of years and year 2013 the outflow of capital was bigger than investments. (COIE, The republic of Poland)</p> <p>One of Poland's main areas of expertise is automotive sector. Cars are assembled and parts manufactured for many global motoring brands. Poland is currently also the leading manufacturer of modern household appliances in Europe and this</p>

branch is rapidly growing with investments from most international companies from this sector. The Polish chemical industry is dynamically developing and the most environment-minded sector.

The principal legal act governing business activity in Poland is the Economic Freedom Act of 2 July 2004. It regulates undertaking, running and closing businesses on the territory of Poland, as well as tasks of the public administration within this regard.

Foreign persons from the EU and European Free Trade Agreement zones belonging to the European Economic Area may undertake and run business on the basis of the same rules applicable to Polish entrepreneurs. (COIE, The Republic of Poland)

## Social

From Poland's 38,5 million population females are 19,9 million and male 18,6 million. 23,2 million people live in urban areas. People in working age are 24,2 million and pre-working and post-working age about 7 million both. The population is ageing in general, but is still relatively young compared to other European countries. (COIE)

Children start education at the age of six. Poland has about the same density of students of higher education institutions per population as in Finland.

People are mainly employed in the service sector and industry, but about 13% of all employed persons still work in agricultural sector. Poland is a significant producer and exporter of e.g. apples, potatoes and strawberries. (COIE, This is Poland)

Average monthly salary is 3783 zł (appr. 941 euros). Although there was a one third raise in incomes during 2005-2009, Poland is still one of the EU countries with a relatively low level of income and poverty remains a significant social problem in Poland. People in Finland have over twice as much disposable income as people in Poland.

## Cultural

Language is Polish. Ethnically Poland is very homogenous with over 96% of population Polish. Biggest religion is Roman Catholic. Religion plays an important role in Polish society. Family and family friends are important both in personal and business life. (Global etiquette, Poland)

Involvement in cultural activities has been growing in Poland during the last years. Cinema attendancy is close to Finnish level and theatres and museums have also grown their popularity.

## Technological

In 2010 over 60% of Polish households had internet access and almost all of them are broadband connections. Over 95%

of young people of 16-24 are using a computer. Polish enterprises use internet banking services and interact with public authorities via internet.  
(COIE, This is Poland)

Is Poland a potential target market for Lumene cosmetics?

<p><b>S</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- one of the biggest European consumer markets</li> <li>- good location in the center of Europe with easy access from Finland with sea transports</li> <li>- own currency</li> <li>- EU-member (no import tariffs)</li> <li>- high female population</li> <li>- urban population growing</li> <li>- growing incomes</li> <li>- good technological situation</li> </ul>	<p><b>W</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- own currency</li> <li>- poverty and low incomes</li> <li>- high unemployment</li> <li>- price of the products may be too high if manufactured in Finland</li> <li>- Lumene is a small company with limited resources compared to the size of the market</li> </ul>
<p><b>O</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- euro membership</li> <li>- become the favorite brand of growing middle class</li> <li>- family-oriented people appreciate Lumene's values</li> <li>- possibility for manufacturing in Poland (berries used as raw materials)</li> <li>- could be used as a route to access other Eastern European markets</li> <li>- distribution through international online shops</li> </ul>	<p><b>T</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- currency risks</li> <li>- euro membership</li> <li>- investments to Poland are decreasing, why?</li> <li>- competition from German, French and Italian cosmetic products</li> <li>- Lumene's international business knowledge insufficient (?)</li> <li>- international online shops bring other brands to market</li> <li>- Russian border</li> </ul>

Poland is a good target market for Lumene, but more market study about competitors and preferred brands should be done. Also Polish women's make-up preferences should be studied, if they prefer Russian (stronger make-up) or Nordic (more natural) style in make-up. Excellent distribution and marketing partner is needed to help make the brand known to target groups.

Sources

BBC. Poland country profile. Luettavissa  
<http://www.bbc.com/news/world-europe-17753718>. Luettu  
 13.4.2015

Bloomberg. Luettavissa <http://www.bloomberg.com/news/articles/2014-03-07/poland-watching-putin-puts-euro-option-back-in-play-currencies>. Luettu 13.4.2015

Global etiquette, Poland. Luettavissa <http://www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/poland.html>. Luettu 13.4.2015

COIE. The republic of Poland. Luettavissa <http://coie.gov.pl/en/dla-inwestorow/a,18,the-republic-of-poland.html>. Luettu 13.4.2015

This is Poland. Luettavissa <http://coie.gov.pl/en/dla-inwestorow/a,9,this-is-poland.html>. Luettu 13.4.2015

OECD stats. Luettavissa <http://stats.oecd.org/#>. Luettu 12.4.2015



### Liite 3. Investointilaskelma



## Elinkaarikustannukset investointipäätöksen vertailulaskelmissa

Marika Muona



## Sisällys

1	Projektisuunnitelma .....	1
1.1	Tavoite .....	1
1.2	Projektin työvaiheet .....	1
1.3	Toteutussuunnitelma ja aikataulu .....	2
2	Teoriatietoa elinkaarikustannuksista ja investointilaskelmista .....	3
3	Taustatiedot laskelmille .....	4
4	Laskelmat .....	6
4.1	Peruslaskelmat .....	6
4.2	Herkkyysanalyysi 1 .....	7
4.3	Herkkyysanalyysi 2 .....	7
4.4	Vertailulaskelma ilman elinkaarikustannuksia .....	7
5	Vertailu ja johtopäätökset .....	9
	Lähteet .....	10

# 1. Projektisuunnitelma

Projekti toteutetaan keksitylle rakennuttajalle, joka aikoo jatkossakin omistaa rakentamansa kerrostalon ja vuokrata sen 50 asuntoa. Yritys on varustamassa nämä 50 vuokra-asuntoa keittiökaluksilla koneineen sekä pyykinpesukoneilla. Jatkossa on tarkoitus rakentaa lisää samanlaisia kohteita.

Projektityönä tehdään vertailulaskelmat elinkaarimallin mukaan pyykinpesukoneiden osalta. Vertailulaskelmat tehdään neljän eri pyykinpesukonemallin välillä. Laskelmissa huomioidaan hankintahinnan lisäksi elinkaaren muita kustannuksia (sähkön- ja vedenkulutus, huolto, koneen kierrätys käyttöään loputtua). Laskelmissa hyödynnetään teorian tietoa ja sen lisäksi kerätään monipuolista tietoa vaihtoehtoista vertailulaskelmia varten.

Lopuksi punnitaan elinkaarilaskelmien hyöty suhteessa käytettyihin resursseihin eli onko elinkaarilaskelmien teko kannattavaa panos/tuotos-ajattelun näkökulmasta vai riittääkö perinteinen investointilaskelma yhtä hyvin päätöksenteon pohjaksi. Samaa johtopäätöstä voidaan soveltaa keittiökoneiden sekä jatkossa muiden vastaavien kerrostalojen koneiden investointilaskelmissa.

## 1.1. Tavoite

Tehdä investointipäätöksen tueksi vertailulaskelmat neljän eri vaihtoehdon välillä huomioiden hankintahinta ja elinkaaren kustannukset. Pohtia antaako elinkaarilaskelma päätöksentekoa varten oleellista lisätietoa päätöksenteon pohjaksi verrattuna perinteiseen investointilaskelmaan.

## 1.2. Projektin työvaiheet

Projektin työvaiheet ovat:

- projektisuunnitelman tekeminen
- tietojen kerääminen
- laskelmien teko
- vaihtoehtojen vertailu ja johtopäätökset
- projektin päättäminen

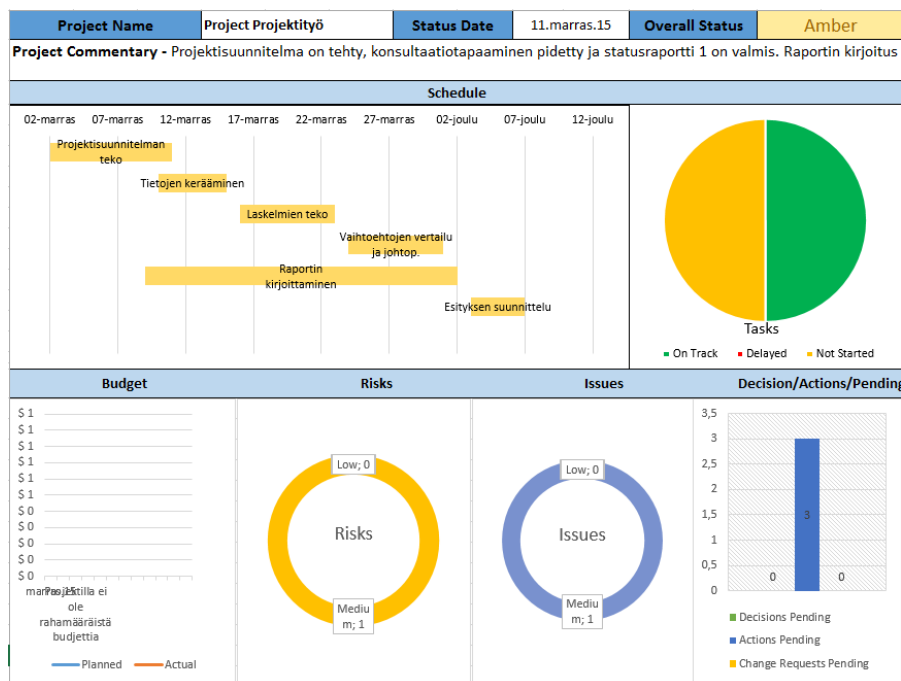
Lisäksi projektiin sisältyy tiedottaminen ja raportointi eli kaksi statusraporttia, konsultti-tiotapaaminen, loppuraportti ja esitys.

### 1.3. Toteutussuunnitelma ja aikataulu

Työ- ja toteutussuunnitelma näkyy aikataulukaaviossa. Kaaviossa on kaikille työvaiheille merkitty niille varattu työaika sekä deadlinet. Projektiryhmä on tässä tapauksessa yksi henkilö, joten työtehtävien jakoa ei tarvitse tehdä.

Työvaihe	vko 45	vko 46	vko 47	vko 48	vko 49	vko 50
• Aihelomakkeen palautus	x					
Projektisuunnitelman teko						
• Konsultaatiotapaaminen		x				
• Statusraportti 1		x				
Tietojen keräys laskelmia varten						
Laskelmien teko						
• Statusraportti 2				x		
Vaihtoehtojen vertailu						
Raportin kirjoitus						
• Raportin palautus					x	
• Esitys						x

Projektin etenemisestä raportointiin statusraporttien avulla. Projekti eteni alkuvaiheessa hyvin suunnitellun aikataulun mukaan, mutta riskianalysissä ei ollut huomioitu kotitietokoneen rikkoutumisen mahdollisuutta, joka sitten realisoitui juuri kriittisessä vaiheessa viikolla 47. Keskeneräiset tiedostot saatiin pelastettua, mutta työskentely hidastui ja projektin loppuvaiheessa tuli hieman enemmän kiirettä kuin oli suunniteltu. Projekti kuitenkin saatiin valmiiksi aikataulussa.



Kuva 1. Projektistatusraportti 1



Investointilaskelmien edellyttämiä lähtötietoja ovat:

- perusinvestointi eli perushankintakustannus
- juoksevasti syntyvät tuotot
- juoksevasti syntyvät kustannukset
- laskentakorkokanta
- investointijakso tai pitoaika
- investointikohteen jäännösarvo.

Juoksevasti syntyvien kustannusten ja tuottojen oletetaan laskelmissa syntyvän kunkin vuoden lopussa. Laskentakoron avulla saadaan eri aikoina tapahtuvat suoritukset keskenään vertailukelpoisiksi. Pitoaika on esim. aika, jonka kone on käyttökelpoinen alkuperäisessä käyttötarkoituksessaan, eikä se ole vielä epätaloudellisen vanhentunut. Investointijakson määrittelyssä huomioidaan myös se, ettei yrityksen toimintaympäristössä ole olettavissa suuria muutoksia. Jäännösarvolla tarkoitetaan pitoajan lopussa saatavaa myyntituloa tai negatiivista arvoa, jos hyödykkeen hävittämisestä on maksettava. (Neilimo, Uusi-Rauva)

Nykyarvomenetelmä on laskentamenetelmä, jolla kaikki investoinnista johtuvat tuotot ja kustannukset diskontataan valitulla laskentakorkokannalla nykyhetkeen. Periaatteena investointilaskelmissa on, että investointi on kannattava, jos nettotuottojen nykyarvo on suurempi kuin perushankinnasta aiheutuvat kustannukset. Vaihtoehtoisista investointikohteista kannattavin on se, jonka nykyarvo on suurin. (Neilimo, Uusi-Rauva)

### **3. Taustatiedot laskelmille**

Kaikki vertailtavat pesukonemallit sopivat kaikkien asuntojen kylpyhuoneiden mittoihin, joten mikään vaihtoehtoista ei tuo lisäkustannuksia elinkaarimalliin esim. kylpyhuoneen suunnittelukustannusten osalta.

Öko-Institutin Eco-efficiency analysis of washing machines -tutkimuksen mukaan pesukoneen elinkaaren kustannuksiin sisältyvät:

- Raaka-aineet, valmistus ja kuljetus jälleenmyyjälle
- Hankintakustannus, toimitus kohteeseen ja asennus
- Energiankulutuksen kustannukset
- Puhtaan veden ja jäteveden kustannukset
- Jättemaksu

Raaka-aineet, valmistus ja kuljetus jälleenmyyjälle on jätetty pois vaihtoehtolaskelmista, koska nämä kustannukset kuuluvat valmistajalle. Muut kustannukset on kerätty eri vaihtoehtoilta ja otettu mukaan laskelmaan.

### **Perushankintakustannus**

Hankintahintatiedot, toimitus-, asennus- ja jätemaksun tiedot sekä energian- ja vedenkulu-  
tustiedot on kerätty jälleenmyyjien ja valmistajien verkkosivuilta. Kaikille pesukoneille löy-  
tyi EU-tuoteseloste, jossa pesukoneen sähkön- ja vedenkulutus oli laskettu keskimääräi-  
sen 220 vuotuisen pesukerran mukaan.

### **Juoksevasti syntyvät tuotot**

Vuokratuottojen osalta laskelmissa on arvioitu, että Boschin high-end-pesukoneesta saa-  
tava lisävuokratuotto olisi kuukausitasolla 40 euroa eli 480 euroa vuodessa. Electroluxin ja  
Samsungin pesukoneille on arvioitu 20 euron kuukausitason lisävuokratuotto eli vuosita-  
solla 240 euroa. Matsuin osalta ei ole oletettu saatavan lisävuokratuottoa, koska se ei  
anna tuntemattomana merkinä samanlaista lisäarvoa asunnolle.

Vuokratuotto-oletus sisältää riskin sekä toteutumisen että summan osalta, joten sen vaiku-  
tuksesta on laskettu herkkyyshanalyysi. Herkkyyshanalyysissä on huomioitu tilanne, jossa  
lisävuokratuottoja pesukoneiden ansiosta ei saada ja tuotot jäävät 0 euroon.

### **Juoksevasti syntyvät kustannukset**

Öko-Institutin tutkimuksen mukaan keskimääräinen huoltokustannus oli 114,50 euroa,  
mutta huoltoa ei yleensä tarvittu pesukoneen 10 käyttövuoden aikana.

Sähkön hintana on käytetty Tilastokeskuksen tilaston mukaista keskimääräistä sähkönhin-  
taa. Herkkyyshanalyysissä on käytetty kymmenen senttiä kalliimpaa hintaa, koska Tilasto-  
keskuksen mukaan keskimääräinen sähkön hinta oli kymmenen vuotta sitten 6 sent-  
tiä/kWh edullisempi kuin nyt. Veden hinta on HSY:n vesihuollon taksan mukainen, vesi-  
maksu 1,08 euroa/kuutiometri ja jätevesimaksu 1,34 euroa/kuutiometri, yhteensä 0,00242  
euroa/litra.

### **Laskentakorkokanta**

Laskelmissa on käytetty tuottovaatimusprosenttia 10,8 %. Oletuksena on, että investointiin  
käytettävästä pääomasta 40 % on omaa pääomaa (tuottovaatimus 18 %) ja 60 % vierasta  
pääomaa (tuottovaatimus 6 %). Yhteensä tuottovaatimus näiden pohjalta laskettuna on  
10,8 %. Laskelmissa on käytetty nykyarvomenetelmää, koska se sopii hyvin elinkaaren  
aikaisten kustannusten ja tuottojen laskemiseen.

### **Pitoaika**

Pitoajaksi on valittu 10 vuotta, koska se oli saksalaistutkimuksen mukaan vähintään ny-  
kyisten pesukoneiden keskimääräinen käyttöikä. Pidemmällä aikavälillä käyttökelpoisuus-  
aikaa, varsinkin eri merkkien ja yksittäisten koneiden osalta olisi vaikea arvioida. Matsuin

pitoajaksi on arvioitu 5 vuotta ja jälleenhankintahinnaksi 300 euroa. Nykyinen alhainen hankintahinta perustuu erikoiserän edullisuuteen, eikä ole tietoa, onko samanlaista konetta saatavilla uudestaan samalla hinnalla. Tämän vuoksi hankintahinta viiden vuoden kuluttua on arvioitu korkeammaksi.

### **Jäännösarvo**

Pesukoneilla on negatiivinen jäännösarvo, sillä niiden kierrätyksestä on maksettava kierrätysmaksu. Kaikilla jälleennyjillä oli hinnoiteltuna kierrätysmaksu, jota käytettiin laskelmissa. Osalla se oli osana toimitusmaksua ja osalla erillisenä. Kaikissa laskelmissa se on huomioitu vuoden 2015 rahassa hankintamenon loppusummaan yhdistettynä.

## **4. Laskelmat**

Vertailulaskelmat on tehty huomioiden hankintahinta, toimitus- ja asennuskustannukset, sähkönkulutus, vedenkulutus ja jätekustannus käyttöiän lopussa. Kulut ja vuokratuotot tuodaan nykyhetkeen nykyarvomenetelmällä. Lisäksi on tehty herkkyysanalyysit sähkön hinnan nousulle ja tilanteelle, jossa vuokratuotot eivät kasva pesukoneen ansiosta. Näiden laskelmien lisäksi on tehty laskelma, jossa huomioidaan vain hankintameno ja vuokratuotot, eikä lainkaan elinkaarikustannuksia. Laskelmien avulla voidaan arvioida muut- tuuko vaihtoehtoisten investointikohteiden paremmuusjärjestys eri laskelmissa.

Ostoprosessin kustannusten on arvioitu olevan samat kaikille vaihtoehdoille, joten niitä ei ole huomioitu vertailulaskelmissa. Huoltokustannuksia ei Öko-Institutin tutkimuksen mukaan useinkaan tule käyttöaikana vaan uudet pesukoneet kestävät pääsääntöisesti 10 vuotta tai enemmän. Tästä syystä huoltokustannuksia ei myöskään ole otettu mukaan laskelmiin, koska riski huoltokustannuksiin on yhtä suuri kaikissa vaihtoehdoissa. Matsuin kestävydestä ei ole samanlaista tietoa kuin muista merkeistä, joten sen käyttöiäksi on arvioitu viisi vuotta ja tarkastelujaksolla pitää hankkia kaksi konetta.

### **4.1. Peruslaskelmat**

Alla esimerkki peruslaskelmasta Electroluxin osalta. Taulukkoon on laskettu vuotuiset sähkö- ja vesikustannukset sekä vuotuiset vuokratuotot. Tuotot ja kustannukset on tuotu nykyhetkeen ja niistä on vähennetty hankintameno ja jäännösarvo. Erotukseksi jää nettotuotto nykyarvossa koko laskentakaudelta. Näitä nettotuottoja on myöhemmin vertailtu eri merkkien välillä.



	hinta	kulutus/v		yht./v	asennus ja toimitus		hankintahinta		lisätuotto vuokraan/vuosi		koneet kpl	
sähkö	0,18	171 kWh		30,78	49,9		399		240		20 euroa/kk	
vesi	0,00242	9499 l		22,99								
<b>Electrolux</b>	A	vuosi 1	vuosi 2	vuosi 3	vuosi 4	vuosi 5	vuosi 6	vuosi 7	vuosi 8	vuosi 9	jäännösarvo	
hankintameno	22445											
pitoaika	10											
vuotuiset kustannukset		2688,38	2688,38	2688,38	2688,38	2688,38	2688,38	2688,38	2688,38	2688,38	1000	kierrätysmaksu vuoden 2015 rahassa
vuotuiset tuotot		12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000		
vuotuiset tuotot-kust	-22445	9311,62	9311,62	9311,62	9311,62	9311,62	9311,62	9311,62	9311,62	9311,62	-1000,00	NNA hankintan erotus
												51 962,2 € -23445,00 <b>28 517,2 €</b>

## 4.2. Herkkyysanalyysi 1

Ensimmäisessä herkkyysanalyysissä sähkön hinta nousee 0,18 eurosta 0,28 euroon.

Muut tiedot pysyvät samoina kuin peruslaskelmassa.

	hinta	kulutus/v		yht./v	asennus ja toimitus		hankintahinta		lisätuotto vuokraan/vuosi		koneet kpl	
sähkö	0,28	171 kWh		47,88	49,9		399		240		20 euroa/kk	
vesi	0,00242	9499 l		22,99								
<b>Electrolux</b>	A	vuosi 1	vuosi 2	vuosi 3	vuosi 4	vuosi 5	vuosi 6	vuosi 7	vuosi 8	vuosi 9	jäännösarvo	
hankintameno	22445											
pitoaika	10											
vuotuiset kustannukset		3543,38	3543,38	3543,38	3543,38	3543,38	3543,38	3543,38	3543,38	3543,38	1000	kierrätysmaksu vuoden 2015 rahassa
vuotuiset tuotot		12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000		
vuotuiset tuotot-kust	-22445	8456,62	8456,62	8456,62	8456,62	8456,62	8456,62	8456,62	8456,62	8456,62	-1000,00	NNA hankintan erotus
												47 191,0 € -23445,00 <b>23 746,0 €</b>

## 4.3. Herkkyysanalyysi 2

Toisessa herkkyysanalyysissä vuokratuottoja ei saada vaan investoinnista aiheutuu pelkästään kustannuksia. Muut tiedot pysyvät samoina kuin peruslaskelmassa.

	hinta	kulutus/v		yht./v	asennus ja toimitus		hankintahinta		lisätuotto vuokraan/vuosi		koneet kpl	
sähkö	0,18	171 kWh		30,78	49,9		399		0		20 euroa/kk	
vesi	0,00242	9499 l		22,99								
<b>Electrolux</b>	A	vuosi 1	vuosi 2	vuosi 3	vuosi 4	vuosi 5	vuosi 6	vuosi 7	vuosi 8	vuosi 9	jäännösarvo	
hankintameno	22445											
pitoaika	10											
vuotuiset kustannukset		2688,38	2688,38	2688,38	2688,38	2688,38	2688,38	2688,38	2688,38	2688,38	1000	kierrätysmaksu vuoden 2015 rahassa
vuotuiset tuotot		0	0	0	0	0	0	0	0	0		
vuotuiset tuotot-kust	-22445	-2688,38	-2688,38	-2688,38	-2688,38	-2688,38	-2688,38	-2688,38	-2688,38	-2688,38	-1000,00	NNA hankintan erotus
												-15 002,1 € -23445,00 <b>-38 447,1 €</b>

## 4.4. Vertailulaskelma ilman elinkaarikustannuksia

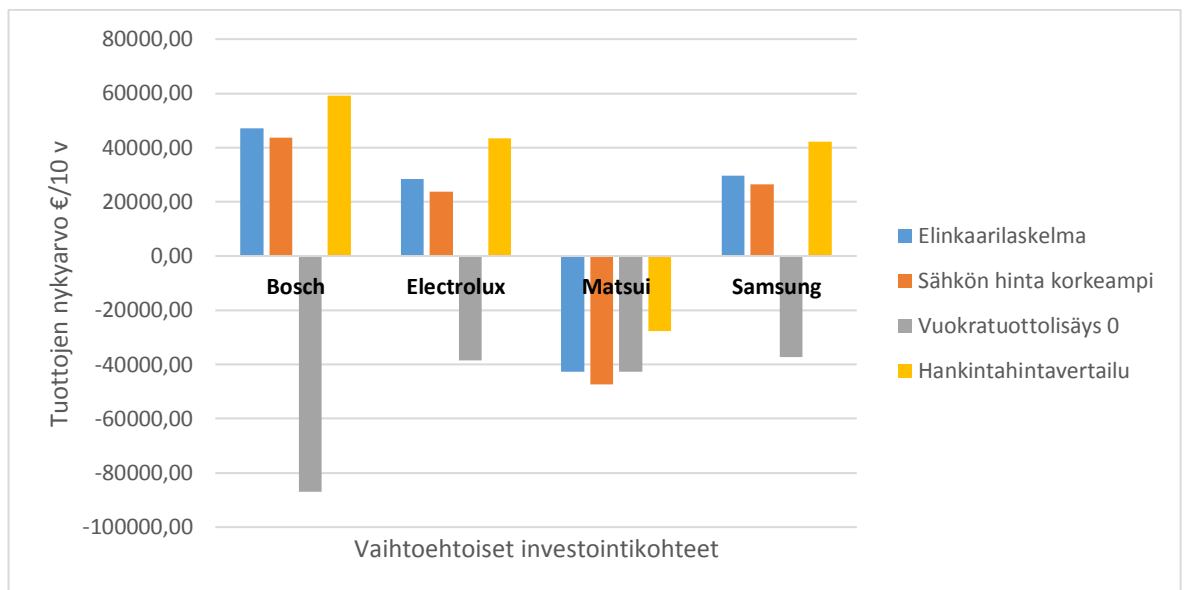
Vertailulaskelmassa on huomioitu vain hankintameno ja kierrätysmaksu sekä vuokratuotot, mutta ei lainkaan vuotuisia käyttökustannuksia.

										asennus ja toimitus		hankintahinta		lisätuotto vuokraan/vuosi		koneet kpl			
										49,9		399		240		20 euroa/kk		50	
<b>Electrolux</b>	A	vuosi 1	vuosi 2	vuosi 3	vuosi 4	vuosi 5	vuosi 6	vuosi 7	vuosi 8	vuosi 9	jäännösarvo								
hankintameno	22445																		
pitoaika	10																		
vuotuiset kustannukset		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1000	kierrätysmaksu vuoden 2015 rahassa							
vuotuiset tuotot		12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000								
vuotuiset tuotot-kust	-22445	12000,00	12000,00	12000,00	12000,00	12000,00	12000,00	12000,00	12000,00	12000,00	-1000,00	NNA	66 964,3 €						
												hankintan	-23445,00						
												erotus	43 519,3 €						

Alla olevassa taulukossa on yhdistetty kaikkien laskelmien tuottojen nykyarvojen summat ja laitettu eri vaihtoehdot paremmuusjärjestykseen niiden perusteella.

Merkki	Peruslaskelma	Järj.	Herkkyys: sähkö	Järj.2	Herkkyys: ei tuottoja	Järj.3	Vertailu	Järj.4
Bosch	47084,34	1	43680,33	1	-86844,19	4	59153,54	1
Electrolux	28517,16	3	23745,95	3	-38447,11	2	43519,27	2
Matsui	-42592,34	4	-47307,74	4	-42592,34	3	-27690,00	4
Samsung	29719,94	2	26315,92	2	-37244,33	1	42194,27	3

Toisessa kuviossa on esitetty visuaalisessa muodossa samat lukemat.



Kuva 3. Yhteenvedo eri laskelmista

## 5. Vertailu ja johtopäätökset

Pesukoneiden käytön aikana syntyvät kustannukset ovat hyvin lähellä toisiaan eri vaihtoehtoilla, kun tarkastellaan yksittäisen koneen lukemia. Sähkön- ja vedenkulutus eivät aiheuta euromääräisesti suuria eroja, vaikka kulutuslukemissa on eroa merkkien välillä. Koska hankintapäätös koskee 50 pesukonetta, kulutuslukemat aiheuttavat jo hiukan suuremman kokonaiseron eri vaihtoehtojen välille. Tärkein tekijä, joka vaikuttaa eri vaihtoehtojen paremmuusjärjestykseen on mahdollisuus/riski lisävuokratuotoista. Herkkyyssanalyyseistä näkyy, että vaihtoehtojen järjestys muuttuu oleellisesti, jos lisävuokratuottoa ei saada. Tällöin hankintahinnaltaan kallein vaihtoehto onkin huonoin ja muissa vertailuissa kakkostilan vaihtoehto nousee parhaaksi. Jopa muissa vertailuissa selkeästi huonoin vaihtoehto on lähellä kärkeä.

Sähkön hinnan osalta tehty herkkyyssanalyysi ei ole yhtä dramaattinen, koska pesukoneiden vuotuisen sähkön kulutuksen erot eri vaihtoehtojen välillä ovat kohtuullisen pienet ja sähkön hinnan nousu ei muuta vaihtoehtojen paremmuusjärjestystä.

Elinkaarilaskelman tekeminen on mielestäni tässä tapauksessa hyödyllinen erityisesti elinkaaren tuottojen osalta. Laskelmien avulla voidaan huomata, kuinka suuri merkitys pienellä lisävuokratuotolla (esim. 20 tai 40 euroa/kk) on pitkällä aikajänteellä. Tällöin lähes kolme kertaa kalliimpi perushankintakustannus tuo mahdollisuuden yli 15 000 euroa suurempaan nettotuottoon koko seuranta-ajalta kuin seuraavaksi parhaalla vaihtoehdolla. Tähän vaihtoehtoon sisältyy tietysti riski lisätuottojen saamisesta. Saman laskelman pohjalta voi riskiä karttava johtaja valita kakkosvaihtoehdon eli Samsungin, joka on elinkaarikustannuksiltaan edullisempi kuin Electrolux, vaikka onkin hankintakustannukseltaan kalliimpi. Elinkaarilaskelma on siis tässä tapauksessa hyödyllinen verrattuna pelkän hankintahinnan vertailuun, vaikka katsottaisiin vain kustannuksia ja jätetään tuottojen osuus huomioimatta.

Voidaan miettiä kuuluuko sähkön kulutuksen kustannus rakennusyhtiön maksettavaksi vai maksaako sen käytännössä vuokralainen. Jos sähkön maksaa vuokralainen, rakennusyhtiön maksettavaksi jäävät elinkaarikustannukset eivät juurikaan eroa vaihtoehtojen välillä, sillä vesimaksujen vuotuinen ero on pieni. Tällöin perushankintakustannus tai perushankintakustannus ja lisävuokratuottolaskelma ovat riittävät vertailuun vaihtoehtojen välillä.

Kerättyjä perustietoja sähkön ja vesimaksujen osalta, laskelmapohjia ja johtopäätöksiä voidaan hyödyntää tarvittaessa rakennusyhtiön saman kohteen keittiökoneiden hankintaprosessissa.

## Lähteet

Bosch. Luettavissa <http://www.bosch-home.fi/>. Luettu 13.11.2015

Gigantti. Luettavissa <http://www.gigantti.fi/>. Luettu 14.11.2015

HSY, vesihuollon taksat. Luettavissa [https://www.hsy.fi/sites/Esitteet/EsitteetKatalogi/HSY\\_vesihuollon\\_taksa2015.pdf](https://www.hsy.fi/sites/Esitteet/EsitteetKatalogi/HSY_vesihuollon_taksa2015.pdf). Luettu 14.11.2015

Neilimo, K., Uusi-Rauva E., Johdon laskentatoimi, 2005. Edita.

Tilastokeskus, sähkön hinta. Luettavissa <http://www.stat.fi/index.html>. Luettu 13.11.2015

Verkkokauppa.com. Luettavissa <https://www.verkkokauppa.com/>. Luettu 14.11.2015

Öko-Institut e.V., Eco-Efficiency Analysis of Washing machines. Luettavissa <http://www.oeko.de/en/publications/>. Luettu 13.11.2015

## **Liitteet**

Pesukoneiden tarkemmat tiedot

### **Bosch**

#### **WAT324L7SN**

**hinta 1400,00 (suositushinta)**

Täyttömäärä: 7 kg

Energiatehokkuusluokka: A+++ -30% (alittaa enegiankulutuksessa 30% luokan arvon)

Vuosittainen energiankulutus 122 kWh.

- Vuosittainen vedenkulutus 8800 l/vuosi, Mittaus perustuu 220 pesuun vakiopesuohjelmalla Puuvilla 60°C ja 40°C, täydellä koneella ja puolitäytöllä.

EcoSilence Drive: hiljainen ja kestävä hiiliharjaton moottori

10 vuoden moottoritakuu

- leveys 60 cm

- pesukoneen takuu 2 vuotta

Toimitus, asennus ja vanhan pois kuljetus 95,50 (verkkokauppa.com)

### **Electrolux FW30L7120**

**hinta 399,00 (Hobby Hall)**

- Täyttömäärä 7 kg

Energiatehokkuusluokka: A+++

Vuosittainen energiankulutus 171 kWh.

- Vuosittainen vedenkulutus 9499 l/vuosi, Mittaus perustuu 220 pesuun vakiopesuohjelmalla Puuvilla 60°C ja 40°C, täydellä koneella ja puolitäytöllä.

- Maksimilinkousnopeus 1200

- 2 vuoden takuu

Toimitus 49,90 (sisältää asennuksen?)

Vanha laite kierrätykseen 20,00

### **Samsung Eco Bubble WF70F5E3P4W**

**hinta 399,90 (verkkokauppa.com)**

Täyttömäärä 7 kg

Energialuokka A+++

Energiakulutus 122 kWh/vuosi

Vedenkulutus 9400 l/vuosi

Linkousnopeus 1400 rpm

Hiiliharjaton Digital Iverter -Moottori 10 vuoden moottoritakuulla

- 2 vuoden takuu

Toimitus, asennus ja vanhan pois kuljetus 95,50 (verkkokauppa.com)

## Matsui M510WM13E

hinta 199,00 (Gigantti)

- Energiankulutus 169 kWh

- Vedenkulutus 9500 l/vuosi

- Täyttömäärä 5 kg
- Linkousnopeus 1000 k/min
- Energialuokka A+
- 2 vuoden takuu
  
- **Matsui** - Introduced in the 1980s by Currys as a brand for its consumer electronics goods assembled in the United Kingdom from components imported from such countries as Taiwan, South Korea, Malaysia, Yugoslavia and Britain. Products in the Matsui line contained neither Japanese parts nor labour, but were branded with a Japanese-sounding name, a [rising sun](#) symbol and a motto, *Japanese Technology Made Perfect*. This [gimmick](#) led many consumers to mistakenly believe that they were buying Japanese products. In December 1988 a British government consumer protection agency charged Currys with misleading advertising. ... Currys was ordered by the Oxford court to drop the *Japanese Technology Made Perfect* motto, fined USD 7,400, but was allowed to keep the Matsui name. (Wikipedia)

Toimitus 9,90

Asennus 25 euroa

Vanha laite kierrätykseen 19,90 (Gigantti)

## Liite 4. Balanced Scorecard

### Etätehtävä 1: Case Mamorin strateginen analyysi ja mittaristo

#### Tilanneanalyysi

Mamorin alkuperäisessä liikeideassa ja visiossa korostuivat käyttäjäystävällisyys ja ajanmukaisuus. Ohjelmiston piti viedä päänsäryt palkanlaskijoilta ja tuoda lisäarvoa hyvillä johdon raportointiominaisuuksilla. Lisäksi ohjelma tuki euromuunnosta, joka oli vuonna 2000 selkeä markkinaetu. Tällä ajatusmallilla yritys menestyi ja yksi kaikille asiakkaille sellaisenaan käyvä ohjelmisto sai aikaan riittävän myynnin ohjelmalisenssien kautta.

Vaikuttaa siltä, että alkuperäinen asiakkaiden tarpeiden herkkä ymmärrys on osittain kadotettu matkan varrella ja muuttuneisiin tarpeisiin ei ole reagoitu riittävän nopeasti. Vasta kolme vuotta kasvun hidastumisen jälkeen on käynnistetty toiminnan kehittämisprosessi, joka kulminoitui uuteen visioon ja strategiaan.

**Visio:** Olla monipuolinen ja joustava kokonaispalvelujen tarjoaja palkanlaskennan sektorilla

**Strategia:** Mamori palvelee asiakasyrityksiä räätälöidyillä palkkahallinnon- ja matkalaskuratkaisuilla, jotka toimitetaan SaaS-palveluina pienemmille ja suurille yrityksille. Lisäksi rakennetaan uusi palvelu, jolla parannetaan asiakkaan palkkahallinnon prosesseja.

Uusi strategia aiheutti liiketoiminnan siirtymisen projektiliiketoimintaan, jossa asiakaskohtainen räätälöinti ja palvelutoiminta tuovat noin 50 % liikevaihdosta. Tämä muutos entiseen toimintatapaan on huomattava ja sen pitää näkyä selkeästi toiminnan kehittämiskohteissa. Olisi myös tärkeää löytää uudestaan yrityksen alkuvaiheen intohimo asiakkaiden ongelmien ratkaisun suhteen ja sitä kautta ohjata yrityksessä oleva ammattitaito palkkahallinnon ja työlaissäädännön osalta liikevaihdoksi palvelutoiminnassa.

#### Yrityksen kriittiset menestystekijät

Porterin arvonluonnin 3 näkökulmaa: Mamorin strategiaan sopiva näkökulma	
<b>KILPAILUTEKIJÄ</b>	Parhaat ratkaisut <ul style="list-style-type: none"><li>• asiakaskohtaiset tuotteet ja palvelut</li><li>• hyvä yhteistyö.</li></ul>
<b>ARVOTEKIJÄ</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Asiakkuuden hallinta</li></ul>
<b>LIIKETOIMINTAMALLIN FOKUS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Asiakkaan identifiointi, mielenkiinnon herättäminen ja kestävän suhteen rakentaminen.</li></ul>
<b>AVAINPROSESSIT</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ihmisten johtaminen ja ihmissuhteiden hallinta</li><li>• ratkaisujen kehittäminen</li><li>• asiakaspalvelu.</li></ul>

Mamorin toiminnan kannalta koko yrityksen kriittisiä menestystekijöitä ovat asiakkaiden tyytyväisyys, toimiva yhteistyö asiakkaiden kanssa sekä yrityksen sisällä ja näiden tekijöiden muuntaminen kannattavaksi liiketoiminnaksi. Lisäksi on herätettävä uusien potentiaalisten asiakkaiden huomio ja sitä kautta laajennettava asiakaskantaa toiminnan jatkuvuuden turvaamiseksi. Painopisteenä ovat keskikokoiset ja suuremmat yritykset, joilla on enemmän tarvetta ja panostusmahdollisuuksia räätälöidyille palveluille.

## Kehityskohteiden identifiointi ja liiketoiminnan kehittäminen

### Kehityskohteita:

- yhteistyön parantaminen ja aloitteet laatuutteiden korjaamiseksi (myynnin ja asiakasprojektit -organisaatioiden työnjaon ja yhteistyön selkeyttäminen hinnoittelun tarkentamiseksi jne.)
- oman sisäisen potentiaalin mahdollisimman hyvä hyödyntäminen (esim. Palkat Oy:n tuotantohenkilöiden pilvipalvelujen asiantuntemuksen hyödyntäminen ja jakaminen koko yritykselle)
- henkilökunnan osaamisen kehittäminen (projektityöskentelyn parantaminen, konsultointityön ohjeistaminen ja palkkahallinnon osaamisen ajantasalla pitäminen jne.)
- strategian huolellinen jalkauttaminen koko yrityksen henkilökunnalle BSC-mittariston avulla
- asiakastyytyväisyyden mittaaminen vuosittain
- henkilökunnan työhyvinvoinnin kartoitus toistamalla aiempi tyytyväisyystutkimus ja vertaamalla tuloksia, jatkossa tutkimuksen teko vuosittain
- maksuvalmiuden ja kannattavuuden varmistaminen talouden seurannalla, tietojen analysoinnilla sekä reagoinnilla (esim. hinnoittelun vaikutus kannattavuuteen, mahdollinen liiketoimintaan liittymättömän omaisuuden myynti jne.)
- muiden palkkahallinnon järjestelmien analysointi ja niistä johdetut parannusehdotukset/yhteydet omaan järjestelmään
- uusien ansaintamallien kartoitus ja analysointi (esim. palkkahallinnon palvelutarjonta, pienyritysten tuotteistettu palvelumalli, henkilöstöhallinnon järjestelmä)
- ulkoisten mahdollisuuksien selvittäminen (esim. kumppanuus isojen palvelutoimittajien käyttöönottoprojekteissa ja



yhteyksien luomisessa eri järjestelmien välille tai valmiin tuotepohjan ostaminen oman ohjelmiston tuotekehityksen sijaan)

- mahdolliset investointipäätökset edellä mainittujen analyysien ja mahdollisuuksien pohjalta

### Mamorin kriittiset menestystekijät eri näkökulmille ja mittarit näiden pohjalta

	<b>Talous</b>	<b>Asiakas</b>	<b>Prosessit ja tehokkuus</b>	<b>Osaaminen ja uudistuminen</b>
<b>Menestystekijät</b>	Kannattavuus Maksuvalmius	Helppokäyttöisyys ja ongelmanratkaisu  Lisäarvon tuottaminen räätälöidyillä palveluilla	Yrityksen sisäinen yhteistyö ja kumppanuudet	Uusien asiakasratkaisujen innovointi  Palkkahallinnon asiantuntijuus
<b>Mittarit</b>	Liikevoitto (€ ja %)  Maksuvalmius (Quick ratio)  Asiakaskannattavuus	Asiakastyytyväisyys  Asiakkuuden arvonluonti  Tunnettuus	Aloitteet yhteistyön ja prosessien parantamiseksi (kpl)  Projektien hinnoittelu/ toteutunut työ-määrä  Uusien kumppanuusprojektien määrä (kpl)	Asiakasratkaisujen innovaatioiden määrä ja koko €  Työtyytyväisyys ja poissaolopäivät  Koulutuspäivät

### Mittareiden valinnan perusteluja

Balanced Scorecardin mittarit on valittu strategian ja keskeisten menestystekijöiden pohjalta. Mittareissa on huomioitu eri näkökulmina talous, asiakas, prosessit ja tehokkuus sekä osaaminen ja uusiutuminen. Mittareihin on valittu sekä tulos- että ennakoivia mittareita. Mukana on rahamääräisiä ja ei-rahamääräisiä mittareita, ulkoisia ja sisäisiä sekä mittareita lyhyelle ja pitkälle aikavälille.

Taloudellisen näkökulman maksuvalmiusmittariksi on valittu Quick ratio, koska palveluyrityksenä Mamorin vaihto-omaisuus ei ole merkittävä maksuvalmiuden kannalta.

Aloitteiden tekoa, kumppanuusprojekteja ja asiakasinnovaatioita on nostettu mukaan mittaristoon, jotta tulevaisuuden ja kehittymisen tärkeys liiketoiminnassa ei jää vain johdon ajatuksiin vaan jalkautuu koko henkilökunnalle innostavana ajattelutapana.

Prosessit ja tehokkuus -näkökulman kaksi mittaria on valittu niin, että ne kannustavat sisäisen yhteistyön lisäämiseen ja projektien hinnoittelun tarkentumiseen. Tämä on tärkeää, jotta taloudellisen näkökulman tavoitteet saavutetaan. Kun projektien hinnoittelun prosessi saadaan toimimaan paremmin, riittää jatkossa (esim. vuoden kuluttua) projektien kannattavuuden mittaamiseen taloudellisen näkökulman alla oleva asiakaskannattavuus-mittari, joka mittaa samaa asiaa asiakastasolla. Prosessinäkökulmaan voidaan valita uusi mittari, jonka avulla prosesseja kehitetään edelleen. Toiminnan laadun parantaminen ja innovaatiot mahdollistavat asiakasnäkökulman asiakastytyväisyyden ja arvonluonnin onnistumisen.

Tunnettuus on esimerkki mittarista pitkälle aikavälille. Tunnettuuden lisääminen on hidasta ja se vaatii pitkäjänteisen toimintasuunnitelman.

#### Jatkotoimenpiteet

Mittareiden osalta määritetään tarkat tavoiteluvut ja toimintasuunnitelmat tavoitteiden saavuttamiseksi. Osaa mittareista seurataan 2-4 kertaa vuodessa ja osaa (esim. koulutuspäivät) kerran vuodessa. Silloin analysoidaan tavoitteiden toteutumista ja muokataan tarvittaessa toimintasuunnitelmia. Mittareiden lisäksi kaikille analyysissa mainituille kehittämiskohteille määritetään vastuuhenkilöt ja aikataulut, jotta analyysit ja tiedot saadaan varmasti käyttöön, eivätkä ne jää selvittämättä. Yrityksen johto voi päättää tietojen pohjalta uusista investoinneista tai testiprojektien käynnistämisestä uusilla toiminta-alueilla.

Lisäksi mietitään koko yrityksen henkilökunnan palkitseminen hyvästä tuloksesta ja mittareiden tavoitteiden saavuttamisesta. Johdon tulospalkkausmallia voidaan jatkaa, jos sitä pidetään edelleen hyvänä.

#### Lähteet

Moodlen materiaalit

Malmi T. - Peltola J. - Toivanen J. 2006. Balanced Scorecard - Rakenna ja sovelle tehokkaasti. Talentum.

## Liite 5. Tilinpäätösanalyysi yhteistyökumppaninäkökulmasta

Tilinpäätösanalyysin tekemisessä voidaan valita perinteisesti tekniikaksi aikasarja- tai poikkileikkausanalyysit. Nykyisin halutaan usein sijoittajan näkökulmasta keskittyä laskelmiin ja analyysihin, joissa perusideana on verrata yrityksen operatiivisen liiketoiminnan kannattavuutta sijoittajien asettamaan tuottovaatimukseen. Näissä palvellaan erityisesti oman pääoman sijoittajien tietotarpeita. (Kallunki)

Tässä analyysissa halutaan hankkia tietoa potentiaalisten yhteistyökumppaniyritysten taloudellisesta tilanteesta ja maksuvalmiudesta. Näillä tiedoilla on merkitystä, kun tehdään päätöksiä pitkäjänteisen yhteistyön aloittamisesta ja yrityksen ottamisesta esim. keskeiseksi alihankkijaksi. Analyysia varten on tehty excel-pohja, jossa on valmiiksi laskenta-kaavat eri tunnusluvuille ja johon on helppo vaihtaa analysoitavaa yritystä muutamien solumien lukuja muokkaamalla. Esimerkkiyritykseksi on valittu Kesla Oyj, jonka osalta katsotaan aikasarja-analyysin avulla tunnuslukuja useammalta tilikaudelta. Näin saadaan tietoa siitä, onko tilikauden tulos tai muut käytettävät luvut olleet poikkeuksellisia viimeisimmällä tilikaudella vai kuvaavatko ne hyvin yrityksen tilannetta pitkällä aikavälillä. Lisäksi esimerkkiin on otettu yksi Keslan kanssa samalla toimialalla toimiva yritys, jonka avulla voidaan tehdä poikkileikkausanalyysia ja vertailla tunnuslukuja samalta vuodelta.

Käytettäväksi valitut tunnusluvut:

- nettotulosprosentti =  $\frac{\text{liiketulos} + \text{rahoitustuotot} - \text{rahoituskulut} - \text{verot}}{\text{liikevaihto} + \text{liiketoiminnan muut tuotot}}$
- liikevoittoprosentti =  $\frac{\text{liiketulos}}{\text{liikevaihto} + \text{liiketoiminnan muut tuotot}}$
- omavaraisuusaste =  $\frac{\text{oma pääoma}}{\text{taseen loppusumma} - \text{ennakot}}$
- suhteellinen velkaantuneisuus =  $\frac{\text{taseen velat} - \text{saadut ennakot}}{\text{liikevaihto}}$
- quick ratio =  $\frac{\text{rahoitusomaisuus}}{\text{lyhytaikainen vieras pääoma}}$
- current ratio =  $\frac{\text{vaihto-omaisuus} + \text{rahoitusomaisuus}}{\text{lyhytaikainen vieras pääoma}}$
- nettokäyttöpääomaprosentti =  $\frac{\text{rahoitusomaisuus} + \text{vaihto-omaisuus} - \text{lyhytaikainen vieras pääoma}}{\text{liikevaihto}}$
- myyntisaamisten kiertoaika =  $\frac{\text{myyntisaamiset}}{\text{liikevaihto}} \times 365$  päivää
- ostovelkojen kiertoaika =  $\frac{\text{ostovelat} + \text{ostot} + \text{ulkopuoliset palvelut}}{\text{ostot}} \times 365$  päivää

## Tunnusluvut

	Kesla Oyj			Ponsse Oyj
	2015	2014	2013	2015
nettotulos%	-4,4 %	0,3 %	1,8 %	8,9 %
liikevoitto%	-3,9 %	1,3 %	2,7 %	12 %
omavaraisuusaste	32 %	35 %	37 %	44 %
suhteellinen velkaantuneisuus	56 %	52 %	48 %	32 %
quick ratio	0,6	0,7	0,7	0,7
current ratio	1,8	2	1,8	1,7
nettokäyttöpääoma%	5,3 %	7,3 %	3,4 %	15 %
myyntisaamisten kiertoaika, päivää	62	60	58	32
ostovelkojen kiertoaika, päivää	54	32	50	71

## Analyyysi

### Kannattavuus

Nettotulos- ja liikevoittoprosenteille ei ole määritetty ohjearvoja, koska ne vaihtelevat paljon toimialoittain. Niitä voidaan kuitenkin käyttää yrityksen kannattavuuden vertailuun eri tilikausien välillä sekä saman toimialan eri yritysten välillä. Keslan molemmat prosentit ovat pienentyneet tarkasteluajanjaksolla vuosittain ja vuonna 2015 tulos on painunut negatiiviseksi. Ponsseen vuosi 2015 taas oli erinomainen ja samalla tarkasteluajanjaksolla liikevoittoprosentti oli 7 % 2013, 10 % 2014 ja 12 % 2015. Keslan kehitys on siis ollut päinvastainen.

### Pääomarakenne

Omavaraisuusaste on valittu tähän esimerkkiin, koska se on staattisempi pääomarakenteen mittari kuin nettovelkaantumisaste (gearing). Omavaraisuusaste kertoo pääomarakenteesta enemmän vieraan pääoman sijoittajan näkökulmasta. Yhteistyökumppanille tällainen näkökulma voi olla parempi kuin sijoittajan näkökulma. Keslan omavaraisuusaste pienenee tarkasteluajanjaksolla 37 %:stä 32 %:een, joten vieraan pääoman osuus taseesta lisääntyy. Yritystutkimus Oy:n ohjearvojen mukaan 20-40 % on tyydyttävällä tasolla. Ponsseen omavaraisuusaste vuonna 2015 taas on yli 40 % eli hyvä. Se on myös kehittynyt samalla ajanjaksolla parempaan suuntaan, kun taas Keslan omavaraisuusasteen kehitys on ollut päinvastainen.

Keslan suhteellinen velkaantuneisuus kasvaa vuosittain, joka ei ole hyvä merkki. Verrattuna Ponsseen Keslan suhteellinen velkaantuneisuus on selvästi korkeampi. Ohjearvoissa

40-80 % on tyydyttävä ja alle 40 % on hyvä. Ponsse siis on hyvällä tasolla ja Kesla tyydyttävällä tasolla. Se ei kuitenkaan ole lähellä 80 %, jolloin suhteellinen velkaantuneisuus olisi heikolla tasolla.

Pääomarakenteen merkitys on tärkeä erityisesti omistajien näkökulmasta. Jos kannattavia investointikohteita rahoitetaan vieraalla pääomalla ja omistajat saavat osan investointikohteen kassavirroista, he saavat tuloja myös siitä osasta, jonka rahoittamiseen ei ole käytetty omaa pääomaa eli hyödynnetään vieraan pääoman vipuvaikutusta. Tämä lisää kuitenkin myös riskiä, sillä vieraan pääoman kuluja tulee maksettavaksi, vaikka kannattavuus heikkenisi. Yrityksen on löydettävä sopiva pääomarakenteen taso, joka on myös sopiva liikeriskiin suhteutettuna. Jos liikeriski on korkea esim. suhdannevaihtelujen takia, velan käyttöä on rajoitettava, jotta kokonaisriski ei kasva liian suureksi. (Kallunki)

Pääomarakenteen osalta Keslassa on joko tietoisesti lisätty riskiä, koska velkaantuneisuus on lisääntynyt tai se on ollut seurausta toiminnan kannattavuuden heikentymisestä, jolloin vierasta pääomaa on tarvittu toiminnan rahoittamiseen suhteellisesti aiempaa enemmän.

#### Maksuvalmius

Quick ratio on yrityksillä samalla tasolla ja pysyy Keslalla lähes samana eri vuosina. Quick ration ohjearvojen mukaan arvot 0,5-1 ovat tyydyttävällä tasolla. Current ratio on Keslalla hiukan parempi kuin Ponsella. Ohjearvojen mukaan yli 2 on hyvä ja 1-2 tyydyttävä. Vaihtelua on eri vuosien välillä 1,8:sta 2:een eli current ratio on pysynyt melko vakaana pitkällä aikavälillä. Näistä vertailuluvuista voisi olettaa, että toimialalla maksuvalmiuden luvut ovat ohjearvojen mukaan tyydyttävän ja hyvän rajapinnassa. Yrityksen likviditeetti on riittävä, jos se pystyy maksamaan kaikki maksunsa kassareserveillään ja omaisuudella, joka on nopeasti muutettavissa rahaksi. Liiallinen likviditeetti ei ole tavoiteltavaa, sillä silloin yrityksellä on paljon heikosti tuottavia lyhytaikaisia sijoituksia ja kassavaroja.

Nettokäyttöpääoma lasketaan lyhytaikaisten varojen ja velkojen erotuksena ja näin saadaan selville todellinen käyttöpääomaan sitoutuneen pääoman määrä. Kun luku suhteutetaan liikevaihtoon, saadaan prosenttiluku, nettokäyttöpääomaprosentti. Jos yritys toimii tehokkaasti, nettokäyttöpääomaprosentti ei kasva liikevaihdon kasvaessa eli kasvu ei sitouta lisää nettokäyttöpääomaa. Ponsen reilusti suurempi prosenttiluku kuin Keslalla kertoo, että yritys sitoo suhteessa enemmän käyttöpääomaa liikevaihtoa kohti.

Kiertoaika- eli tehokkuusluvut

Myyntisaamisten ja ostovelkojen kiertoajat kertovat kuinka monta päivää keskimäärin kestää, että myynti tuloutuu yrityksen kassaan ja ostolaskut maksetaan. Jos myyntisaamisten kiertoaika on mahdollisimman lyhyt ja ostovelkojen kiertoaika mahdollisimman pitkä, yrityksen toiminnan sitoma käyttöpääoma on minimissä. Toisaalta ostovelkojen määrän jatkuva kasvu ja kiertoajan piteneminen voivat olla merkkejä maksuvaikeuksista.

Keslalla myyntisaamisten kiertoaika on melko pitkä, noin 60 päivää koko tarkastelujaksolla. Ponsse vastaa luku vuonna 2015 on 32 päivää. Kesla on siis antanut tai joutunut antamaan asiakkailleen pidemmän maksuajan kuin Ponsse. Keslan ostovelkojen kiertoaika on vaihdellut vuosittain ja on suurimmillaan vuonna 2015. Tämä voi kertoa yhteistyökumppanien antamista pidemmistä maksuajoista tai maksuvaikeuksista (kun kiertoaika on pidempi) ja mahdollisesta käteisalennusten hyödyntämisestä (kun kiertoaika on lyhyempi). Koska maksuvalmiuden tunnusluvussa ei ole suurta muutosta, ei luultavasti ole kysymys maksuvaikeuksista. Ponsse ostovelkojen kiertoaika on 71 päivää eli luultavimmin se on saanut neuvoteltua pitkän maksuajan toimittajiltaan, mutta ei myöskään hyödynnä käteisalennuksia.

Kokonaisuutena näyttäisi analyysin perusteella siltä, että Kesla on ollut viime vuodet huonevassa tilanteessa toiminnan kannattavuuden osalta, mutta pitänyt maksuvalmiuden ja pääomarakenteen tyydyttävänä. Vuoden 2016 luvut ovat ratkaisevat, sillä liikevaihdon ja kannattavuuden lasku pitäisi kääntää nousuun. Keslan tilanne tällä hetkellä ei pelkän tilinpäätösanalyysin pohjalta vaikuta optimaaliselta yhteistyökumppanivalintaa ajatellen, mutta toisaalta sen tilanne ei vaikuta kriittiseltä eli ehdotonta syytä yhteistyöstä kieltäytymiselle ei myöskään ole. Valintaan vaikuttavat myös muut seikat; tuotteiden laatu, hinta, toimitusajat, maksuajat jne.

Lähteet

Kallunki, J-P. 2014. Tilinpäätösanalyysi. Talentum Media. Helsinki.

[www.kesla.fi](http://www.kesla.fi)

[ponsse.com](http://ponsse.com)