

Mitä on johdon laskentatoimi ja mihin sitä tarvitaan – osa 1

24.1.2013 Marja-Liisa Tenhunen kauppatieteiden tohtori, KLT-kirjanpitäjä

Johdon laskentatoimen koulun tavoitteena on parantaa johdon siihen liittyvää osaamista, tietoja ja taitoja sekä asenteellisesti innostaa lukijoita perehtymään ja hyödyntämään työssään johdon laskentatoimen osa-aluetta. KLT-tutkintoon sisältyy johdon laskentatoiminta käsittelevä tehtäväkokonaisuus.

Johdon laskentatoimesta (Management Accounting) käytetään myös nimitystä operatiivinen laskentatoimi tai sisäinen laskentatoimi. Yritysten toimintaympäristön eräs muutoksen ajankohta oli vuosi 2008, jolloin USA:n rahoitusmarkkinat syöksyivät aiheuttaen talouskriisin. Epävarmuus on jatkunut viime aikoina Euroopan Unionin rahoituskriisin muodossa.

Toimintaympäristön muutokset edellyttävät laskentatoimen lakisääteisten tehtävien toteuttamisen ohella myös johdon laskentatoimen toteuttamista. Uusien innovaatioiden tarve on korostunut etsittäessä tuotekehityksen avulla uusia tuotantoteollisuuden muotoja sekä uusien palvelujen aihioita palveluelinkeinojen vahvistamiseksi.

PK-yritysten merkitys on vahvistunut uusien työpaikkojen luojina ja kasvupotentiaalin mahdollistajina. Pk-yrityksen tavoitteena on aikaisempaa suurempi liiketoiminnan kasvu, kannattavuuden paraneminen ja toiminnan tehostuminen. Tässä kehittämistyössä tarvitaan johdon laskentatoiminta, jonka osaaminen on ajankohtaista erityisesti pk-yrityksissä, mutta myös julkisella sektorilla, sen erilaisissa liikelaitoksissa ja myös kolmannella sektorilla. Isoilla yrityksillä on ollut perinteisesti olemassa toimivat johdon laskentatoimen järjestelmät.

Yrityksen johtaminen ja talouden ohjaus

Yrityksen johdon tehtävät jakaantuvat toiminnan suunnitteluun, toteuttamiseen ja tulosten tarkkailuun ja valvontaan. Suunnitteluun sisältyy toiminnan päämäärien ja tavoitteiden sekä niiden toteuttamiseen tarvittavien resurssien määrittely. Keskeinen toiminnan suunnitelma on budjetti. Toiminnan toteuttaminen ja valvonta kytkeytyvät tiiviisti yhteen. Johto toimeenpanee suunnitelmat, joihin sisältyy tavoitelaskelmia ja vaihtoehtolaskelmia. Johto valvoo ja seuraa toiminnan toteutumista tarkkailulaskelmien avulla. Valvonta aiheuttaa usein

kauden aikana korjaavia toimenpiteitä, jolloin suunnitelmia tarkennetaan. Nämä laskelmat ovat informointilaskelmia. Näin syntyy kehän pyörimisliike, jonka vaiheet ovat suunnitelmien laadinta, niiden toimeenpaneminen ja toteutus, toteutuksen vertaaminen suunnitelmiin, korjaavien toimenpiteiden suorittaminen sekä toteutumisen pohjalta uusien suunnitelmien laadinta.

Kehän pyörimisliike kuvastaa johdon kokoaikaista ja reaaliaikaista vastuuta suunnitelmista ja niiden toteutumisesta. Siinä työssä keskeinen väline on ajanmukainen toiminnanohjauksen sisältävä tietojärjestelmä, joka tuottaa informaatiota johdolle tarkoituksenmukaisessa ja riittävän yksinkertaisessa muodossa.

Johdon laskentatoimi päätöksenteon tukena

Johdon laskentatoimen toteuttamisessa ei ole olemassa vain yhtä tapaa, sen järjestelmää, mallia tai organisaatiota, joka soveltuisi kaikissa olosuhteissa. Johdon laskentatoimen tarve riippuu ensisijaisesti organisaation koosta, toimialasta, sijainnista ja ajankohtaisuudesta. Johdon laskentatoimen toteutuksen ongelmia ovat laajuus, arvostus, jaksotus, kohdistaminen sekä mittaus. Nämä ongelmat ratkaistaan eri tilanteissa eri tavoilla.

Laajuusongelmalla tarkoitetaan rajanvetoa, mitä kustannuksia ja tuottoja otetaan laskelmiin mukaan. Laskelmissa otetaan kantaa, sisällytetäänkö laskelmiin kaikki kustannukset vai esimerkiksi vain välittömät kustannukset.

Arvostusongelma tarkoittaa, mitä yksikköhintoja ja -kustannuksia käytetään laskelmissa. Tavanomainen tilanne on pohtia, käytetäänkö arvostamisessa hankintahintaa vai jälleenhankintahintaa. Jakamisongelma sisältää jaksotus- ja kohdistamisongelman.

Jaksotusongelma tarkoittaa, miten tuotot ja kustannukset jaksotetaan eri laskentakausille. Kustannusten osalta kyse on esimerkiksi käyttöomaisuusesineiden kustannusten jakamisesta eri vuosille. Tuottojen osalta ratkaistavaksi tulee pitkään työn alla olevien tuotteiden myynnistä syntyneiden tulojen jakamisesta eri vuosille jo ennen tuotteen lopullista valmistumista.

Kohdistamisongelma sisältää kysymyksen, miten tuotot ja kustannukset kohdistetaan eri laskentakohteille. Ratkaistavaksi tulee esimerkiksi monialayrityksen yhteisen hallinnon kustannusten kohdistaminen eri toimialoille.

Mittausongelma tarkoittaa, miten ja millä tarkkuudella selvitetään tuottojen ja kustannusten määrä. Esimerkkinä, millä tarkkuudella raaka-aineen käyttö tai työaika mitataan.

Johdon laskentatoimeen sisältyy ongelmia, jotka ratkaistaan eri organisaatioissa eri tavalla. Erilaisista ratkaisutavoista seuraa organisaatioiden välisen vertailun osittainen toteutumattomuus ja epäluotettavuus. Saman organisaation sisällä on olennaista ohjeistaa johdon laskentatoimen toteuttaminen mahdollisimman tarkasti eri kausien ja laskentatilanteiden vertailtavuuden onnistumiseksi, jolloin johto saa luotettavaa informaatiota päätöksenteon tueksi.

Johdon laskentatoimen organisointi

Talusojohtaminen on ollut perinteisesti yrityksen johtamista avustava tukitoiminto. Sen rooli ja asema on viime aikoina muuttunut vahvasti strategiseen suuntaan. Taloushallinnon henkilöt osallistuvat yrityksen strategiseen, taktiseen ja operatiiviseen johtamiseen. Talusojohtamisen organisointi riippuu keskeisesti yrityksen koosta. Taloushallinnon henkilöstömäärän vaihteluväli on hyvin suuri. Pienimmillään taloushallintoa hoitaa yksi henkilö. Mikäli taloushallinto on ulkoistettu tilitoimistoon, sisältää toimeksiantosopimuksessa useissa tapauksissa vain ulkoisen laskentatoimen sekä verotukseen liittyvät toimenpiteet.

Johdon laskentatoimen organisointi palvelukeskuksiin ei ainakaan tällä hetkellä ole kovin yleistä. Tämä antaa tilitoimistoille laajan mahdollisuuden laajentaa tarjottavien palvelujen kirjoaan.

Esimerkkejä

1. Polttopuiden tuottamiseen erikoistunut yritys on maksanut puuraaka-aineesta 1 euroa metriltä. Puutavaraa on ostettu 500 metriä, mikä on riittävä määrä kuukauden kysyntään. Puutavaran nykyinen päivänhinta on 1,50 euroa/metri. Puutavaran käsittelyyn tarvitaan kone, joka on maksanut 300 euroa. Koneen käyttäjälle maksetaan palkkaa puutavarametriä mukaan 0,50 metriltä. Yrityksessä on käynnistetty tuotekehitysprojekti, jonka nettokustannukset saadun ulkoisen projektirahoituksen jälkeen ovat 100 euroa kuukaudessa. Kuinka paljon yritykselle aiheutuu Kerhotila Oy:n tilauksesta kustannuksia, kun Kerhotila Oy:lle myydään 50 metriä polttopuita?

A. Tuotekehitysprojektiä ei oteta huomioon, koska projektilla ei ole vaikutusta vakiintuneen asiakkaan tilaukseen. Puutavara arvostetaan hankintahinnan mukaan 1 euro/metri. Kone käyttöikä on 2 vuotta. Koneella sahataan käyttöikänsä aikana 15 000 metriä.

B. Tuotekehitysprojekti otetaan huomioon, koska projektin tavoitteena on tehostaa tuotantotoimintaa ja aikaansaada uudenlainen tuote, josta myös Kerhotila Oy saattaisi olla kiinnostunut. Puutavara arvostetaan päivänhintaan, joka on 1,50 euroa/metri. Koneetta pystytään käyttämään 8 kuukautta, jonka käyttöiän aikana sahataan 5 000 metriä.

	Laskelma A	Laskelma B
Puutavaran kustannukset	1 euro /m x 50 m = 50 euroa	1,50 euroa /m x 50 m = 75 euroa
Koneen-käyttäjä	0,50 euroa/m x 50 m = 25 euroa	
Kone-kustannukset	300 euroa x 50 m / 15 000 m = 1 euro	300 euroa x 50 m / 5 000 m = 3 euroa
Tuotekehitysprojekti	0 euroa	(100 euroa /500 m) x 50 m = 10 euroa
Tilauskustannukset yhteensä	76 euroa	113 euroa
Kokonaisero laskelmien A ja B välillä on 37 euroa, (76 euroa - 113 euroa).		

Puutavarakaupan tilauskustannuksiksi voidaan saada joko 76 euroa tai 113 euroa.

Kokonaisero muodostuu seuraavasti:

Laajuusongelma: tuotekehitys 10 euroa

Arvostusongelma: puutavarakustannukset 25 euroa

Jaksotusongelma: konekustannukset 2 euroa

Kokonaisero 37 euroa

2. Pk-yrittäjä kaipaa motivaatiota sisäisen laskentatoimen järjestelmän luomiseen yritykseensä. Syynä on usein lainsäätö; ulkoinen laskentatoimi on lakisääteistä kun taas sisäinen laskentatoimi ei ole. Seuraavassa on tuotantotoimintaa, myyntiä ja markkinointia, hankintatointa ja ostamista, henkilöstöä, tuotekehitystä sekä johtoa ja taloushallintoa koskevia kysymyksiä, joita tilitoimiston vastuuhenkilö voi esittää asiakasyrittäjälleen kannustaen häntä johdon laskentatoimen sisällyttämiseksi toimeksiantosopimukseen tavoitteena toiminnan talouden seurannan parantaminen.

Tuotanto

- Mikä on tuotantokoneiston käyttöaste?
- Mitkä ovat koneiden ja laitteiden kokonaiskustannukset?
- Mikä on energiakustannusten osuus tuotannon kustannuksista?
- Mikä on tuotannon ja varaston sitoma pääoma?
- Minkä ikäinen on tuotantokoneisto?
- Saavutettaisiinko konekannan investoinneilla lisää tehokkuutta?
- Kannattaako tuotannon säilyttäminen kotimaassa?

Myynti ja markkinointi

- Toteutuuko myyntibudjetti tuoteryhmittäin ja asiakassegmenteittäin?
- Miten eri tuotteiden kannattavuus eroaa toisistaan?
- Mitkä tuotteet ovat erityisen kannattavia?
- Millä tuotteilla on heikko kannattavuus? Miksi kannattavuudeltaan heikkoja tuotteita pidetään tarjonnassa?
- Mitkä/Ketkä asiakkaista ovat taloudellisesti kannattavia? Mitkä/Ketkä eivät? Miksi kannattavuudeltaan heikkoja asiakkaita pidetään asiakaskunnassa?

- Miten tuotannon tarjouslaskenta tapahtuu?
- Miten hinnoittelu vaikuttaa tuotteiden kannattavuuteen?
- Mitä tuotteiden ominaisuuksia asiakkaat arvostavat?
- Millaisia kustannuksia tuotteiden erilaiset ominaisuudet aiheuttavat yritykselle?

Hankintatoimi ja ostaminen

- Mitkä ovat hankintatoimen kustannukset?
- Millaisilla laskelmilla perustellaan päätöstä, ostetaanko vai valmistetaanko itse?
- Millaisiin laskelmiin perustuu toimittajavalinta?
- Millainen on toimittajaverkosto kustannuksiltaan?
- Mitkä ovat logistiikan kustannukset?
- Miten eri ostonimikkeet luokitellaan? Missä tilanteessa ostotapahtuma käynnistyy?
- Mikä on varaston kierto nopeus tuoteryhmittäin?
- Mikä on varaston sitoma pääoma?

Henkilöstö

- Paljonko ovat henkilöstökustannukset kokonaiskustannuksista?
- Paljonko uuden työntekijän rekrytointi maksaa yritykselle?
- Missä ajassa uuden henkilön aikaansaamat lisätulot kattavat rekrytoinnista aiheutuneet kustannukset?
- Paljonko ovat henkilöstön koulutuksesta aiheutuvat kustannukset?
- Kuinka paljon henkilöstön sairauspoissaoloista aiheutuu kustannuksia?
- Kuinka paljon ovat ylitöistä aiheutuneet kustannukset?

- Kuinka paljon ovat sijaisjärjestelyistä aiheutuneet kustannukset?

Tuotekehitys

- Mitkä ovat tuotekehityksen kustannukset ja mikä niiden osuus on kokonaiskustannuksista?
- Kuinka paljon tuotekehitykseen saadaan ulkopuolista rahoitusta?
- Mitkä ovat tuotekehityksen kautta syntyneet lisätulot?
- Kuinka paljon tuotekehitys on riskien toteutumisen kautta aiheuttanut lopullisia kustannuksia?

Johto ja taloushallinto

- Kuinka suuren osuuden yrityksen kokonaismyyntikatteesta vievät johdon ja taloushallinnon kustannukset?
- Onko taloushallinnon hoitaminen yrityksessä edullisempaa kuin sen ulkoistaminen?
- Onko yrittäjän työpanokselle laskettu korvaus kustannustekijänä?

Johdon laskentatoimen peruskäsitteet, menetelmät ja tekniikat – osa 2

12.3.2013 Marja-Liisa Tenhunen kauppatieteiden tohtori, KLT-kirjanpitäjä

Yrityksen tuloksella tarkoitetaan useita eri asioita, kuten myyntikatetta, liiketulosta, operatiivista tai toiminnan tulosta, rahoitustulosta tai nettotulosta. Yrityksen tuloksen tarkasteluun liittyy myös vakavaraisuus ja maksuvalmius. Tuottavuutta tarkasteltaessa ollaan kiinnostuneita panosten ja tuotosten suhteesta. Johdon laskentatoimeen sisältyy käsitteitä, jotka poikkeavat liikekirjanpidon käsitteistä.

Keskeinen johdon laskentatoimen käsite, joka poikkeaa liikekirjanpidon käsitteistä, on kustannus. Kustannuksella tarkoitetaan tuotannon tekijän rahassa mitattua käyttöä tai kulutusta. Kustannus tarkoittaa eri asiaa kuin liikekirjanpidon käsitteet meno ja kulu. Meno syntyy yritykselle tuotannon tekijän vastaanottamisesta. Kulu taas on vastaanotetun tuotannon tekijän hankintamenosta tilikaudelle jaksotettu osa. Kustannukset tulee tuntea ja tunnistaa, jotta pystyy selvittämään yrityksen toiminnan kannattavuuden, tuottavuuden ja taloudellisuuden.

Muuttuvat ja kiinteät kustannukset

Tavanomaisimman luokituksen mukaan yrityksen kustannukset jaetaan muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin. Yrityksen toiminta-aste määrää, kuuluuko kustannus muuttuviin vai kiinteisiin. Toiminta-asteella tarkoitetaan toteutunutta tuotannon määrää aikayksikössä. Kapasiteetti on taas yrityksen enimmäissuorituskyky aikayksikössä. Jos toiminta-aste suhteutetaan kapasiteettiin, saadaan vastauksena yrityksen toimintasuhdetta kuvaava prosenttiluku. Muuttuvista kustannuksista on kyse siinä tapauksessa, mikäli kustannukset kasvavat tai vähenevät toiminta-asteen muuttuessa. Kiinteät kustannukset pysyvät vakioina. Tyypillisiä teollisen yrityksen muuttuvia kustannuksia ovat valmistettaviin tuotteisiin käytetyt raaka-aineet, ostettavat osat ja puolivalmisteet, tuotantotoimintaan ostetut alihankintapalvelut, valmistuksen palkkakustannukset henkilösivukustannuksineen, tuotannon mukaan vaihtelevat muut palkat, joista toiminnoista esimerkkejä ovat kuljetus,

lajittelu ja kuormaus, energiankulutus sekä koneiden, laitteiden, työkalujen ja kaluston ylläpito. Kauppaliikkeen muuttuvia kustannuksia ovat myytävien tavaroiden hankintamenot.

Kiinteät kustannukset eivät riipu toiminta-asteen vaihteluista. Tyypillisiä kiinteitä kustannuksia ovat koneiden, laitteiden ja kaluston sitoman pääoman korot ja poistot, tilavuokrat, lämmitys ja puhtaanpito, sähkön perusmaksut, yritysjohton ja toimihenkilöiden palkkakustannukset henkilösivukustannuksineen sekä erilaiset hallinto-, edustus-, atk- ja toimistotarvikekustannukset.

Välittömät ja välilliset kustannukset

Muuttuvien ja kiinteiden kustannusten ryhmittelyä välittömiin ja välillisiin kustannuksiin tarvitaan silloin, kun tehdään tuote- tai suoritekohtaisia kustannuslaskelmia. Välittömät kustannukset ovat useimmiten muuttuvia kustannuksia. Näiden kustannusten yhteys tuotteeseen on selvä. Välillisiä kustannuksia ei sen sijaan voida kohdistaa laskennassa suoraan tuotteelle tai suoritteelle, vaikka ne olisivat toiminnan kannalta välttämättömiä kustannuksia.

Välilliset kustannukset ovat yleensä kiinteitä, mutta välillisiin kustannuksiin sisältyy myös muuttuvia kustannuksia. Tällaisia välillisiä muuttuvia kustannuksia ovat erilaiset tarve- ja lisäaineet, jotka täyttävät muuttuvien kustannusten tunnuspiirteet, mutta joita ei voida aina kohdistaa yksiselitteisesti jollekin tuotteelle tai suoritteelle.

Välittömät kustannukset on helppo kohdistaa tuotteelle, välillisten kustannusten kohdistamisessa on syytä muistaa **aiheuttamisperiaate**: laskentakohteelle kohdistetaan vain ne kustannukset, jotka laskentakohde on aiheuttanut. Tuotteen tai suoritteen kustannuksiin voidaan laskea aiheuttamisperiaatteen mukaan vain sille kuuluva osa yrityksen kustannuksista.

Rajakustannukset, lisäkustannukset, uponneet kustannukset, vaihtoehtoiskustannukset, yleis- ja erilliskustannukset, vaikutettavissa olevat kustannukset ja ei-vaikutettavissa olevat kustannukset ovat muita kustannuskäsitteitä. Rajakustannuksella tarkoitetaan sitä kustannusten lisäystä, joka aiheutuu, kun toiminta-astetta nostetaan yhdellä yksiköllä. Lisäkustannuksilla tarkoitetaan niitä kustannuksia, jotka aiheutuvat, kun toiminta-astetta nostetaan yhtä yksikköä suuremmalla määrällä.

Perusvaiheet

Kustannuslaskennan perusvaiheet ovat kustannuslajilaskenta, kustannuspaikkalaskenta sekä tuotekohtainen kustannuslaskenta. Tarkastelu ja jaottelu korostaa teollista toimintaa.

Vaihe 1

Kustannuslajilaskennassa yrityksen tuotannontekijät ryhmitellään tehdasyrityksessä usein neljään kokonaisuuteen: *työsuorituksiin, aineisiin sekä lyhyt- ja pitkävaikutteisiin tuotantovälineisiin*. Työkustannusten keskeinen osa on varsinainen palkkakustannus. Yrityksen maksama kokonaistyövoimakustannus muodostuu bruttopalkan lisäksi välillisistä työvoimakustannuksista. Teollisuuden keskimääräisessä kustannusrakenteessa suurimman kustannuserän muodostavat ainekustannukset. Ainekäytön arvostus voi perustua alkuperäiseen hankintahintaan, jälleenhankintahintaan tai vakio- eli standardihintaan. Alkuperäistä hankintahintaa voidaan soveltaa käytön mukaan arvostamisessa eri tavoin: menetelmiä ovat FIFO-menetelmä (first in – first out), LIFO-menetelmä (last in – first out), punnitun keskihinnan menetelmä ja juoksevan keskihinnan menetelmä.

Muita lyhytvaikutteisia kustannuksia ovat esimerkiksi tilavuokrat, koneiden ja laitteiden leasingvuokrat, tietoliikenne-, kuljetus- ja kuljetusvakuutuskustannukset sekä asiantuntija- ja konsultointipalvelut. Lyhytvaikutteisten tuotantovälineiden osalta ei esiinny arvostusongelmia, koska kustannuksia syntyy sitä mukaan kuin tuotantovälineitä käytetään.

Pitkävaikutteisten tuotannontekijöiden hankinnasta, hallussa pitämisestä ja vakuuttamisesta aiheutuvat kustannukset ovat pääomakustannuksia. Hankintameno aiheuttamia kustannuksia ovat poistot ja korot. Pääomakustannuksia ovat myös vaihto-omaisuusvarastoihin sidotun pääoman korot sekä vakuutukset.

Poistojen osalta kustannuslaskennassa on kyse hyödykkeen hankintahinnan jaksottamisesta niiden ajanjaksojen kustannuksiksi, joina tämä hyödyke on käytössä. Poistot perustuvat arvon vähentymiseen. Poistolaskennassa on useita menetelmiä, joiden soveltaminen poikkeaa toisistaan kustannuslaskennassa, liikekirjanpidossa ja verotuksessa.

Pääomaa sitoutuu yrityksessä lähinnä käyttöomaisuuteen ja käyttöpääomaan. Korko tarkoittaa rahan hintaa tai pääoman tuottoa. Pääoman käytöstä johtuva korkokustannusten käsittely voidaan kustannuslaskennassa ratkaista seuraavilla periaatteissa vaihtoehtoisilla tavoilla:

1. Kustannuksiin sisällytetään toimintaan sidotun koko pääoman laskennalliset korot.
2. Kustannuksiin sisällytetään vain todella maksetut korot (vieras pääoma) tai
3. Kustannuksiin ei sisällytetä lainkaan korkoja, vaan korot otetaan huomioon esimerkiksi sisällyttämällä ne kate- tai voittotavoitteeseen.

Jos korko otetaan mukaan kustannustekijänä, on koron korkeus määriteltävä.

Laskentakorkokantana voidaan pitää sitä keskimääräistä korkoa, jolla yritys saa pääomaa.

Vaihe 2

Toisena kustannuslaskennan vaiheena on **kustannuspaikkalaskenta**. Euromääräiset kustannuslajit siirretään kustannuspaikoille. Kustannuspaikka on yrityksen pienin toimintayksikkö tai vastuualue, jonka aiheuttamia kustannuksia rekisteröidään tai seurataan erikseen. Kustannuspaikkalaskennan yhtenä tehtävänä on toimia tuotekohtaisen kustannuslaskennan välivaiheena. Yrityksen kustannuspaikat jaetaan pää- ja apukustannuspaikkoihin. Pääkustannuspaikan toiminta kohdistuu välittömästi lopullisten tuotteiden aikaansaamiseen. Pääkustannuspaikan kustannukset kohdistetaan suoritteille ilman välivaihetta. Apukustannuspaikkojen tarkoituksena on avustaa pääkustannuspaikkojen toimintaa tai vastata yrityksen toiminnan edellytyksistä yleisellä tasolla.

Teollisuusyrityksen kustannuspaikkajako voi olla seuraava: valmistuksen pääkustannuspaikat (toiminta kohdistuu suoraan tuotteiden aikaansaamiseen), valmistuksen apukustannuspaikat (palvelevat valmistuksen pääkustannuspaikkoja), ainekustannuspaikat (aineiden hankinta), yhteiset kustannuspaikat (palvelevat koko yritystä), hallinnon kustannuspaikat (talousjohto ja yleisjohto), markkinoinnin kustannuspaikat (markkinoinnin ja myynnin toiminnot) sekä tutkimus- ja tuotekehitystoiminnan kustannuspaikat.

Vaihe 3

Kustannuspaikkalaskennan jälkeen kustannukset voidaan kohdistaa tuotteille tai suoritteille. Kolmas vaihe, **tuotekohtainen kustannuslaskenta** on päätavoite. Apukustannuspaikkojen kustannukset vyörytetään pääkustannuspaikoille käyttäen menetelmänä joko vyörytysmenetelmää tai kiinteiden laskentahintojen menetelmää.

Lisät, tuotekohtaiset laskelmat ja kalkyyliit

Seuraavana vaiheena määritellään tuotekohtaisessa laskennassa tarvittavat yleiskustannuslisät kustannuspaikkojen avulla. Näiden lisien avulla välilliset kustannukset kohdistetaan aiheuttamisperiaatetta noudattaen tuotteelle tai suoritteille riittävän tarkasti.

Näiden toimenpiteiden jälkeen päästään tuotekohtaisiin kustannuslaskelmiin, joita yritys käyttää hinnoittelussa, toiminnan tehostamisessa, valmistettavien tuotteiden valinnassa, toiminnan ohjauksessa sekä esimerkiksi päätettäessä ”ostetaanko vai valmistetaanko itse”.

Tuotekohtaista laskentajärjestelmää rakennettaessa on otettava kantaa siihen, mitkä kustannukset kohdistetaan tuotteelle aiheuttamisperiaatteen mukaan. Käytännössä on kaksi periaatteellista lähestymistapaa: katetuottolaskenta ja täyskatteellinen laskenta. Niiden välinen pääero on siinä, kuinka toiminta-asteen vaihtelusta riippumattomat kiinteät kustannukset otetaan huomioon yksikkökustannuksia määriteltäessä.

Suoritekohtaista kustannuslaskentaa edustavat suoritekalkyyliit jaetaan kolmeen päätyyppiin, joita ovat minimikalkyyli, keskimääräiskalkyyli ja normaalikalkyyli.

Minimikalkyyliissä tuotteelle kohdistetaan vain muuttuvat kustannukset. Ne ovat samalla tuotteesta johtuvia erilliskustannuksia.

Keskimääräiskalkyyliissä tuotteelle kohdistetaan kaikki laskentakauden kustannukset. Keskimääräiskalkyyliissä kustannukset muuttuvat toimintasuhteen muuttuessa.

Toimintasuhteen muutosten eliminoimiseksi suoritekohtaisiin laskelmiin on kehitetty normaalikalkyyli, jossa suoritteelle kohdistetaan kiinteitä kustannuksia vain normaalitoiminta-astetta (kapasiteetti) vastaava määrä.

Liikekirjanpidossa on perinteisesti lähdetty siitä, että vaihto-omaisuus inventoidaan tilinpäätöshetkellä minimikalkyyliin perustuen. Nykyisin myös normaalikalkyyliin käyttö on mahdollista niille yrityksille, joilla hankinnan ja valmistuksen kustannukset ovat merkittäviä.

Tuotteen valmistusarvo (VA) saadaan, jos vain valmistuskustannukset huomioidaan kustannuslaskennassa. Jos valmistusarvoon sisällytetään vain muuttuvia kustannuksia, on mahdollista puhua minimivalmistusarvosta (MVA). Normaalikalkyyliillä laskettaessa on kyse

normaalivalmistusarvosta (NVA). Lisättäessä valmistusarvoon yrityksen myynnin ja hallinnon kustannukset saadaan tuotteen omakustannusarvo (OKA). Jos se on laskettu minimikalkyyllillä, on kyse minimiomakustannusarvosta (MOKA). Normaalikalkyyliä käyttäen saadaan puolestaan normaaliomakustannusarvo (NOKA).

Esimerkki 1: Kalkyylien väliset erot

Esimerkki 2: Tuotekohtainen kustannuslaskelma, joka sisältää esimerkkejä kustannuslajeista, niiden siirtämisestä kustannuspaikoille ja lopulta tuotekohtaiseen kustannuslaskelmaan.

Yritys valmistaa tuotetta täydellä kapasiteetilla. Tuotteen omakustannusarvolaskelmaksi saadaan seuraavaa:

Välittömät ainekustannukset	100 euroa
Välilliset muuttuvat ainekustannukset:	
Välillisten muuttuvien ainekustannusten osuudeksi on päätetty yleiskustannuslisä, joka 20 % välittömien aineiden kustannuksista	
20 %/100 euroa	20 euroa
Välittömät työkustannukset	
Välilliset muuttuvat työkustannukset:	50 euroa
Välillisten muuttuvien työkustannusten osuudeksi on päätetty yleiskustannuslisä, joka 60 % välittömistä työkustannuksista	
60 %/50 euroa	30 euroa
= Minimivalmistusarvo (MVA)	200 euroa
Välilliset kiinteät työkustannukset:	
Välillisten kiinteiden työkustannusten osuudeksi on päätetty yleiskustannuslisä, joka 35 % minimivalmistusarvosta	
35 %/200 euroa	70 euroa
= Valmistusarvo (VA)	270 euroa
Myynnin ja hallinnon kustannukset:	
Myynnin ja hallinnon yleiskustannuslisäksi on päätetty yleiskustannuslisä, joka on 10 % valmistusarvosta	
10 %/270 euroa	27 euroa
= Omakustannusarvo (OKA)	297 euroa

Esimerkki 2: Tuotekohtainen kustannuslaskelma, joka sisältää esimerkkejä kustannuslajeista, niiden siirtämisestä kustannuspaikoille ja lopulta tuotekohtaiseen kustannuslaskelmaan.

Esimerkki 2: Tuotekohtainen kustannuslaskelma, joka sisältää esimerkkejä kustannuslajeista, niiden siirtämisestä kustannuspaikoille ja lopulta tuotekohtaiseen kustannuslaskelmaan.

Yritys valmistaa tuotetta täydellä kapasiteetilla. Tuotteen omakustannusarvolaskelmaksi saadaan seuraavaa:

Välittömät ainekustannukset	100 euroa
Välilliset muuttuvat ainekustannukset:	
Välillisten muuttuvien ainekustannusten osuudeksi on päätetty yleiskustannuslisä, joka 20 % välittömien aineiden kustannuksista	
20 %/100 euroa	20 euroa
Välittömät työkustannukset	
Välilliset muuttuvat työkustannukset:	50 euroa
Välillisten muuttuvien työkustannusten osuudeksi on päätetty yleiskustannuslisä, joka 60 % välittömistä työkustannuksista	
60 %/50 euroa	30 euroa
= Minimivalmistusarvo (MVA)	200 euroa
Välilliset kiinteät työkustannukset:	
Välillisten kiinteiden työkustannusten osuudeksi on päätetty yleiskustannuslisä, joka 35 % minimivalmistusarvosta	
35 %/200 euroa	70 euroa
= Valmistusarvo (VA)	270 euroa
Myyntin ja hallinnon kustannukset:	
Myyntin ja hallinnon yleiskustannuslisäksi on päätetty yleiskustannuslisä, joka on 10 % valmistusarvosta	
10 %/270 euroa	27 euroa
= Omakustannusarvo (OKA)	297 euroa

Johdon laskentatoimen peruskäsitteet, menetelmät ja tekniikat (jatkuu) – osa 3

14.5.2013 Marja-Liisa Tenhunen KTT, KLT-kirjanpitäjä

Johdon laskentatoimen koulun kolmannessa osassa jatketaan menetelmien ja tekniikoiden käsittelyä.

Toimintoperusteinen laskenta syntyi tarpeesta kohdistaa organisaation välilliset kustannukset luotettavalla tavalla aiheuttamisperiaatetta noudattaen tuotteelle tai palvelulle. Laskentamalli (Activity-Based Costing, ABC) syntyi 1980-luvulla Yhdysvalloissa. Laskennan taustalla olivat organisaatioiden toimintaympäristöissä tapahtuneet muutokset, joista keskeisiä olivat tuotteiden lukumäärien ja monimuotoisuuden lisääntyminen, välillisten kustannusten osuuden kasvaminen sekä tietojärjestelmien kehittyminen, joka tarjosi mahdollisuuden monimutkaisten laskentamenetelmien tuottamisen.

Aikaisemmat kustannuslaskentamallit eivät enää riittäneet tuottamaan luotettavaa tietoa tuotteen tai palvelun kustannusrakenteesta. Esimerkkinä mainittakoon matkapuhelin, jonka välittömien aineiden ja välittömän työn osuus kokonaiskustannuksista on hyvin alhainen ja tuotteiden kirjo laaja. Tarvittiin erityisesti kasvaneiden välillisten kustannusten kohdistamiseen uusia menetelmiä aiheuttamisperiaatetta noudattaen. Samanlainen kustannusrakenteen muutos jatkuu edelleen.

Toimintolaskennan perusajatus on analysoida organisaation toiminta jakamalla se toimintoihin. Laskennan ensimmäisenä vaiheena määritellään toiminnot. Toiminto on työsuoritusten, teknologian, raaka-aineiden, menetelmien ja toimintaympäristön yhdistelmä tietyn tuloksen aikaansaamiseksi organisaatiossa. Toimintoja ovat esimerkiksi tuotekehitys, ostot, valmistus, myynti ja niin edelleen.

Toisena vaiheena määritellään resurssit. Toiminnot edellyttävät resursseja, joita ovat ihmiset, materiaalit, koneet ja laitteet, toimitilat ynnä muut.

Kolmantena vaiheena määritellään, kuinka paljon toiminnot käyttävät tai kuluttavat resursseja. Jotta resurssit voidaan kohdistaa toiminnoille, on resurssien kulutus tai käyttö analysoitava.

Neljäntenä vaiheena määritellään, kuinka paljon resurssit aiheuttavat kustannuksia, joita ovat palkka-, raaka-aine-, pääoma- ja vuokratkustannukset ja niin edelleen.

Viidentenä vaiheena määritellään resursseille hinta, jolloin saadaan määritellyksi toiminnon kustannus.

Kuudentena, viimeisenä vaiheena toimintojen kustannukset kohdistetaan tuotteelle tai palvelulle tai muulle laskentakohteelle niiden kuluttamien, toiminnoissa aikaansaatuisten suoritteiden suhteessa. Resurssikustannusten kohdistaminen tuotteelle tai palvelulle tai laskentakohteelle tapahtuu ajureiden (kohdistin, driver) avulla. Toimintolaskennassa kustannukset kohdistetaan ensin resursseille ja niiltä edelleen toiminnoille sen mukaan, miten toiminnot käyttävät resursseja. Kaikissa vaiheissa huomioidaan aiheuttamisperiaate.

Toimintolaskennan hyödyt muodostuvat siitä, että menetelmä tarjoaa luotettavaa ja tarkkaa informaatiota verrattuna perinteisiin kustannuslaskennan menetelmiin. Laskentaperiaatteet ovat organisaation henkilöstölle ymmärrettävämpiä kuin laskentatekniset kohdistustavat. Erilaiset laskentatarpeet pystytään ottamaan huomioon tässä menettelyssä tarkoituksenmukaisella tavalla. Resurssien kulutusta ja kustannusten käyttäytymistä pystytään seuraamaan tarkasti.

Toimintolaskentaan liittyy myös haittapuolia. Jos yrityksen kapasiteettia on käyttämättä, joudutaan laskelmissa määrittelemään erikseen käyttämättömän kapasiteetin aiheuttamat kustannukset. Samoin laskelmissa voi esiintyä mittauksesta, laajuudesta tai määrittelystä aiheutuvia virheitä.

Esimerkki 1: Toimintolaskenta

Esimerkki kuvaa yleiskustannuksiin liittyvän laskennan etenemisen yrityksen erään osaston toimintojen määrittelystä asiakaskohtaisiin kustannuksiin.

Yrityksen erään osaston tehtävänä on ottaa vastaan asiakkaiden tilauksia, toimittaa tilatut tavarat ja vastata laskutuksesta. Osaston välilliset kustannukset vuodessa ovat 360 000 euroa ja ne muodostuvat henkilöstökustannuksista. Asiakkaiden tilauksia ottaa vastaan kaksi

henkilöä, tavaroiden keräyksestä ja lähettämisestä huolehtii kolme henkilöä, ja lisäksi laskutusta hoitaa yksi henkilö. Henkilöresurssit muodostuvat siis kuuden henkilön työpanoksesta.

Vuoden aikana osastolle tulee asiakkaiden yhteydenottoja yhteensä 2 000 kappaletta, toimituksia lähetetään 1 750 kappaletta ja lähetettyjä laskuja kertyy 880 kappaletta. Osaston toiminnot ja niihin liittyvät kustannukset ovat seuraavat:

	Laskutus	Tammi	Helmi	Maalis
Myyntisaamiset edelliseltä vuodelta		423	69	27
Tammikuu	800	400	320	72
Helmikuu	750		375	300
Maaliskuu	820			410
Myyntin kassaanmaksut yhteensä, yhteys rahoitusbudjettiin		823	764	809

Molemmille asiakkaille toimitettiin tavaroita viisi kertaa. A-asiakkaan aiheuttama kustannus toimintolaskentaa soveltaen oli 1 155,20 euroa ja B-asiakkaan aiheuttama kustannus 1 959,74 euroa. Vastuussa olevien henkilöiden on syytä pohtia, onko asia merkittävä ja onko asialle tehtävä jotain.

Hinnoittelu

Hinnoittelun tavoitteena on määritellä tuotteelle tai palvelulle sellainen hinta, että se kattaa tuotteen tai palvelun tuottamisesta aiheutuvat kustannukset ja huomioi kannattavuuteen ja kilpailukykyyn liittyvät tavoitteet. Hinnoittelumenetelminä voidaan erottaa kustannus-, markkina- tai kannattavuusperusteisuus.

Kustannusperusteisuus tukeutuu kustannuslaskennan tietoihin. Markkinaperusteisuus perustuu vallitsevaan markkinatilanteeseen, johon voidaan kytkeä arvoperusteisuus. Arvoperusteisuudessa pohditaan asiakkaan silmin tuotteen tai palvelun lisäarvoa.

Asiakas voi arvostaa edullisen hinnan lisäksi laatua, pitkää käyttöikää, yrityksen toimitusvarmuutta, tuttua toimittajaa, hyvää huoltopalvelua, toimittajan paikallisuutta tai läheisyyttä. Kannattavuusperusteisuus pohjautuu kustannuksiin, mutta huomioi tuotteelle tai palvelulle asetetut kannattavuustavoitteet.

Kahden viime vuosikymmenen aikana on korostettu tavoitekustannuslaskentaa (Target Costing). Tähän ajatteluun perustuva hinnoittelu on seurausta kilpailun vapautumisesta ja samalla kiristymisestä lähes kaikilla markkinoilla. Aikaisemmin säädellyillä ja vähän kilpailluilla markkinoilla hinta kyettiin asettamaan hyvin kustannusperusteisesti, jolloin tavoitemyyntihinta oli tuotantokustannusten ja voittotavoitteen summa. Target Costing -hinnoittelu kääntää ajattelun tuotantokustannuksiin, jolloin markkinoilta saatava myyntihinta vähennettynä voittotavoitteella asettaa ylärajan tuotantokustannuksille.

Yrityksen hinnoittelustrategiaan vaikuttaa esimerkiksi, onko myytävä tuote tai palvelu vakiotuote, jossain määrin omaleimainen tuote vai täysin omaleimainen tuote. Hinnoittelun jousto lisääntyy samassa suhteessa.

Hinnoittelustrategian lähestymistavoista voidaan mainita esimerkkeinä hinnanalentaminen (jolloin myyntimäärän kasvattaminen on tavoitteena), hintadifferointi (erilaistaminen asiakkaan ostokyvyn, maantieteellisen alueen, kausivaihtelun tai muun vastaavan mukaan, esimerkiksi automerkkien eri mallistot), psykologiset hinnat (9,90 euroa, ei 10 euroa) pakettihinnoittelu (hintaa sisältää vähäarvoisen kylkiäisen), monopolihinnat (alkoholi), "kilpailijat loitolle" -hinnat, polkumyyntihinnoittelu, kermankuorintahinnoittelu (uutuustuote alkuvaiheessa), sopimushinnat (vuosisopimus), pientoimituslisän käyttö ja laadun variointi.

Yrityksen hinnoittelu voi kattaa tuotteesta tai palvelusta syntyneet kaikki kustannukset (täyskatteellinen laskenta) tai se voi olla katetuottokalkyyliin perustuva hinnoittelu, jolloin hinnan on katettava muuttuvien kustannusten lisäksi sellainen lisä, että hinta kattaa sekä kiinteät kustannukset että pääomakustannukset.

Täyskatteellinen laskenta voi perustua perinteiseen lisäyslaskentaan tai kustannuspaikkalaskentaan (Johdon laskentatoimen koulu 2) tai se voi perustua myös toimintolaskentaan. Tällöin yritys nähdään toisiinsa liittyvien toimintojen kokonaisuutena.

Toimintokustannuslaskenta on sukulainen täyskatteelliselle laskennalle, vaikka kohdistaminen on ratkaistu erilailla. Toimintolaskentaan perustuvassa hinnoittelussa kustannusten kohdistaminen tuotteelle tai palvelulle on tarkempaa kuin täyskatteellisessa

laskennassa. Tuotteen tai palvelun hinnan on edellä mainittujen kustannuserien lisäksi sisällettävä tuotteelle tai palvelulle asetettu voittotavoite.

Esimerkki 2: Markkinaperusteinen hinnoittelu

	Laskutus	Tammi	Helmi	Maalis
Myyntisaamiset edelliseltä vuodelta		423	69	27
Tammikuu	800	400	320	72
Helmikuu	750		375	300
Maaliskuu	820			410
Myyntin kassaanmaksut yhteensä, yhteys rahoitusbudjettiin		823	764	809

Muuttuvien kustannusten kattamisen jälkeen markkinahinnasta jää yritykselle katetuottoa 130 euroa suoritetta kohti. Jos valmistus- ja myyntimäärä on 2 000 kappaletta, yhteiskatetuotto on 260 000 euroa. Yrityksen on kokonaiskatetuoton perusteella arvioitava, riittääkö yhteiskatetuotto kattamaan tämän suoritteiden valmistamisen aiheuttamat kiinteät kustannukset, rahoituskustannukset ja voittotavoitteen. Jos nämä tavoitteet täyttyvät, on suoritteiden valmistus kannattavaa markkinoilla vallitsevalla markkinahintatasolla.

Tavoitelaskelmat: standardi ja budjetti

Tavoitelaskelmille asetetaan seuraavia tavoitteita: Laskelmat täsmentävät yrityksen strategiaan pohjautuvan toimintasuunnitelman mitattaviksi suureiksi (tuotot, kustannukset, valmistus- ja myyntimäärät). Tavoitelaskelmissa asetetaan organisaation eri osille niiden vastuu tavoitteiden saavuttamiseksi. Tavoitelaskelma on tehokas tapa tiedottaa tavoitteista. Tavoitelaskelma on samalla tulevan kehityksen ennuste. Laskelmana ennuste voidaan liittää pitkän aikavälin suunnitelmiin. Tavoitteiden esittäminen määrinä ja euroina mahdollistaa tarkkailun ja seurannan, jossa on voitava verrata tavoitteita ja saavutettuja tuloksia. Tavoitelaskelmien päätyypit ovat *standardi* ja *budjetti*. Standardit ovat huolellisesti tutkittuja, ennakoituja euromääräisiä tai määrällisiä tavoitteiksi asettuja lukuja. Euromääräisiä lukuja nimitetään hintastandardeiksi tai kustannusstandardeiksi ja pelkästään määrällisinä lukuina ilmaistuja standardeja määräststandardeiksi.

Esimerkki 3: Standardin määrittely

Tuotteeseen X tulisi standardin mukaan kulu 6 kilogrammaa raaka-ainetta, jonka hinta on 10 euroa kilolta. Tuotteen valmistamiseen tulisi riittää 4 tuntia työaikaa, jonka hinta on 30 euroa/tunti.

Toteutuneen tuotannon perusteella määritellään raaka-aineen käyttö ja sen toteutunut hinta samoin kuin käytetty työaika ja sen kustannus. Laskelman perusteella voidaan laskea kustannuserot, joita ovat tavoitteeksi asetetun ja toteutuneen raaka-ainekäytön kustannuksen ero samoin kuin työvoimakustannusten ero. Määräero muodostuu tavoitteeksi asetetun ja toteutuneen raaka-ainekäytön erosta sekä tavoitteeksi asetettujen ja toteutuneiden työtuntien erosta.

Standardilaskennassa on olennaista analysoida toteutuneen ja tavoitteeksi asetetun toiminnan väliset poikkeamat. Ne voivat olla suotuisia tai epäsuotuisia. Mikäli poikkeamia koskeva analyysi ei johda tarvittaviin toimenpiteisiin, ei standardilaskenta toteuta toiminnan tehokkuuden valvontaa toivotulla tavalla.

Välillisten kustannusten osalta standardeja ei ole mahdollista määrittää samalla tavalla kuin välittömien kustannusten osalta. Välillisten kustannusten standardien tavoitteena on osoittaa, minkä suuruisia välillisten kustannusten tulisi olla.

Budjetti on organisaation tai sen osan toimintaa varten laadittu, mahdollisimman edullisen taloudellisen tuloksen sisältävä, määrätty ajanjaksona toteutettavaksi tarkoitettu euromääräinen tai joskus vain määrällinen suunnitelma. Budjetin laatiminen dokumentin muotoon on välttämätöntä, jotta sitä voidaan käyttää tarkkailussa ja seurannassa ja jotta se saadaan niiden tietoisuuteen, jotka vastaavat budjetin toteutumisesta. Budjetti avustaa johtoa toiminnan suunnittelussa, tarkkailussa ja koordinoinnissa. Pk-yrityksessä budjetin laadinnasta vastaa yrittäjä-omistaja. Suuremmissa yrityksissä saavutetaan paras lopputulos laatimalla budjetti yhteistyössä organisaation eri toimintojen ja vastuuhenkilöiden kesken.

Budjetoinnilla tarkoitetaan budjetin ja siihen liittyvien toimintasuunnitelmien laatimista sekä tähän tarkoitukseen tarpeellista ennakointia, tavoitteiden asettamista ja toimintavaihtoehtojen kehittämistä, vertailua ja valintaa. Yrityksen budjetti ei ole ainoastaan laskentatekninen apuväline, vaan sillä on useita yrityksen strategian toteuttamiseen sekä henkilöstöpolitiikkaan

liittyviä motivaatiota koskevia tavoitteita, jolloin budjetin toteutumisen seuranta on keskeinen toimenpidekokonaisuus.

Tavanomainen budjettikausi on kalenterivuosi tai kirjanpidon tilikausi. Budjettivuosi on tarpeen jakaa lyhyempiin tarkkailujaksoihin, esimerkiksi vuosineljänneksiin, kvartaaleihin. Vaikka vuosibudjetti laaditaan vuodeksi kerrallaan, varaudutaan usein budjettikauden aikana jo tulevaan vuoteen niin täsmällisesti, että budjetoinnista muodostuu rullaava järjestelmä. Periaatteena voi olla lähimmän puolivuotiskauden budjetointi yksityiskohtaisesti ja seuraavan puolivuotiskauden budjetointi hieman enemmän summittaisesti rullaavaa ajattelua soveltaen. Kehysbudjetissa määritellään tulevalle kaudelle tulojen ja menojen kehykset, raamit. Kehysbudjetit ovat tavallisia julkisen talouden suunnittelussa.

Budjetoinnin ensimmäisenä vaiheena on yleensä myyntibudjetin laatiminen. Sen jälkeen määritellään osto-, valmistus-, varasto- ja markkinointibudjetti sekä hallintokustannusten budjetti ja investointibudjetti. Nämä ovat osabudjetteja, joiden yhteenvetona laaditaan tulosbudjetti, rahoitusbudjetti ja ennakoitu rahoitustase: ne muodostavat organisaation pääbudjetit.

Esimerkki 4: Myyntibudjetin yhteys rahoitusbudjettiin

Yksinkertaistetussa esimerkissä oletetaan, että kunkin kuukauden myynnistä saadaan kassaan 50 prosenttia samana kuukautena, ja seuraavina 40 prosenttia ja 9 prosenttia. Loppu yksi prosentti on käteisalennuksia ja luottotappioita.

Yrityksen myynti ensimmäisen vuosineljänneksen aikana sekä myynnistä kertyvät kassaanmaksut ovat seuraavat:

	Laskutus	Tammi	Helmi	Maalis
Myyntisaamiset edelliseltä vuodelta		423	69	27
Tammikuu	800	400	320	72
Helmikuu	750		375	300
Maaliskuu	820			410
Myynnin kassaanmaksut yhteensä, yhteys rahoitusbudjettiin		823	764	809

Johdon laskentatoimi eri laskentatilanteissa – osa 4

20.8.2013 Marja-Liisa Tenhunen KTT, KLT-kirjanpitäjä

Investointilaskelmat ja tunnusluvut ovat tärkeä osa johdon raportointijärjestelmää. Investoinnit ovat rahamääriltään suuria ja pitkävaikutteisia hankintoja, jotka tarvitaan yrityksen toiminnan kehittämiseen. Investointi voi olla luonteeltaan reaali-investointi tai rahoitusinvestointi.

Reaali-investoinneissa rahaa käytetään tuotannontekijöiden hankkimiseen tuottojen saamiseksi. Rahoitusinvestointi on esimerkiksi sijoitus osakkeisiin. Investoinnin tulee olla osa strategian toteuttamista. Päätös edellyttää tarkkaa harkintaa, huolellista valmistelua ja yksityiskohtaisia laskelmia. Monet yritykset ovat kaatuneet virheellisiin investointipäätöksiin.

Investointiin sisältyy selvitysvaihe, esisuunnittelu, investointipäätös, toteutus, käyttöön ottaminen ja lopuksi seuranta. Investointipäätöksen keskeisimmät ongelmat ovat epävarmuuden huomioon ottaminen, mittausongelma sekä eriaikaisten suoritusten saattaminen vertailukelpoisiksi. Mitä pitempi suunnittelukausi on, sitä suuremmaksi kasvaa riski ja epävarmuus. Kaikissa päätöksissä on syytä huomioida myös harkinnanvaraiset tekijät.

Investointilaskelmien lähtöarvoja ovat **perushankintakustannus**, vuotuinen kassavirta (nettotuotto), pitoaika, jäännösarvo ja laskentakorkokanta. Perushankintakustannus sijoittuu yleensä alkuvaiheeseen. Siihen sisältyy investointikohteen hankintahinta ja muut käyttöön ottamiseen liittyvät kustannukset mukaan lukien käyttöpääoman tarve.

Nettotuotot ovat investoinnin seurauksena syntyvien tuottojen tai kustannussäästöjen ja kustannusten välinen erotus. Nettotuottojen laskemisessa otetaan huomioon maksuperusteisesti vain eri vaihtoehtojen tuotot ja kustannukset, jotka erottavat eri vaihtoehdot toisistaan.

Jäännösarvo tarkoittaa pitoajan lopussa investointikohteen myynnistä saatavaa tuloa. Jäännösarvo voi olla negatiivinen, jos kohteen hävittäminen aiheuttaa kustannuksia.

Laskentakorkokannan avulla saatetaan eri vuosina saatavat nettotuotot vertailukelpoisiksi.

Esimerkki 1: Vaihtoehtojen vertailukelpoiseksi saattaminen

Päätöksentekijällä on kaksi vaihtoehtoa: 1 000 euroa käteisenä välittömästi tai 1 500 euroa viiden vuoden kuluttua. Kumman vaihtoehdon hän valitsee, jos laskentakorkokantana käytetään 10 prosenttia?

$$1\,500 : (1 + 0,1)^5 = 1\,500 : 1,61 = 931,38 \text{ euroa.}$$

Päätöksentekijän kannattaa valita 1 000 euroa käteisenä välittömästi. Laskelmassa käytetty diskonttaaminen on käänteinen koron laskemiselle. Jos päätöksentekijä sijoittaa 931,38 euroa 10 prosentin korolla, saa hän viiden vuoden kuluttua 1 500 euroa.

Käytettyjä investointilaskentamenetelmiä ovat netto nykykäyttöarvo, sisäisen korkokannan menetelmä, annuiteettimenetelmä, takaisinmaksuajan menetelmä ja pääoman (investoinnin) tuottoastemenetelmä (ROI, Return on Investment).

Nettonykyarvoa sovellettaessa nettotuotot ja jäännösarvo diskontataan laskentahetkeen sovitulla korkokannalla ja verrataan näiden summaa hankintahintaan. Investointi on kannattava, mikäli nettonykyarvo on positiivinen. Nettonykyarvoa pidetään eri vaihtoehtojen kannattavuuden arvioinnissa tarkoituksenmukaisena menetelmänä, mutta tämäkin edellyttää muiden laskelmien soveltamista ennen lopullista päätöksentekoa.

Sisäinen korkokanta on se korkokanta, jolla investoinnista kertyvien nettotuottojen nykyarvo on vähintään perushankintakustannuksen suuruinen. Investointipäätöstä varten määritellään yrityksessä sovellettava pääoman tuotto prosentti. Laskentatilanteessa nettotuotot ja investoinnin jäännösarvo diskontataan nykyhetkeen ja haetaan korkotauluista pitoaikaa soveltaen investoinnin sisäinen korkokanta. Mikäli sisäinen korkokanta on vähintään yrityksen asettaman tuotto prosenttin suuruinen, on investointi kannattava. Useista investointivaihtoehdoista kannattavin on se, jonka sisäinen korkokanta on suurin.

Esimerkki 2:

Perushankintakustannus on 500 000 euroa, vuotuinen nettotuotto 70 000 euroa ja jäännösarvo 0 euroa. Pitoaika on 10 vuotta. Yrityksen tuottovaatimuksena pidetään 10 prosenttia. Hankintakustannus jaetaan vuotuisilla nettotuotoilla: $500\,000 \text{ euroa} : 70\,000 \text{ euroa} = 7,143$. Haetaan jälkeenpäin suoritettujen jaksollisten maksujen diskonttaustekijää koskevasta korkotaulusta 10 vuoden kohdalta korkoprosentti, jota saatu

laskentatulos 7,143 vastaa. Sisäinen korkokanta on välillä 6–7 prosenttia. Investointi on kannattamaton.

Annuiteettimenetelmä on vastakkainen nettonykyarvomenetelmälle. Hankintahinta jaetaan pitoaikaa vastaaville vuosille yhtä suuriksi pääomakustannuksiksi, vuosieriksi eli annuiteeteiksi. Ne muodostuvat poistoista ja käytettävän laskentakorkokannan mukaisista korkokustannuksista. Jos nettotuotot ovat vähintään yhtä suuret kuin vuotuiset annuiteetit, on investointi kannattava. Mikäli investointiin sisältyy jäännösarvo, diskontataan se hankintahetkeen ja vähennetään hankintamenosta.

Takaisinmaksuajan menetelmässä haetaan vastausta kysymyksiin: Missä ajassa investointi maksaa itsensä takaisin? Minkä ajanjakson kuluessa investoinnin yhteenlasketut nettotuotot ylittävät perushankintakustannuksen? Laskentamenetelmä on laajasti käytössä. Ongelmana on laskentakorkokannan puuttuminen. Takaisinmaksuajan menetelmä korostaa investoinnin rahoitusvaikutuksia.

Esimerkki 3:

Perushankintakustannus on 500 000 euroa, vuotuinen nettotuotto 70 000 euroa ja jäännösarvo 0 euroa. Pitoaika 10 vuotta. Takaisinmaksuaika on 500 000 euroa : 70 000 euroa = 7,14 vuotta. Investointi on kannattava.

Pääoman tuottoastemenetelmä (ROI) on sisäisen korkokannan yksinkertaistettu muoto. Menetelmää puoltaa se, että usein investoinnin rajoittavana tekijänä on pääoma. Tällöin pääoman tuottoaste on se väline, jonka avulla voidaan arvioida ja vertailla eri vaihtoehtojen kannattavuutta. Pääoman tuottoaste lasketaan joko alkuperäiselle hankintamenolle tai sitoutuneelle pääomalle.

Esimerkki 4:

Perushankintakustannus on 500 000 euroa, vuotuinen nettotuotto 70 000 euroa ja jäännösarvo 0 euroa. Pitoaika on 10 vuotta. Poistomenetelmänä käytetään tasapoistoa. Sitoutuneen pääoman oletetaan muuttuvan lineaarisesti. Investoinnin keskimäärin sitoma pääoma on $(500\,000 \text{ euroa} + 0 \text{ euroa}) : 2 = 250\,000 \text{ euroa}$. Vuotuinen tasapoisto on 50 000 euroa. Nettotuotto poistojen jälkeen on $70\,000 \text{ euroa} - 50\,000 \text{ euroa} = 20\,000 \text{ euroa}$. Pääoman keskimääräinen tuottoaste on $100 \times (20\,000 : 250\,000) = 8 \%$. Jos yrityksen tuottovaatimuksena pidetään 10 prosenttia, on investointi kannattamaton.

Käytännön laskentatilanteessa sovelletaan samanaikaisesti useita menetelmiä, minkä jälkeen päätös tehdään eri laskentatulosten yhteisvaikutuksen perusteella. Päätöksentekoon liittyy myös omaa harkintaa sekä ei-taloudellisia kriteerejä. Investointilaskelmista käytetyimmät menetelmät ovat sisäinen korkokanta, takaisinmaksuaika ja pääoman tuottoastemenetelmä (ROI). Eri laskentamenetelmien soveltamista varten on olemassa atk-ohjelmia. Excel-taulukkolaskennan avulla voidaan eri menetelmiä soveltaa vaivattomasti. Investoinnin kannattavuutta on syytä tarkastella erikseen ennen veroja ja verojen jälkeen. Inflaatio otetaan laskelmissa huomioon joko nimellisesti tai reaalisesti. Investoinnin jälkiseurannassa haetaan vastauksia kysymyksiin: Tuliko yllättäviä kustannuksia? Oliko investointi kannattava? Missä kohdin laskelmien perusolettamukset pettivät? Muuttuivatko ulkoiset olosuhteet? Mitkä syyt selittävät virheitä? Seurannan tulokset vaikuttavat laatujärjestelmän toimivuuden seurauksena uusien investointien suunnitteluun ja toteutukseen.

Tunnusluvut osana johdon raportointijärjestelmää

Yrityksen talousjohtamisen systematiikka sisältää yrityksen taloustavoitteet, niiden mittaritunnusluvut, tunnuslukujen tavoitearvot, tunnuslukujen jakamisen osiin yrityksen sisällä yritystasolta tulosityksiköille ja lopuksi arvojen jakamisen tuotettaville suoritteille. Tunnuslukuja voidaan laskea sekä yleisen laskentatoimen että johdon laskentatoimen tietojärjestelmistä. Tunnusluvut muodostavat kokonaisuuden ja ne liittyvät talousjohtamisen keskeisiin tavoitealueisiin, joita ovat kannattavuus, tuottavuus, likviditeetti ja pääomarakenne.

Kannattavuutta tarkastellaan sekä lyhyellä aikavälillä (vuosi tai sitä lyhyempi ajanjakso) että pitkällä aikavälillä. Kannattavuus voidaan määritellä siten, että yrityksen on selviydyttävä pitkällä ajanjaksolla myyntituloillaan kaikkien sidosryhmien yritystoimintaan kohdistamien sopimusperäisten velvoitteiden hoitamisesta. Sen lisäksi yrityksen on kyettävä tuottamaan omistajilleen riittävä korvaus heidän yritykseen sijoittamalleen riskipääomalle.

Lyhyen ajanjakson kannattavuuden tunnuslukuja ovat myyntikate ja myyntikateprosentti, käyttökate ja käyttökateprosentti, liikevoitto ja liikevoittoprosentti sekä tilikauden voitto ja tilikauden voiton osuus liikevaihdosta. Johdon laskentatoimen tärkeitä tunnuslukuja edellisten lisäksi ovat liikevoitto (poistojen jälkeinen tulos) ja liikevoitto prosentteina liikevaihdosta.

Pitkän aikavälin kannattavuuden keskeinen tunnusluku on (sijoitetun) pääoman tuottoaste (ROI). Se on kannattavuuden suhteellinen tunnusluku, jossa liikevoitto (poistojen jälkeinen tulos) suhteutetaan yritykseen sijoitettuun pääomaan. Taseen loppusumma kuvaa yritykseen sijoitetun pääoman määrää. Pääoman tuottoaste lasketaan $(100 \times \text{liikevoitto}) : \text{taseen loppusumma}$. Pääoman tuottoaste voidaan laskea myös $(100 \times \text{liikevoitto}) : \text{liikevaihto} \times$

(liikevaihto : taseen loppusumma). Liikevaihto per taseen loppusumma ilmentää pääoman kiertonopeutta. Jos pääoman kiertonopeus on yli yksi, tuottaa yritys liikevaihtoa enemmän kuin siihen on sijoitettu pääomaa.

Tuottavuus muodostaa kannattavuuden ohella tärkeän mittaamisen osa-alueen. Tuottavuus voidaan määritellä yrityksessä aikaansaadun tuotannon määrän ja tuotannontekijöiden väliseksi tuotos-panos -suhteeksi. Yrityksen tuottavuuden paraneminen merkitsee välittömästi tai välillisesti sitä, että kustannusten nousukehitys hidastuu, hintakilpailukyky paranee, palkanmaksukyky paranee, työpaikat voidaan turvata, työn luonne paranee ja yrityksessä toteutuu myös rakenteellisia muutoksia. Tuottavuuden keskeinen tunnusluku on, kun kokonaistuotos (= tuotannon tulosten summa) jaetaan kokonaispanoksella (= tuotantopanosten summa). Koska tällaisen tunnusluvun laskeminen käytännössä on hankalaa, eritellään tuotantopanokset usein henkilöpanokseen, pääomapanokseen, materiaalipanokseen ja muihin panoksiin. Tuottavuuden parantaminen on tällä hetkellä Suomen keskeinen haaste kaikissa yrityksissä kansantalouden näkökulmasta tarkasteltuna.

Likviditeetti eli maksukykyisyys liittyy yrityksen rahaprosessin tavoitteisiin. Likviditeetti määritellään yrityksen kyvyksi selviytyä joka hetki likvideillä maksuvälineillä sen hetkisistä maksuvelvoitteistaan. Yrityksen tulee olla maksukyinen joka hetki. Keskeinen tunnusluku on quick ratio (acid test), joka lasketaan jakamalla rahoitusomaisuus lyhytaikaisilla veloilla. Usein riittävänä arvona pidetään tulosta 0,7. Likviditeettiä kuvataan myös käyttöpääoman ja nettokäyttöpääoman määrillä. Nettokäyttöpääoma on käytetty tunnusluku. Se lasketaan seuraavasti: vaihto-omaisuus + rahoitusomaisuus - lyhytaikaiset velat.

Esimerkki 5:

Yrityksen budjetoitu rahoitusomaisuus ensi vuodelle on 2,5 miljoonaa euroa, vaihto-omaisuus 1,7 miljoonaa euroa ja lyhytaikaiset velat 1,1 miljoonaa euroa. Yrityksen nettokäyttöpääoma ensi vuodelle on $2,5 + 1,7 - 1,1 = 3,1$. Yritys rahoittaa toimintaansa 3,1 miljoonan euron pääomarahoituksella.

Likviditeetin arviointiin sisältyvät myös kiertoaikoja ja kiertonopeutta kuvaavat tunnusluvut, joita ovat myyntisaamisten kiertoaika, ostovelkojen kiertoaika ja vaihto-omaisuuden kiertoaika. Myyntisaamisten kiertoaika ilmaisee, kuinka nopeasti myyntisaamiset saadaan kassaan laskun lähettämispäivästä lukien. Ostovelkojen kiertoaika taas ilmaisee, kuinka nopeasti ostovelat maksetaan laskun saapumisesta laskettuna. Samalla voidaan analysoida, kuinka hyvin käteisalennukset kyetään hyödyntämään. Varaston kiertoaika -tunnusluvun

avulla määritellään, kuinka nopeasti vaihto-omaisuuden halutaan vaihtuvan. Kiertoaikojen laskemiseen sisältyvät myös kiertonopeutta kuvaavat tunnusluvut.

Pääomarakennetta koskevat tavoitteet sisältyvät rahaprosessin tavoitteisiin. Keskeisin tunnusluku on omavaraisuusaste, joka kuvaa oman pääoman osuutta taseen loppusummasta. Vahva omarahoitus on yritykselle puskuri ja turva eliminoimaan kannattavuusvaihteluista aiheutuvia rahoitusongelmia. Samalla se kertoo sijoittajille yrityksestä sijoituskohteena.

Omavaraisuusasteen ohella käytetään myös gearing-prosenttia, joka on $100 \times$ (nettovelat : oma pääoma). Mikäli tunnusluku on alle 100 %, voidaan yritystä pitää pääomarakenteeltaan vakavaraisena. Viime vuosina rahoittajat ovat lisänneet taloustavoitteiden joukkoon kovenantteja eli rahoituksen erityisehtoja. Näitä ovat esimerkiksi liike-tulosta, pääoman tuottoastetta ja omavaraisuusastetta koskevat tavoitearvot. Lisäksi rahoittajat voivat edellyttää kvalitatiivisia, sanoin kuvattuja ehtoja, jotka voivat koskea esimerkiksi omistusjärjestelyjen muutoksia.

Strateginen suunnittelu ja johtaminen – osa 5

15.10.2013 Marja-Liisa Tenhunen KTT, KLT-kirjanpitäjä

Johdon laskentatoimen koulun viidennessä ja viimeisessä osassa tarkastellaan, miten johdon laskentatoimen avulla edistetään organisaation strategista suunnittelua ja strategian toteuttamista. Keskeinen väline tämän tavoitteen saavuttamiseksi on tarkoituksenmukainen raportointi, johon sisältyy suoritusten mittaaminen.

Johdon raportointijärjestelmä

Yrityksen talouden johtamista koskevan raportointijärjestelmän perustan muodostaa johdon laskentatoimen tietojärjestelmä. Siinä käytetään sekä sisäisen että ulkoisen laskentatoimen tietoja hyväksi.

Tunnuslukujohtaminen on nykyaikaisen liikkeenjohdon väline ohjata yrityksen taloutta sekä vuositasolla että keskipitkällä aikavälillä. Siihen liittyy olennaisena osana strategiseen johtamiseen kuuluva visionäärinen tulevaisuuden tarkastelu. Erityisesti korostetaan yrityksen toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten seuraamista sekä yrityksen omien vaihtoehtoisten kehityssuunnitelmien pohtimista ja arviointia. Aikavälin pidentyessä laskentatoimen tiedon tarkkuus vähenee.

Strateginen johtaminen

Organisaation strateginen johtaminen koostuu suunnittelusta, toteuttamisesta, seurannasta ja tehtyjen suunnitelmien päivittämisestä seurannan kautta saatujen havaintojen perusteella. Kaikki sellaiset toiminnot ja päätökset, jotka koskettavat koko yritystä tai vaikuttavat merkittävästi johonkin bisnesalueeseen ja joilla on merkitystä yrityksen menestymiselle, ovat strategisia. Strategisessa johtamisessa muodostetaan kokonaiskuva yrityksen toiminnasta nyt ja tulevaisuudessa.

Yrityksen strategisten menestystekijöiden etsiminen ja pohtiminen kuuluvat strategiseen yritysjohtamiseen. Siinä etsitään ja pohditaan yrityksen strategisia bisnesalueita (sba). Ne tulee määritellä siten, että jokainen sba-alue on merkittävä tekijä yrityksen toiminnan myönteisen kehittymisen jatkumisessa. Jos yksi sba ontuu, sillä on kohtalokkaita vaikutuksia koko yrityksen toiminnalle. Pk-yrityksellä on yleensä muutama sba-alue. Lisäksi on tunnistettava yrityksen kilpailuedut, joilla pärjätään markkinoilla.

Strategisen johtamisen alueeseen kuuluvat liiketoiminnan johtaminen (management) ja ihmisten johtaminen (leadership). Näitä on kuitenkin usein hankala erottaa toistaan. Suomalaisen pk-yritysten strategisessa johtamisessa on runsaasti haasteita. Pk-yritysten strategisen ajattelun parantamisen kautta voitaisiin vaikuttaa monin tavoin myös kansantaloutemme kilpailukyvyyn parantamiseen. Pk-yritys tarvitsee usein asiantuntijan tukea strategiseen ajatteluun, strategian laadintaan, sen toteuttamiseen, seurantaan sekä strategian päivittämiseen. Henkilöstö on avainasemassa strategian toteuttamisessa. Strategiaan liittyvät koulutustarpeet ovat laajat johtuen henkilöstöä koskevien erilaisten näkökulmien suuresta määrästä.

Tasapainotettu tulokortti (Balanced Scorecard, BSC)

Tasapainotetussa tulokortissa lähdetään yrityksen visiosta ja strategiasta käsin johtamaan tunnuslukuja, jotka ottavat tasapainoisesti huomioon yrityksen toiminnan eri osa-alueet. Siihen sisältyvät organisaation tavoitteet ja niiden saavuttamiseksi käytetyt mittarit. Tulokortti esitetään matriisimuodossa, jossa vaakariveillä ovat eri toiminnot ja pystysarakkeissa asetetut tavoitteet ja niiden saavuttamista koskevat mittarit.

Tulokortti laaditaan pk-yrityksessä koko organisaation tarpeisiin. Isoissa yrityksissä organisaation toiminnot pilkotaan osiin, joilla on omat tulokorttinsa. Olennaista on, että tulokortin mittaristo edustaa tasapainoisesti kyseisen organisaation keskeisimpiä strategisia tavoitteita, joiden varaan yrityksen kilpailukyky rakentuu.

Tulokortin neljä kulmaa

Tulokortti sisältää neljä näkökulmaa, jotka ovat **talouden näkökulma**, **asiakasnäkökulma**, **sisäisen tehokkuuden näkökulma** ja **oppimisen ja kasvun näkökulma**. Tulokortin näkökulmien taustalla on täsmällisesti määritelty visio ja strategia. Vision ja strategian sisältämien tavoitteiden saavuttamiseksi laaditaan tulokorttiin mittaristo, joka edesauttaa yrityksen strategisten tavoitteiden saavuttamista sekä kilpailukyvyyn ylläpitämistä ja

vahvistamista. Mittarit ovat määrällisiä (kvantitatiivisia) tai laadullisia (kvalitatiivisia) tai molempia. Tavoitteiden on oltava ymmärrettäviä ja selkeitä, jotta jokainen organisaation henkilö kykenee sitoutumaan omassa työssään niiden saavuttamiseen. Mittareiden pitää olla käyttökelpoisia ja kannustavia. Pelkkä visio ei ole riittävä suunnannäyttävä.

Talouden näkökulma vaihtelee yritystoiminnan eri vaiheissa. Alkuvaiheessa on keskeistä, että liiketoiminta kasvaa kun taas vakiintumisvaiheeseen sisältyvät kannattavuustavoitteet. Kypsässä vaiheessa maksimoidaan kassavirtaa ja minimoidaan kustannuksia. Vaiheet voidaan erottaa koko yritystoiminnan osalta tai yksittäisen tuotteen tai palvelun elinkaaren osalta. Eri vaiheisiin sisältyvät toiminnassa tapahtuvat muutokset korostavat sitä, kuinka tärkeää on seurata ja kehittää tavoitteiden asettamista ja mittariston ylläpitämistä. Jokaiseen vaiheeseen määritellään omat tunnuslukutavoitteensa.

Asiakasnäkökulman merkitys on kasvanut voimakkaasti kilpailun kiristymisen, globalisaation ja Internet-välitteisen kaupan lisääntymisen myötä. Kasvavaa huomiota kiinnitetään asiakkaiden tarpeisiin ja toiveisiin sekä asiakassuhteiden vaalimiseen. Asiakkaat ryhmitellään eri kriteerien perusteella. Asiakasnäkökulman mittareita ovat esimerkiksi asiakastyytyväisyys, reklamaatioiden lukumäärä, asiakaskannattavuus ja uusien asiakkaiden lukumäärä. Asiakasnäkökulman yhteydessä yrityksessä pohditaan, millaisiin sopimussuhteisiin yritys pyrkii asiakkaidensa kanssa ja mikä on yrityksen ansaintalogiikka.

Sisäisen tehokkuuden näkökulma sisältää yritystoiminnan prosessien toimivuuden tavoitteet ja niiden toteutumisen seurannan. Keskeinen osa on kuvata yrityksen keskeiset sisäiset prosessit ja asettaa sisäisten prosessien toiminnalle tavoitteet ja mittarit. Sisäisten prosessien tehokkuus vaikuttaa keskeisesti toiminnan tuottavuuteen. Esimerkkeinä sisäisistä prosesseista ovat erilaiset tuotannon läpimenoajat, toimitustäsmällisyys, virheettömien toimitusten osuus ja uusien tuotteiden osuus myynnistä. Henkilöstön osalta olennaista on kuvata prosessina, kuinka uusi työntekijä palkataan ja perehdytetään työhönsä.

Oppimisen ja kasvun näkökulmaan sisältyy henkilöstön kehittäminen ja tietojärjestelmiin liittyvät tavoitteet. Työtyytyväisyydestä on tullut viime aikoina olennainen tavoite organisaatioissa. Yrityksen henkilöstökysely voi muodostua muutamasta kokonaisuudesta, joiden sisällä on useita mittareita. Kokonaisuuksia voivat olla työhyvinvointi, organisaation uudistumiskyky, johtamisjärjestelyt sekä neljäntenä toimenkuvien ja vastuiden selkeys. Kokonaisuus muodostaa vuosittain organisaation työtyytyväisyyttä kuvaavan indeksin, jolle asetetaan tavoitearvo ja jonka kehittymistä seurataan. Kehityskeskustelut ovat tärkeä osa

henkilöstöä koskevien strategisten tavoitteiden implementoinnissa sekä uusien tavoitteiden asettamisessa.

Esimerkki 1: Valmistustoimintaa harjoittavan pk-yrityksen yhden osaston tasapainotettu tuloskortti

Mittarit	Toteutunut 1.1.-30.6.	Tavoite 1.1.-30.6. 1.1.-31.12	Tavoite
Talouden näkökulma: Tulos ennen veroja Myyntikateprosentti Liikevaihto (milj. euroa)			
Asiakasnäkökulma: Asiakaskannattavuus Saapuneet tilaukset			
Sisäisen tehokkuuden näkökulma: Tulos/raaka-ainekuutio Valmiit tuotteet/ standardin mukainen raaka-ainekuutio			
Oppimisen ja kasvun näkökulma: Aloitteet/työntekijä Uudet tuotteet/liikevaihto Työtyytyväisyysindeksi			

Esimerkki 2: Tasapainotetun tuloskortin asiakasnäkökulma

Koneenrakennusyritys on havainnut, että pelkkien koneiden myyminen ei enää tarjoa kannattavan liiketoiminnan edellytyksiä. Tähän asti perinteisesti asiakas on ostanut ja maksanut koneen. Myyjän kirjanpidossa myyntiä vastaava kulu kirjataan kun kone on myyty. Sama on pätenyt varaosiin ja huoltoon. Jos myydyin koneen käyttöikä on pitkä, jää koneen, varaosien ja huollon myynnistä syntyneiden tulojen sekä toisaalta niitä vastaavien kustannusten välinen suhde epäselväksi.

Laitetoimittaja pohtii tilannetta ja pyrkii huoltosopimukseen, joka tehdään laitteen myynnin yhteydessä ja jolla turvataan myydyin laitteen toimintakyky ja asiakastytyväisyys. Sopimuksen perusteella laitteen toimittaja voi nyt päättää, milloin hän toteuttaa huollon. Toimittaja pystyy silloin vaikuttamaan huollon aiheuttamien kustannusten syntymiseen.

Laitetoimittaja voi myös muuttaa laitteen myymisen ja siihen liittyvien korjausten ja sovittavan huollon periaatetasolla arvoon perustuvaksi. Tällöin ostaja maksaa laitteesta sen tuottaman

arvon mukaan. Mitä enemmän laitteen ostaja saavuttaa laitteella liikevaihtoa, sitä enemmän ostaja maksaa laitetoimittajalle. Myyjän saama myyntitulo perustuu ostajan saamaan arvoon.

Ansaintalogiikka on muuttunut esimerkin molemmissa tapauksissa verrattuna alkuperäiseen tilanteeseen. Korjaukset ja huoltopalvelut ovat kytkeytyneet tiiviisti laitteen myyntihintaan.

Tasapainotettu tuloskortti on vakiintunut myös yrityksen **laatujärjestelmän** perustaksi. Tuloskortti soveltuu yhteen kokonaisvaltaisen laadunhallinnan kanssa. Erityisesti erilaiset laadunparantamiseen liittyvät hankkeet voidaan kytkeä tuloskortin sisäisen tehokkuuden näkökulmaan. Tuloskortti antaa laatutyölle strategisen viitekehyksen. Tuloskortti edistää laatutavoitteiden konkretisoimista, kohdentamista ja antaa niille strategista painoarvoa. Mikäli tuloskorttiajattelu yhdistetään johdonmukaisesti laatujärjestelmään, helpottuu strateginen johtaminen. Kauaskantoisten tavoitteiden yhteys toisiinsa konkretisoituu ja syy-seuraus -suhteiden ymmärtäminen helpottuu.

Riskienhallinta on tarkoituksenmukaista integroida tasapainotettuun tuloskorttiin. Riskinotolla tarkoitetaan yrityksen ja sen liiketoiminnan jatkuvaa uudistamista ja sen taustalla olevaa johtamista. Yrityksen johdon odotetaan ottavan riskejä, koska ilman niitä liiketoiminta ei pysy tuottavana. Kyse on liikkeenjohdolta edellytettävästä yrittäjämäisestä luovuudesta ja uskalluksesta tarttua uusiin mahdollisuuksiin ja uudistaa liiketoimintaa radikaalistikin. Jotta riskit eivät kasva suhteettomiksi, on yrityksessä oltava ohjauksessa tarvittavat elementit, joilla riskejä hallitaan.

Riskien hallinnan avulla varmistetaan, että hankittua varallisuutta, kilpailukykyä ja -asemaa ei menetä äkillisesti liiallisten riskien kautta. Riskien hallinta edellyttää, että yrityksen kannalta olennaiset riskit tunnistetaan. Useat riskit voidaan integroida tasapainotettuun tuloskorttiin ja sitä kautta laatujärjestelmään. Näitä esimerkkejä ovat kassanhoitamiseen, kirjanpitoon ja tietojärjestelmiin liittyvät riskit. Yrityksen toimintaan liittyy runsaasti myös fyysisiä riskejä, joiden hallitsemiseen tarvitaan omat menetelmänsä. Olennaista riskienhallinnassa samoin kuin laatujärjestelmässä on todeta mittausten jälkeen poikkeamat ja ryhtyä niiden edellyttämiin toimenpiteisiin.

Gorporate Governance (Hyvä hallinnointitapa)

Omistajien varallisuuden ja intressien turvaamisen kannalta voidaan puhua omistajaohjauksesta, joka on osa Corporate Governancea. Gorporate Governance on strategiseen johtamiseen sisältyvä käsite, joka tarkoittaa järjestelmää, jolla yhtiön toimintoja johdetaan, ohjataan ja kontrolloidaan.

Kyseessä on siis hyvän hallintotavan kokonaisuus ja yhtiön sisäinen ohjausjärjestelmä, jossa kuvataan ja ohjataan yrityksen hallituksen ja sen palkatun yritysjohdon roolit, velvollisuudet ja näiden suhde osakkeenomistajiin. Kyse on yritystoiminnan johtamisesta ja kontrolloimisesta. Suositukset muodostavat koodin, jolla yhtenäistetään toimintatapoja ja annettavaa tietoa. Avoimuuden lisääminen on keskeinen tavoite.

Yhteenveto

Yrityksessä saatetaan tehdä merkittäviä päätöksiä vasta sitten, kun ne on pakko tehdä. Silloin ollaan jo kriisissä. Liian pienet panostukset tuotekehitykseen vähentävät yrityksen kilpailukykyä vähitellen. Myyntituotot vähenevät ja kannattavuus heikkenee. Kun tuloksentekekehitys heikkenee, on sillä vaikutusta rahoitusasemaan. Tarvitaan lisää joko omaa tai vierasta pääomaa, jolloin tulee paineita toiminnan kehittämiseen. Varsinkin ulkopuolisen rahoituksen saamiseksi edellytetään yksityiskohtaisia toimintaa koskevia tulevaisuuden strategisia suunnitelmia. Tilanne olisi parempi, jos olisi tehty strategisia uudistuksia aikaisemmin. Saneerausvaiheessa rakennetaan ensin realistinen myyntibudjetti ja sopeutetaan kustannukset vastaamaan sitä. Kun kannattavuus on saatu järkevälle tasolle, tehdään strategiset kehittämistoimenpiteet.

Yrityksen taloushallinnosta vastaavien henkilöiden toimenkuvat ovat muuttuneet numeroiden käsittelijöiden roolista ylimmän johdon strategisiksi kumppaneiksi. Laskentatoimella on tärkeä merkityksensä strategiatyön kaikissa vaiheissa: suunnittelussa, toteutuksessa, seurannassa ja suunnitelmien päivittämisessä. Viime kädessä on kyse organisaation kilpailukykyyn parantamisesta.

Viisiosainen johdon laskentatoimen koulu osoittaa, että laskentatoimi ei ole erillinen kokonaisuus yrityksen liiketoimintaa, vaan se kytkeytyy tiiviisti kaikkiin yrityksen toimintoihin, myös sellaisiin, joita harvemmin tullaan ajatelleeksi. Johdon laskentatoimea tulisi kehittää siihen suuntaan, että rahamäärien seurannasta siirrytään enemmän tuloksiin vaikuttavien tekijöiden tarkasteluun sekä toimintaympäristön vaikutusten tiiviiseen seuraamiseen.

Johdon laskentatoimen koulun lähteet:

Coombs, H., Hobbs, D. & Jenkins, E. (2005): Management Accounting. SAGE Publications Ltd, London.

Drury, C. (2008): Management and Cost Accounting. Pat Bond. SOUTH-WESTERN Cengage learning. United Kingdom.

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

Kamensky, M. (2010) Strateginen johtaminen – menestyksen timantti. Talentum. Helsinki.

Kaplan, R.S. & Norton, P.P. (1996) : The balanced scorecard. Translating strategy into action. Harvard Business School Press.

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. (2012): Johdon laskentatoimi, Edita Publishing Oy, Helsinki.

Suomala, P., Manninen, O. & Lyly-Yrjänäinen, J. (2011): Laskentatoimi johtamisen tukena. EDITA Publishing Oy, Helsinki.

Arvopaperimarkkinayhdistys: Corporate Governance, <http://cgfinland.fi/corporate-governance>/corporate-governance-mita-se... luettu 3.9.2013