

Talousohjausjärjestelmän kehittäminen rakennusteollisuudessa toimivalle pienelle kotimaiselle yritykselle - Case: X Oy

Laskentatoimi
Maisterin tutkinnon tutkielma
Teemu Forsberg
2013

Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu
Pro Gradu –tutkielma
Teemu Forsberg

Tiivistelmä
12. tammikuuta 2013

TALOUSOHJAUSJÄRJESTELMÄN KEHITTÄMINEN RAKENNUSTEOLLISUUDESSA TOIMIVALLE PIENELLE KOTIMAISELLE YRITYKSELLE – CASE: X OY

TUTKIELMAN TAVOITTEET

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitä tiedollista informaatiota case-yritys ja sen johto tarvitsee päätöksentekonsa tueksi. Tätä tietoa hyväksikäyttäen tavoitteena oli kehittää yritykselle talousohjausjärjestelmä paremman ohjauksen ja päätöksenteon tueksi. Tutkimuksella ei ollut yksittäistä tutkimushypoteesia, vaan kirjallisuudesta, akateemisesta tutkimuksesta ja yrityksen sisällä sekä muissa, tavoitteiden ratkaisemisen kannalta oleellisissa yrityksissä käytyjen keskusteluiden ja haastatteluiden pohjalta pyrittiin rakentamaan ohjausjärjestelmä yrityksen tarpeisiin.

LÄHDEAINEISTO

Aineisto koostuu tutkimuksen aikana suoritetuista haastatteluista niin yrityksen toimitusjohtajan kuin muiden yritysten henkilöstön ja kehitysjohdon kanssa. Tärkeänä osana lähdeaineistoa on myös johdon laskentatoimeen ja ohjausjärjestelmiin liittyvä kirjallisuus. Aiheesta tehty akateeminen tutkimus on hyvin vähäistä ja keskittyy pääasiallisesti suurten yritysten laskentatoimeen. Huolimatta tästä, akateemista tutkimusta on pyritty huomioimaan ja soveltamaan pienen yrityksen toimintaan mutta teoreettinen aineisto painottuu ennen kaikkea kirjallisuuteen.

TULOKSET

Teoriaosuudessa esitetyn kirjallisuuden ja tutkimuksen sekä haastatteluiden ja keskusteluiden pohjalta kyettiin muodostamaan käsitys yrityksen tiedollisista tarpeista ohjauksen ja päätöksenteon tueksi. Näiden tiedollisten tarpeiden pohjalta muodostettiin tavoite ohjausjärjestelmän vaatimuksiksi, joilla tiedollisiin tarpeisiin pystyttiin parhaiten vastaamaan. Case-yrityksen kohdalla tiedollisiin tavoitteisiin vastattiin kehittämällä Excel-pohjainen ohjausjärjestelmä. Tutkimuksen myötä nousi kuitenkin myös selvästi esille se, että Excel-pohjaisen ohjausjärjestelmän tilalle on saatavilla valmiita, etenkin pk-yrityksille suunnattuja talousohjausjärjestelmiä, jotka joissain tapauksissa puoltavat paikkaansa Excelillä tehtyjen laskentamallien tilalle.

AVAINSANAT

Talousohjaus, talousohjausjärjestelmä, Excel, pieni yritys, rakennusala

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	4
1.1	Tutkielman tausta ja motivaatio	4
1.2	Tutkielman tavoite ja rajaus	5
1.3	Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen rakenne	6
2	RAKENNUSTEOLLISUUS SUOMESSA	7
2.1	Rakennusteollisuus lukuina	7
2.2	Rakentamismarkkinat	9
2.3	Rakennusalan kannattavuus ja menestystekijät	10
3	TALOUSOHJAUS JA TALOUSOHJAUSJÄRJESTELMÄT PIENISSÄ YRITYKSISSÄ	11
3.1	Katsaus aikaisempaan kirjallisuuteen ja tutkimukseen	11
3.1.1	Talousohjausinformaatioon liittyvä tutkimus ja kirjallisuus	12
3.1.2	Talousohjaukseen ja talousohjausjärjestelmiin liittyvä tutkimus ja kirjallisuus	14
3.2	Talousohjauksen ja talousohjausjärjestelmien periaatteet	20
3.3	Pienten yritysten taloudellinen ohjaus ja talousohjausjärjestelmien kehittyminen	23
4	TUTKIMUSMENETELMÄ JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	27
4.1	Tutkimusmenetelmä	27
4.2	Tutkimuksen toteutus	27
4.3	Case-yritys X Oy	28
5	TALOUSOHJAUSJÄRJESTELMÄN KEHITTÄMINEN CASE-YRITYKSELLE	30
5.1	Case-yrityksen ohjauksen kehittyminen	31
5.2	Toiminnan kasvu ja muuttuneet informaatiotarpeet talousohjausjärjestelmän tarpeen taustalla	38

5.3	Talousohjausjärjestelmän kehittäminen case-yritykselle	44
5.4	Vaihtoehto Excel-laskentamallien tilalle.....	49
6	LOPPUPÄÄTELMÄT.....	52
6.1	Yhteenveto.....	52
6.2	Jatkotutkimusehdotukset	55
7	LÄHDELUETTELO	57

KUVALUETTELO

Kuva 1.	Rakennustuotanto Suomessa 2010.....	10
Kuva 2.	Eri näkökulmia koskevan tiedon merkitysten ja saatavuuden keskiarvo. (Lähde: Laitinen, 2012).....	14
Kuva 3.	Pienten yritysten ohjauksen - ja ohjausjärjestelmien tutkimus. (Mukaiillen, Jänkä- lä, 2007)	21
Kuva 4.	Talousohjaus. (Mukaiillen Neilimo & Uusi-Rauva, 2005; Andersson et al., 2001).....	23
Kuva 5.	Yritys X Oy:n organisaatorakenne.	31

1 JOHDANTO

1.1 Tutkielman tausta ja motivaatio

Pienen yrityksen alkuvaiheen ohjauksen tyypillisimpiä piirteitä ovat epävirallisuus, epämuodollisuus, jatkuva johdon henkilökohtainen panos ja vuorovaikutus. Tällöin voidaan puhua ns. välittömästä ohjauksesta (Bergstrand, 1998) Pidemmällä aikavälillä välitön ohjaus käy yrityksen johdolle liian raskaaksi ja aikaa vieväksi. Tällöin yrityksessä siirrytään formaalimpaan ohjaukseen ja formaaleihin ohjausjärjestelmiin. Tutkimusten mukaan yritysten siirtyessä formaaleihin ohjausjärjestelmiin, on ensimmäisten osaluokkien joukossa talouden suunnittelu ja sen seuranta. Talousohjausjärjestelmässä ensimmäisinä työkaluina ovat yleensä käytössä mm. budjetointi, kassavirtalaskelmat ja kassavirtojen ennusteet sekä myyntiennusteiden kehittäminen. (Davila & Foster, 2007, 2010; Jänkälä, 2007) Näiden lisäksi etenkin pienissä yrityksissä taloushallinnon sähköistäminen on yksi yleisimmistä ja ajankohtaisimmista muutoksista ja se voidaan nähdä alkusysäyksenä laajemman talousohjausjärjestelmän kehittämiseksi.

Yksinkertaisimmillaan johdon ohjaus ja johdon ohjausjärjestelmät voidaan nähdä laajoina työkaluina ja järjestelminä, joilla johtoa autetaan päätöksenteossa tuottamalla sille relevanttia ja oikea-aikaista informaatiota. (mm. Chenhall, 2003; Malmi & Brown, 2008; Laitinen, 1998) Päätöksenteon tueksi, etenkin talousohjaus ja taloudellinen informaatio ovat yrityksessä kuin yrityksessä merkittävässä roolissa.

Huolimatta siitä, että pk-yritysten merkitys Suomessa on kansantaloudellisesti erittäin suuri, ei näiden yritysten johdon laskentatoimen tutkimuksen piirissä ole kovinkaan laajasti tutkittu talousohjausta tai talousohjausjärjestelmiä. Perinteisesti pk-yritysten tutkimus liittyy markkinointiin tai johtamiseen; kasvun aiheuttamiin haasteisiin tai laskentatoimen osalta etenkin ulkoisen laskentatoimen eri näkökulmiin pk-yritys kontekstissa. Näistä syistä on mielestäni erittäin mielenkiintoista ja tärkeätä laajentaa pk-yritysten johdon laskentatoimen tutkimusta koskemaan myös talousohjausjärjestelmien rakennetta ja niiden kehittämistä. Lisäksi tutkielman kirjoittajan työskentely case-yrityksessä herätti suuren mielenkiinnon aihetta kohtaan mutta myös halun vastata yritykseltä tulleeseen toimeksiantoon, jonka tarpeena oli parantaa mahdollisuuksia tarkem-

paan taloudelliseen ja toiminnalliseen päätöksentekoon sekä jatkuvaan ja parempaan talouden hallintaan – sen seurantaan.

1.2 Tutkielman tavoite ja rajaus

Tutkielmassa tarkastellaan talousohjausjärjestelmän kehittämistä kotimaisessa rakennusteollisuudessa toimivalle case-yritykselle. Case-yrityksellä on tavoitteena lähitulevaisuudessa kasvaa alallaan ja tämän myötä useat yrityksen tarpeet ovat merkittävästi muuttuneet. Tutkielman tavoite voidaan täten jakaa kahteen vaiheeseen seuraavasti: *aluksi selvitetään mitä tiedollista informaatiota case-yritys ja sen johto tarvitsee päätöksentekonsa tueksi yrityksen muuttuneessa ja muuttuvassa tilanteessa. Tätä tietoa hyväksikäyttäen tutkielman toisena tavoitteena on kehittää case-yritykselle talousohjausjärjestelmä päätöksenteon ja kontrollin tueksi, jotta se tukee yrityksen lähivuosien tavoitteita ja toivotun kasvun mukanaan tuomia vaatimuksia.*

Tavoitteissa onnistumisen kannalta on tärkeää pohtia mitkä ovat ne tärkeimmät tiedolliset tarpeet case-yritykselle sen nykyisessä tilanteessa. Tiedolliset tarpeet nousevat luonnollisesti yrityksen sisäisistä vaatimuksista ja kompetensseista sekä etenkin yritysjohton tunnistamien tarpeiden ja haasteiden kautta. Lisäksi myös yrityksen kilpailuympäristö ja markkinoilta aiheutuvat vaatimukset ja paineet voivat antaa viitteitä siitä, minkälaista informaatiota yritys tarvitsee.

Tiedollisten tarpeiden pohjalta voidaan täten muodostaa näkemys yrityksen toiminnollisista tarpeista eli siitä, mitä ja minkä tyylistä ohjausjärjestelmää tarvitaan, jotta tiedollisiin tarpeisiin kyetään parhaiten vastaamaan. Tämän lisäksi on syytä huomioida myös järjestelmän laajennettavuus tulevaisuuden tarpeita silmällä pitäen.

Tässä tutkielmassa talousohjausjärjestelmällä tarkoitetaan *eri työkalujen ja käsitteiden muodostamaa kokonaisuutta, jossa näitä osa-alueita systemaattisesti sovelletaan ja käytetään siten, että yrityksen johdolle kyetään tarjoamaan informaatiota sen päätöksentekoon; toiminnan ja talouden suunnitteluun; ja tehokkaaseen talousohjaukseen ja johtamiseen.* Tutkielma rajoittuu siten tutkimaan nimenomaan päätöksentekoon liitty-

vän talousohjausjärjestelmän kehittämistä pienelle yritykselle, jota voidaan hallita useimmiten taulukkolaskentaohjelmilla tehdyillä malleilla tai vaihtoehtoisesti markkinoilta löytyvillä kevyillä talousohjausjärjestelmillä.

Edelleen lukijan on syytä pitää mielessä, että tämä tutkielma keskittyy ainoastaan yhden pk-yrityksen tilanteeseen. Tämän tutkielman loppupäätelmiä ei sinänsä suoraan voida yleistää koskemaan suomalaista rakennusteollisuutta tai sillä toimivia pieniä ja etenkin isoja yrityksiä. Tästä tutkielmasta voi kuitenkin olla apua etenkin pienille yrityksille pohdittaessa sitä, minkälaisiin ongelmiin ja haasteisiin johtamisessa ja ohjauksessa tiedollisesti ja toiminnollisesti voidaan pienessä yrityksessä törmätä sekä minkälainen ratkaisu näihin ongelmiin on mahdollista löytää.

1.3 Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen rakenne

Tutkielma toteutetaan toimeksiantona case-yritys X Oy:lle. Tutkielman tutkimusmenetelmänä on täten case-tutkimus, jossa on viitteitä myös konstruktivisesta tutkimuksesta. Tutkielmaa varten toteutettiin vapaamuotoisia keskusteluita case-yrityksen toimitusjohtajan kanssa; rakennusteollisuudessa toimivan FIRA Oy:n kehitysjohdon kanssa; case-yrityksen tilitoimiston sekä neljän, pk-yrityksille talousohjelmistoja tarjoavan yrityksen kanssa. Lisäksi tämän tutkielman kirjoittaja on työskennellyt vajaan vuoden case-yrityksessä liiketoiminnan kehitysasiantuntijana ja talouteen liittyvissä tehtävissä.

Tutkielma on rakennettu siten, että kappaleessa kaksi esitellään lyhyesti suomalaista rakennusteollisuutta ja rakentamisen markkinoiden lainalaisuuksia ja tyypillisimpiä piirteitä. Näitä ovat esimerkiksi suhdanneherkkyys, hintakilpailu ja laatuksymykset. Kappaleessa kolme esitellään aluksi talousohjausinformaatioon liittyvää kirjallisuutta ja tutkimusta. Tämän jälkeen keskitytään käsittelemään pk-yritysten talousohjaukseen ja talousohjausjärjestelmiin liittyvää tutkimusta. Kirjallisuutta itse talousohjauksesta ja talousohjausjärjestelmistä on saatavilla laajasti mutta tämä kirjallisuus keskittyy yleisellä tasolla suurempiin yrityksiin. Akateeminen tutkimus ei perinteisesti ole kiinnittänyt merkittävää huomiota pk-yrityksiin, joten tutkimus etenkin tämän tutkielman aiheen ja tavoitteiden osalta on tällä saralla hyvin vähäistä. Kirjallisuudesta ja tutkimuksesta löy-

dettyjen tulosten ja viitteiden avulla pyritään kappaleessa kolme tämän jälkeen rakentamaan yleistä näkemystä pienten yritysten talousohjauksesta ja talousohjausjärjestelmistä. Kappale neljä esittelee lyhyesti tutkimuksen metodologian ja kuvaa tutkimuksen rajaukseen ja toteutukseen liittyviä valintoja sekä esittelee lyhyesti tutkielman case-yrityksen. Seuraavassa kappaleessa (kpl 5) esitellään aluksi lyhyesti case-yrityksen tähän saakka käyttämän talousohjauksen periaatteita, piirteitä ja sen kehittymistä. Tutkielman ensimmäisen tavoitteen osalta kappaleissa 5.1 ja 5.2 käsitellään suoritettujen haastatteluiden ja keskusteluiden sisältöä, jonka pohjalta saadaan rakennettua kuva yrityksen infor-maation ja toiminnallisuuden tarpeista. Kun ensimmäiseen tavoitteeseen on löydetty vastaus, voidaan tämän jälkeen esittää yksi Excelillä laadittu toiminnollinen ratkaisu, jota yrityksen on mahdollista käyttää sen taloudellisessa seurannassa ja päätöksenteon tukena. Kappaleen viisi lopussa käydään vielä lyhyesti läpi markkinoilta löytyvien val-misohjelmistojen hyödyt ja mahdolliset haitat verrattuna Excelillä rakennettuun järjes-telmään. Kappaleessa kuusi esitetään yhteenveto siitä, miten teorian ja eri keskusteluiden myötä lopulta päädyttiin edellisessä kappaleessa esitetyn toiminnolliseen järjestel-mään. Lisäksi kappaleessa kuusi esitetään tulevaisuutta varten aiheeseen liittyviä jatko-tutkimusehdotuksia. Lopussa on esitetty lisäksi tutkielmassa käytetyt lähteet sekä liit-teissä tutkielmassa rakennetut Excel-laskentamallit.

2 RAKENNUSTEOLLISUUS SUOMESSA

2.1 Rakennusteollisuus lukuina

Rakennusteollisuus on Suomessa merkittävä teollisuuden ala. Määritelmiä rakennusteollisuudesta ja siihen liittyvistä toimialoista on useita. Rakennusteollisuus voidaan yleisesti ottaen jakaa esimerkiksi ”Talonrakentamiseen” ja ”Maa- ja vesirakentamiseen”. (Rakennusteollisuus RT, 2012) Rakennusteollisuudesta yleisesti puhuttaessa, voidaan myös puhua kiinteistö- ja rakennus-alasta. Kiinteistö- ja rakennusklusteri muodostuu ympäristön käytöstä; ylläpidosta ja hallinnasta; rakentamisesta; rakennustuoteteollisuudesta ja näihin liittyvistä palveluista (Koivu et al., 2001). Rakennusteollisuus RT:n mu-

kaan ”kiinteistö- ja rakennusklusteri koostuu toimialoista, jotka rakentavat ja tuottavat muun muassa asuin-, työpaikka- ja vapaa-ajan tilat ja rakennukset; liikenneverkon; erilaiset ympäristörakenteet sekä vesihuoltoverkon ja energiahuoltoverkon. Olennainen osa klusterin toimintaa on myös koko rakennettuun ympäristöön kohdistuva kunnossapito- ja korjaustoiminta sekä kiinteistönpito.” (Rakennusteollisuus RT, tilastot, 2012)

Tilastokeskuksen ja VTT:n (2007) tekemän tutkimuksen mukaan kiinteistö- ja rakennusklusteri oli arvoltaan noin 57,7 mrd euroa (vuonna 2007). Tästä summasta etenkin uudistalorakentaminen (21 %), korjausrakentaminen (9 %) sekä kiinteistöjen ylläpito (ml. kunnossapito) (31 %) muodostivat merkittävimmät osa-alueet (Rakennusteollisuus RT). Näistä etenkin korjausrakentaminen on jo pitkään ollut rakennusteollisuuden eniten kasvaneista ja kasvavista toimialoista ja sen odotetaan jatkavan kasvua myös tulevaisuudessa (Euroconstruct, VTT, 2012). Syynä tähän ovat suomalaisen kiinteistökan- nan suhteellisen vanha ikä, joka tuo väistämättä mukanaan korjaamisrakentamista ja kunnossapitoa. Yli 60 % Suomen asuntokannasta on rakennettu vuoden 1960 jälkeen ja 40 % vuoden 1980 jälkeen (Tilastokeskus, 2008; Ympäristöministeriö, 2007). Etenkin 1960–1970-lukujen rakennuskanta on joko jo nyt korjauksen alla tai tulossa lähitulevai- suudessa korjattavaksi.

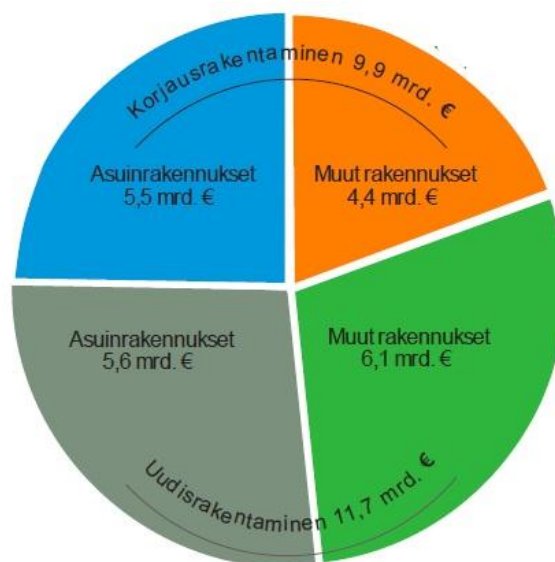
Rakennusteollisuudessa toimivat yritykset ovat yleisesti hyvin pieniä mutta niiden merkitys toimialalle on suuri. Suurimmassa osassa yrityksistä työskentelee alle 10 henkilöä. Tällöin voidaan puhua Tilastokeskuksen mukaan ns. mikroyrityksistä. Mikroyrityksiä, jotka työllistävät alle viisi henkilöä, on rakentamisen toimialalla noin 85 prosenttia. Toimialan yrityksistä ainoastaan alle kahdella prosentilla henkilökuntaa oli yli 20 henkilöä vuonna 1998. (Koivu et al., 2001) Vuonna 2007 pk-yritysten osuus oli yli 60 % alan liikevaihdosta ja yritysten lukumäärästä 99 %. Kaikista toimialalla toimivista yrityksistä Tilastokeskuksen (2008) mukaan 56 % yrityksistä kasvatti liikevaihtoaan vuonna 2007 ja keskimääräisesti 2000-luvulla voimakkaasti kasvavia yrityksiä oli ollut noin puolet toimialalla toimivista yrityksistä.

Rakennusalalla on huomattava työllistävä vaikutus Suomen kansantaloudessa. Rakentaminen toimialana työllisti Elinkeinoelämän keskusliiton mukaan vuonna 2010 yli

182 000 henkilöä, eli noin 7,5 % työllisistä yhteensä. (Elinkeinoelämän keskusliitto, 2012)

2.2 Rakentamismarkkinat

Rakennusala on erittäin suhdanneherkkä ala. Kun taloudella menee huonosti, on yleistä, että tällöin myös rakentamista ja esimerkiksi aloitettavien rakennuskohteiden määrää supistetaan rajusti. Esimerkkinä suhdanneherkkyydestä voidaan pitää muun muassa Rakennusteollisuus RT:n suhdannekatsauksista saatavaa tietoa, joiden mukaan ennen vuonna 2008 alkanutta rahoituskriisiä rakennusklusteri oli arvoltaan 57,7 mrd euroa kun se rahoituskriisin jälkimainingeissa oli vuonna 2011 enää 28,7 mrd euroa. Tästä korjausrakentaminen vastasi noin 37,3 % (10,7 mrd euroa) ja uudisrakentaminen 43,9 % (12,6 mrd euroa) (lopun 18,8 % maa- ja vesirakentaminen). Vuonna 2010 rakennustuotannosta korjausrakentaminen vastasi 45,8 % (9,9 mrd euroa) ja uudisrakentaminen 54,2 % (11,7 mrd euroa). Yleinen taloudellinen tila heijastuu väistämättä myös korjausrakentamiseen, jolloin etenkin yksityishenkilöillä käytettävissä olevat varat käytetään mieluummin muuhun kuin kiinteistöjen tai asuinhuoneistojen peruskorjauksiin tai remontteihin.



Kuva 1. Rakennustuotanto Suomessa 2010. (Lähde: Rakennusteollisuus RT)

On selvää, että Suomessa rakentamis- ja remonttimarkkinat eivät ole häviämässä. Päinvastoin, markkinat ovat todennäköisesti jopa kasvamassa. Uudisrakentaminen on Suomessa jatkuvasti suurennuslasin alla; milloin rakennetaan liikaa, milloin liian vähän. Lisäksi uudisrakentamisen jatkuvasti kiristyvät määräykset ja näistä aiheutuvat merkittävätkin kustannusten nousut ovat varmasti pakottaneet monia remontoimaan nykyisestä kodistaan itselleen unelmakodin. Sanomalehti Tamperelaisesta poimittu artikkeli kuvaa tilannetta hyvin. Artikkelissa esitetyn tutkimuksen mukaan esimerkiksi vuoden 2011 kesällä yli 50 % suomalaisista oli suunnittelemassa remonttia mutta samalla yli 40 % heistä koki, että eivät omaa siihen tarvittavia kädentaitoja (Tamperelainen, 4.7.2011). Remontteja tekeville yrityksille on siis kysyntää. Näkemystä tukee myös se, että Tilastokeskuksen mukaan rakentamisen painopiste on siirtymässä uudisrakentamisesta korjausrakentamiseen ja kunnossapitoon. Tästä viitteenä on esimerkiksi asunto-osakeyhtiöiden korjauskulujen kohdistuminen 60 prosenttisesti 1960- ja 1970- luvulla rakennettuihin kiinteistöihin. (Tilastokeskus 2008; Rakennusteollisuus, 2008)

2.3 Rakennusalan kannattavuus ja menestystekijät

Kirjoitushetkellä vallitseva rahoitustilanne ja Euroopan tämänhetkinen taantuma laittavat etenkin alan pienet yritykset ahtaalle. Toimintaa joudutaan voimakkaasti sopeuttamaan, jotta kannattavuus saadaan säilytettyä. Yleisin malli sopeuttamiseen onkin viimeaikoina näkynyt mediassa esimerkiksi hyvin laajoina yt-neuvotteluina ja irtisanomina.

Rakennusosalalla suurimmat kustannukset aiheutuvatkin juuri työvoimasta mutta myös rakentamiseen ja korjaukseen käytettävistä tarvikkeista ja materiaaleista. Vuonna 2011 etenkin tarvikkeet kuten rakennusteknisten töiden -, LVI-, sähkö-, ja maalaustarvikkeet kallistuivat 1,7 – 4 %. (Tilastokeskus, 2012)

Alanko (2009) tutki pro gradu työssään rakennusteollisuudessa toimivien pk-yritysten menestystekijöitä. Hän viittaa työssään VTT:n tekemään strategiatutkimukseen, jonka tavoitteena oli määritellä suurimpia tekijöitä, jotka vaikuttivat yritysten menestymiseen. Tärkeimmiksi tekijöiksi tutkimuksessa nousivat muun muassa, (1) kilpailuedun valinta

kustannusjohtajuuden ja differoinnin välillä, (2) asiakaslähtöinen ja aktiivinen markkinointi, (3) joustavuus ja muutosvalmius, (4) verkostoituminen sekä (5) suunnitelmallisuus ja pitkäjänteisyys. VTT:n tutkimuksen lisäksi Alanko viittaa työssään Belgiassa, vuonna 2005 tehtyyn tutkimukseen, jonka mukaan johdon taloudellisilla tiedoilla, kustannuslaskentaosaamisella sekä yrityksen sisäisillä tekijöillä, kuten laadun kontrolloinnilla ja budjetoinnilla, on kaikilla selkeä positiivinen yhteys. Vaikka Suomessa tehty tutkimus ei laittanut paljoakaan painoarvoa taloudellisen osaamisen ja ymmärryksen arvostamiselle, voidaan pitää selvänä, että molempia – niin taloudellisia kovempia kuin markkinoinnillisia pehmeämpiä – tekijöitä ja osaamista tarvitaan alalla menestymiseen.

3 TALOUSOHJAUS JA TALOUSOHJAUSJÄRJESTELMÄT PIENISSÄ YRITYKSISSÄ

3.1 Katsaus aikaisempaan kirjallisuuteen ja tutkimukseen

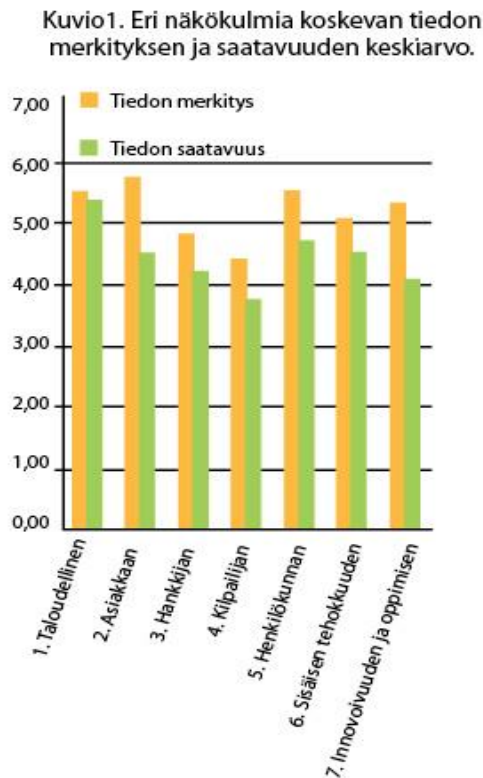
Yritysjohdon tarvitsemaa ja käyttämää informaatiota on tutkittu akateemisesti kohtalaisen laajasti. Koska tutkielman ensimmäinen tavoite liittyy tiedolliseen osa-alueeseen, käydään ensin tätä tutkimuskenttää lyhyesti lävitse. Liittyen tutkielman toiseen tavoitteeseen; talousohjausjärjestelmän *rakentamiseen ja kehittämiseen*, kirjallisuudesta ja tutkimuksesta on vaikea löytää erityisesti mikroyrityksille tai pienille yrityksille suunnattua aineistoa. Kirjallisuus ja tutkimus ovatkin pääasiassa keskittyneet käsittelemään aihetta yleisellä tasolla ja suurempien yritysten talousohjausta ja talousohjausjärjestelmiä silmällä pitäen. Huolimatta tästä, pyritään tutkielman molempien tavoitteiden kannalta lyhyesti pureutumaan siihen vähäiseen, aiheesta tehtyyn tutkimukseen ja kirjallisuuteen, mutta myös eri toimijoiden (esim. liiketoiminnan kehitysasiantuntija organisaatiot ja yritystalouden ammattilehdet) tuottamiin artikkeleihin ja raportteihin ("white papers").

3.1.1 Talousohjausinformaatioon liittyvä tutkimus ja kirjallisuus

Itse johdon työstä ja johtajien käyttämästä sekä tarvitsemasta informaatiosta, on tehty laskentatoimen alueella viimeaikoina useitakin tutkimuksia. (Laitinen, 2012) Laitinen kirjoittaa artikkelissaan muun muassa Hallin (2010) tutkimuksesta, missä tutkittiin sitä, minkälaista laskentatoimen informaatiota ja miten yrityksen johto sitä käyttää päätöksenteon tukena. Hallin tutkimus paljastaa ensinnäkin sen, että johtajien työ ei ole systemaattista suunnittelua, päätöksentekoa ja seurantaan mitä kirjallisuus sen esittää olevan. Todellisuudessa työ on huomattavasti hektisempää ja johdon käyttämä informaatio on hajanaisista ja useista lähteistä saatavaa. Lisäksi Hallin tutkimuksesta saatujen tulosten mukaan on huomionarvoista, että informaatio ei ole pelkästään rahamääräistä ja kvantitatiivista vaan joukossa on myös merkittäviä määriä ei-rahamääräistä ja kvalitatiivista informaatiota. Hall mainitsee kuitenkin tutkimuksessaan jo aiemminkin mainitun näkökulman, että tutkimusta siitä mitä informaatiota yritysten johto todellisuudessa käyttää tai voisi käyttää, ei ole merkittävästi tehty.

Vaasan yliopistossa tehty tuore kyselytutkimus käsittelee suomalaisten toimitusjohtajien päätöksenteossa käyttämää informaatiota. Laitinen käsittelee tutkimuksesta saatuja vastauksia Tilisanomien numerossa 5/2012. Laajentuneen laskentatoimen käsitteen mukaan, sen (laskentatoimen) tuottama ja mittaama informaatio heijastaa nykyään neljää näkökulmaa tasapainotetun mittariston (balanced scorecard) mukaisesti. Näitä näkökulmia ovat taloudellinen näkökulma; asiakas näkökulma; sisäisen tehokkuuden; ja oppimisen näkökulmat. Artikkelin mukaan, johto tarvitseekin näistä kaikista näkökulmista informaatiota johtamisen ja päätöksentekonsa tueksi. Suomalaisten toimitusjohtajien näkemysten mukaan, merkitykseltään tärkeimmiksi informaation näkökulmiksi nousivat asiakasnäkökulma ja taloudellinen näkökulma. Asiakasnäkökulman (asiakastyytyväisyys, asiakasuskollisuus, asiakassuhteet, tuotteen hinta ja laatu sekä markkinat) merkitys oli toimitusjohtajien näkemyksen mukaan heidän tämän päivän työssään merkitsevin; 81 % vastanneista koki, että sillä oli erittäin tai äärimmäisen paljon merkitystä. 67,6 % vastanneista koki taloudellisen näkökulman (kannattavuus, taloudellinen tehokkuus, kasvu sekä maksuvalmius) merkityksen työssään erittäin tai äärimmäisen merkittäväksi. Tutkimuksen mukaan toimitusjohtajat kokivat myös, että informaation merkityksen ja saatavuuden kannalta keskiarvoltaan tärkeimpinä ovat asiakas näkökulma ja taloudelli-

nen näkökulma. Alla olevassa kuvassa (Laitinen, 2012) on havainnollistettu eri näkökulmia koskevia vastausten keskiarvoja.



Kuva 2. Eri näkökulmia koskevan tiedon merkitysten ja saatavuuden keskiarvo.

(Lähde: Laitinen, 2012)

Kuvasta 2 voidaan havaita, että johdon käyttämä informaatio on nykyään laajuudeltaan mittavaa. Yrityksissä pyritään mittaamaan ja hankkimaan informaatiota useita eri näkökulmista. Huolimatta pehmeiden ja laadullisten tietojen suuresta merkityksestä, ei taloudellista (kova ja määrällinen) tietoa voida missään tapauksessa yrityksen johdon työssä unohtaa. Laitisen (2012) ja Hallin (2010) tutkimukset tukevat hyvin tätä näkemystä.

3.1.2 Talousohjaukseen ja talousohjausjärjestelmiin liittyvä tutkimus ja kirjallisuus

Talousohjaukseen ja talousohjausjärjestelmien alueeseen liittyvää kirjallisuutta on saatavilla niin kansallisesti kuin kansainvälisestikin. Kirjallisuus ei kuitenkaan erittele aihetta erikseen pk-yrityksille ja suurille yrityksille, vaan käsittelevät aihetta ainoastaan yleisemmästä ja suhteellisen laajasta näkökulmasta katsottuna. Suomessa aiheeseen liittyvää kirjallisuutta ovat viime aikoina kirjoittaneet muun muassa Neilimo & Uusi-Rauva (2005), Alhola & Lauslahti (2000, 2005) ja Järvenpää et al. (2001, 2008, 2010). Näistä etenkin Järvenpää et al. ovat kirjoittaneet talousohjauksesta (2008, 2010) sekä taloushallinnon modernisoinnista (2001). Myöskään Järvenpää et al. eivät ole valikoivasti keskittyneet pk-yrityksiin vaan kirjat ovat käsitelleet aihetta laajemmin kaikkien yritysten näkökulmasta. Järvenpää et al. ohella, taloushallinnon modernisointiin ja sähköistämiseen ovat oman osansa tuoneet myös muun muassa Granlund & Malmi (2004).

Laajempia ja erityisesti pk-yrityksiä koskevia tutkimuksia on mahdollista löytää esimerkiksi elinkeinoelämän ja eri ministeriöiden (esimerkiksi Kauppa- ja teollisuusministeriö) teettämistä tutkimuksista. Nämä tutkimukset käsittelevät pk-yritysten laajempaa merkitystä Suomen taloudelle ja elinkeinoelämälle (ks. esim. Mäki-Fränti, 2006; Ruotsalainen, 2011) eivätkä täten liity olennaisesti yrityksen laskentatoimen tai talousohjauksen - saati ohjausjärjestelmien kehittämisen alueeseen. Pk-yrityksiin liittyvää tutkimusta löytyy Suomesta suhteellisen laajasti ammattikorkeakouluissa tehdyistä opinnäytetöistä, yliopistoissa tehdyistä kandidaatin ja maisterin tutkielmista sekä aiheeseen liittyvistä väitöskirjoista. Näistä pk-yrityksiä koskevista tutkielmista voidaan kuitenkin havaita, että merkittävä osa ei niinkään koske pk-yritysten laskentatoimeja vaan ne liittyvät etenkin markkinoinnin ja johtamisen alueeseen.

Korkeakouluissa tehtyjen tutkimusten näkökulmat liittyvät laskentatoimen alueella pääosin pk-yritysten ulkoiseen laskentatoimeen (ks. esim. Virtanen, 2010; Saarinen, 2011). Sisäisen laskentatoimen osalta tehty vähäinen korkeakoulututkimus liittyy pääasiallisesti ERP-toiminnanohjausjärjestelmien soveltuvuuteen pk-yrityksissä (ks. esim. Virtanen, 2009; Ollikainen & Pönniö, 2009; Lehtinen, 2011). Kuitenkaan tämän tutkielman aihe-

seen eli talousohjaukseen tai talousohjausjärjestelmiin liittyvää tutkimusta on saatavilla korkeakoulutasolla hyvin vähän (ks. esim. Laakso, 2000; Lehtisalo, 2002; Ainola, 2003; Järvinen, 2005).

Laskentatoimen saralla pk-yritysten laskentatoimeen liittyvä tutkimus on lisäksi suhteellisen nuorta. Aina 2000-luvulle tultaessa pk-yritysten ohjaukseen ja ohjausjärjestelmiin liittyviä tutkimuksia ei oltu tehty kovinkaan montaa. 2000-luvulla virinnyt pk-yritysten tutkimus liittyy yleensä nk. startup-yrityksiin eikä niinkään pieniin, paikkansa markkinoilla ja toimialallaan vakiinnuttaneisiin yrityksiin. Tutkimuksissa on lisäksi silmiinpistävää, että ne lähestulkoon aina keskittyvät ns. ”high-tech”- tai tietointensiivisiin yrityksiin, eivätkä niinkään perinteisten teollisuuden alojen yrityksiin (esim. Laitinen, 2001a, 2001b). Korkean teknologian yrityksiin liittyy tavallisesti myös ns. riskipääomasijoittaminen (engl. venture capital), joten myös tämä näkökulma korostuu voimakkaasti näissä tutkimuksissa (esim. Hellmann & Puri, 2002; Baron, 2002; Davila et al., 2003; Granlund & Taipaleenmäki, 2005; Silvola, 2008).

Suomessa tehdyistä pk-yritysten ohjausjärjestelmiin liittyvistä väitöskirjoista ei myöskään ole kovin laajaa tarjontaa. Jänkälän (2007) väitöskirja oli yksi parhaimmista aiheeseen liittyvistä väitöksistä. Jänkälä tutki väitöskirjassaan ohjauksen ja ohjausjärjestelmien käytäntöjä sekä rooleja pienissä suomalaisissa yrityksissä. Tutkimus keskittyi tutkimaan niiden tuottamaa informaatiota erityisesti kontingenssiteorian kautta. Jänkälän tutkimuksesta on syytä huomata, että se ei keskittynyt pelkästään ”high-tech”-yrityksiin vaan tutkimuksessa oli mukana myös pieniä, perinteisen teollisuuden alan yrityksiä. Jänkälän väitöksen mukaan perinteinen näkemys pienten yritysten formaalien ohjausjärjestelmien tarpeettomuudesta niiden yksinkertaisen rakenteen ja informaation johdosta, (mm. Simons, 2000; Anthony & Govindarajan, 1997 ja Merchant, 1997 via Jänkälä, 2007) on väärä. Tutkimuksessa suoritettujen haastatteluiden myötä kävi selvästi ilmi, että pienet yritykset ovat ottaneet käyttöönsä hyvinkin kattavasti erilaisia, niin perinteisempiä menetelmiä kuin viimeaikaisia ohjauskäytäntöjä ja tietoja. Suosituimmat näistä liittyivät perinteiseen taloudelliseen ohjaukseen ja taloudellisen tiedon hyväksikäyttöön. Vähemmälle huomiolle tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä jäivät alkuvaiheen käyttöönotoissa uudemmat kustannuslaskentatekniikat, tulevaisuuteen suuntautuvan

informaation – ja etenkin ei-rahamääräisen informaation käyttö. Lisäksi Jänkälän tutkimus osoitti, että yritykset, jotka implementoivat käyttöönsä etenkin ohjausjärjestelmien kehittyneempiä osa-alueita, kykenevät kasvamaan nopeammin ja kannattavammin kuin yritykset, jotka eivät implementoi ohjausjärjestelmiä ollenkaan tai implementoivat näistä ainoastaan välttämättömpiä osa-alueita.

Kansainvälisesti viimeisen vajaan kymmenen vuoden aikana, etenkin Antonio Davila ja George Foster ovat ansiokkaasti tutkineet pienten ja kasvavien yritysten johdon ohjauksen ja ohjausjärjestelmien kehitystä (esim. Davila, 2003; Davila & Foster, 2007, 2010; Davila et al., 2009, 2010). Davilan & Fosterin (2007) tutkimuksessa tutkittiin noin kahdeksankymmenen startup-yrityksen johdon ohjausjärjestelmien kehitystä. Tutkimus keskittyi etenkin siihen; kuinka nopeasti nämä yritykset implementoivat käyttöönsä ohjauksen formaalimpaa puolta sekä taloudellisia osa-alueita (talouden suunnittelu ja -arviointi) verrattuna muihin osa-alueisiin (esim. HR-suunnittelu, strateginen suunnittelu, myynti/markkinointi). Lisäksi tutkimuksessa tutkittiin riskipääomasijoitusten vaikutusta yritysten ohjausjärjestelmien käyttöönoton nopeuteen. Tutkimuksen mukaan ohjausjärjestelmien implementointi ja eri osa-alueiden ja työkalujen yleisyys tietyssä yrityksen elinkaaren vaiheessa seuraa tiettyä kaavaa. (Davila et al., 2007, 2010; myös Moores & Yuen, 2001) Yleisesti kahdeksan erilaista osa-aluetta muodostavat etenkin pienten ja kasvuun tähtäävien yritysten ohjausjärjestelmien kokonaisuuden. Etenkin yrityksen alkuvaiheessa merkittävimmäksi johdon laskentatoimen osa-alueiksi nousevat *taloudellinen suunnittelu ja – seuranta*. Tutkimuksen mukaan taloudellinen suunnittelu helpottaa huomattavasti yrityksen resurssien allokointia sekä vapauttaa johdolle enemmän aikaa priorisoida eri tavoitteita, suunnitella toimintaa sekä yksinkertaisesti keskittyä siihen mikä on oleellista seuraavien vaiheiden ja tavoitteiden aikaansaamiseksi. (Davila & Foster, 2007)

Taloudellisen suunnittelun ja – seurannan tärkeyttä tukee muun muassa Sandino (2007). Sandino (ks. myös Granlund & Taipaleenmäki, 2005) keskittyy tutkimuksessaan valtavirrasta poiketen vähittäiskaupan pieniin ja lyhyen aikaa toimineisiin yrityksiin ja niiden ensimmäisinä implementoituihin ohjauksen osa-alueisiin. Tutkimusten (Granlund & Taipaleenmäki, 2005; Sandino, 2007) mukaan ensimmäiseksi ohjausjärjestelmän osa-

alueiksi yrityksissä muodostuvat budjetointi eri muodoissaan sekä kannattavuuden - ja erilaisten kassavirtojen laskenta ja hallinta eri työkaluja hyödyntämällä. Sandinon tekemä tutkimus löysi selkeitä viitteitä yritysten tavoitteista implementoidessaan ohjausjärjestelmiä käyttöönsä. Sandinon mukaan tavoitteita oli kolmenlaisia:

- kustannusrakenteen ymmärtäminen, kustannusten pienentäminen ja informaation tuottaminen tehokkaan ja tuottavan työn tukemiseksi
- tuottojen parantaminen laadukkaammilla analyyseilla ulkoisesta ympäristöstä, asiakkaista ja täten näiden myötä nopeamman kasvun aikaansaaminen
- riskien minimoiminen määrittelemällä esimerkiksi sääntöjä ja rutiineja läpi yrityksen; informaation yhtenäistäminen sekä järjestelmien turvallisuus ja tarkastaminen

Tavoitteet täyttääkseen yritykset ottivat ensimmäisten joukossa käyttöönsä neljän tyyliä ohjausjärjestelmiä niiden tarkoituksen mukaan: (1) perusohjausjärjestelmät (Basic MCS), (2) kustannusohjausjärjestelmät (Cost MCS), (3) tuotto-ohjausjärjestelmät (Revenue MCS) ja (4) riskiohjausjärjestelmät (Risk MCS). Perusohjausjärjestelmillä tarkoitetaan osa-alueita, joiden avulla kerätään informaatiota suunnittelua varten ja kyetään rakentamaan peruskäytäntöjä. Näitä osa-alueita ja työkaluja ovat esimerkiksi budjetit, varastonhallinta sekä hinnoittelujärjestelmät. Kustannusohjausjärjestelmät ovat osa-alueita, joiden avulla saavutetaan kustannussäästöjä ja tehostetaan jo olemassa olevia käytäntöjä. Tällaisia ovat esimerkiksi kustannus- ja laatuohjausjärjestelmät. Tuotto-ohjausjärjestelmien (myynnin tuottavuus, erilaiset tietokannat) käyttö tukee kasvua ja riskiohjausjärjestelmät taas ovat nimensä mukaisesti olemassa riskien minimoimista ja omaisuuden suojausta varten. Riskeihin liittyviä osa-alueita ovat esimerkiksi sisäiset auditoinnit, seuranta, tarkastukset, käytännöt ("Codes of Conduct") ja toimintaperiaatteet. (Sandino, 2007)

Kirjallisuuden ja akateemisen tutkimuksen ulkopuolelta löytyi lisäksi artikkeleita koskien etenkin pk-yritysten kasvua ja kasvun vahvistamista talousohjauksen ja talousjärjestelmien parantamisen avulla. Järvenpää ja Lämsiluoto (2008) käsittelevät artikkelissaan heidän suomalaisissa yrityksissä tekemää kvalitatiivista kenttätutkimusta. Tutkimus

koski kasvaneiden pk-yritysten talousohjauksen haasteita ja näiden yritysten tapoja järjestää talousohjaus. Tutkimuksen mukaan yritysten kasvaessa, niiden ohjausjärjestelmät ja mittarit (liittyen esimerkiksi rahoitukseen ja kannattavuuteen), kehittyvät ja monipuolistuvat. Lisäksi Järvenpää ja Länsiluoto kirjoittavat, että kasvu aiheuttaa normaalisti painetta myös taloushallinnon rakenteen uudelleenorganisointiin, taloushallinnon sähköistämiseen ja talousohjausjärjestelmien kattavaan suunnitteluun. Tutkimustuloksissa havaittiin, että kasvussa onnistuneet yritykset olivat ”erittäin kiinnostuneita maksuvalmiuden ja kannattavuuden ohjauksesta”. Yritykset arvostivat ohjausjärjestelmiltään yksinkertaisuutta ja helppokäyttöisyyttä. Erilaisia järjestelmiä oli tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä käytössä laidasta laitaan, joissain jopa hyvinkin edistyksellisiä järjestelmiä.

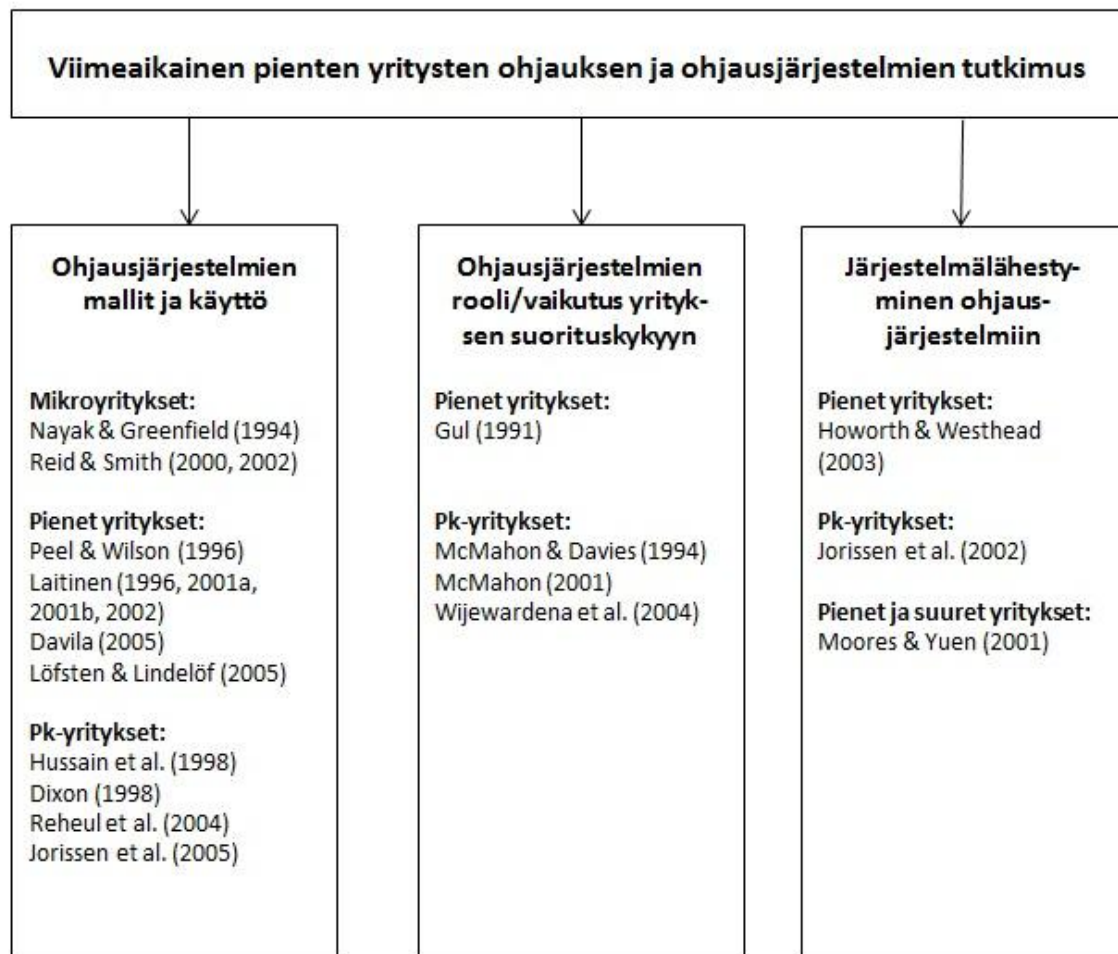
Viimeisimpiä, pk-yrityksen johdon laskentatoimen ja taloushallinnon kehittämisestä julkaistuja artikkeleita ovat kirjoittaneet muun muassa Seppo Ikäheimo (2011) ja Teemu Rautiainen (2012). Molemmat kirjoittavat artikkeleissaan johdon laskentatoimen ja etenkin taloushallinnon jatkuvasta kehittämisestä, jotta se parhaiten tukee pk-yritysten kasvutavoitteita. Rautiainen huomauttaa, että muuttuva maailma, koveneva kilpailu ja informaatioteknologian kehittyminen aiheuttavat myös pk-yrityksille painetta ymmärtää yhä paremmin niin yrityksen toimintaympäristöä mutta etenkin myös taloudellista tilannetta. Taloudellista tilannetta Rautiainen pitääkin kriittisenä päätöksenteon kannalta. Hän näkee, että pk-yritysten perinteinen ongelma talousohjauksessa on, että sen tarkoituksena on täyttää ainoastaan lakisääteiset velvollisuudet ja perustehtävät. Ammattimaisemman ja suunnitellun talousohjauksen ja talousohjausjärjestelmien kehittämisen avulla saavutetaan Rautiaisen mielestä kuitenkin merkittäviä hyötyjä pelkän lakisääteisten velvollisuuksien täyttämisen rinnalle. Merkittäviä hyötyjä saadaan erityisesti kolmella osa-alueella:

- parantunut ymmärrys kannattavuudesta; kustannuslaskennan parantaminen parantaa myös päätöksentekoa
- parantunut riskien hallinta; järjestelmällistä kassavirran ohjausta tulisi aktiivisesti optimoida myös pk-yrityksissä, joissa ongelmat maksukyvyssä huomioidaan liian myöhään

- mahdollisuudet strategiseen rahoitukseen; kehittynyt taloushallinto tukee parhaiden vaihtoehtojen ja sopivimman rahoituksen löytämistä.

Ikäheimo (2011) toteaa artikkelissaan, että pk-yritysten ohjausjärjestelmille ovat tyypillistä perinteisesti niiden epäformaalius; puutteellisuus niin toiminnoiltaan kuin käytöllään; lyhytnäköisyys, jolloin toimitaan kuukauden aikajänteellä eteen ja taaksepäin sekä liiallinen sisäinen fokus. Lisäksi Ikäheimon mukaan pk-yrityksissä on nähtävissä omistaja-johdajan negatiivinen suhtautuminen järjestelmiin. Onnistuminen johdon laskentajärjestelmien kehityksessä ja implementoinnissa sekä niiden aktiivisessa käytössä voi olla merkittävä etu yritykselle. Onnistuneessa ohjausjärjestelmässä Ikäheimon mukaan suunnitellaan ja seurataan sekä taloutta, että toimintaa niin lyhyellä, kuin pitkälläkin aikavälillä.

Kappaleen loppuun voidaan lyhyesti vielä todeta, että vaikka kirjallisuutta ja tutkimusta aiheesta on mahdollista löytää, ei pk-yritysten johdon laskentatoimen tutkimuksen piirissä ole pitkiä perinteitä eikä pk-yritysten ohjauksen ja ohjausjärjestelmien tutkimus koskaan ole ollut kovinkaan muodikasta (Mitchell & Reid, 2000). Kirjallisuudesta on havaittavissa, että se keskittyy yleiseen ja täten hyvinkin laajaan kuvailuun talousohjauksesta ja talousohjausjärjestelmistä. Jänkälän (2007) mukaan pk-yritysten tutkimusta onkin tehty pääosin muilla laskentatoimen alueilla kuin johdon laskentatoimen alueella. Hän myös näkee, että johdon laskentatoimen alueella pk-yritysten tutkimusta kuvaavat etenkin niiden heterogeenisuus. Lisäksi tutkimukset yleensä sekoittavat pienet ja keskisuuret yritykset keskenään ja lisäksi yritysten koon määrittelyt vaihtelevat paljon eri tutkimusten kesken. Tutkimus on näiden ohella ollut hajallaan useisiin eri suuntiin; toisaalta on tutkittu ohjausjärjestelmien omaksumista (engl. adoption) yrityksissä ja toisaalta taas tutkittu sitä kuinka erilaiset kontekstuaaliset tekijät vaikuttavat ohjausjärjestelmien käyttöön ja malleihin. Jänkälän mukaan myös ohjausjärjestelmien vaikutusta yrityksen suorituskykyyn on tutkittu jonkin verran. Seuraavalla sivulla (kuva 3) on esitetty pk-yrityksiin liittyvä aikaisempi tutkimus lajiteltuna kolmeen eri tutkimusten näkökulmaan: (1) ohjausjärjestelmien mallit ja käyttö, (2) ohjausjärjestelmien rooli/vaikutus yrityksen suorituskykyyn ja (3) järjestelmä lähestymistapa (engl. systems approach) (Jänkälä, 2007).



Kuva 3. Pienten yritysten ohjauksen - ja ohjausjärjestelmien tutkimus. (Mukaillen, Jänkälä, 2007)

3.2 Talousohjauksen ja talousohjausjärjestelmien periaatteet

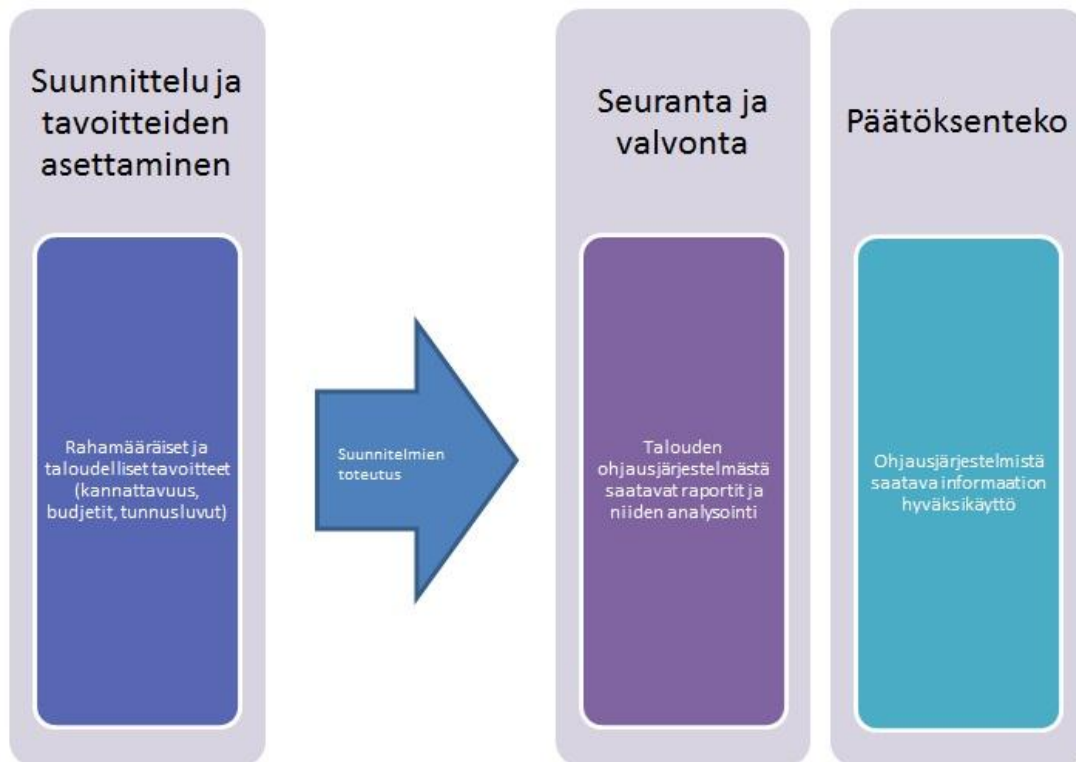
Tässä kappaleessa esitetään lyhyesti talousohjauksen ja talousohjausjärjestelmien periaatteita, niiden käyttöä ja soveltuvuutta pienissä yrityksissä. Koska talousohjausta ja talousohjausjärjestelmien kehittämistä pienissä yrityksissä ei ole merkittävästi tutkittu, on seuraavassa aihetta käsitelty etenkin siitä löytyvän kirjallisuuden pohjalta. Kirjallisuuden rinnalle on pyritty kuitenkin tuomaan myös akateemisempaa näkökulmaa aikaisemmin esitettyjen aiheeseen liittyvien tutkimusten ja artikkeleiden pohjalta.

Yksinkertaisimmillaan (johdon) ohjaus ja ohjausjärjestelmät voidaan nähdä laajoina työkaluina ja järjestelminä, joilla johtoa autetaan päätöksenteossa tuottamalla sille relevanttia ja oikea-aikaista informaatiota. (Chenhall, 2003; Malmi & Brown, 2008; Laitinen, 1998) Toiminnan ohjaamisessa ja päätöksenteon tukena käytetään useasta eri lähteestä saatavaa ja eri näkökulmia hyödyntävää informaatiota. Lisäksi yrityksen toiminnan tavoitteena (lukuun ottamatta yleishyödyllisiä yhteisöjä) on yleensä taloudellisen voiton tavoittelu yrityksen omistajille. Kuten kappaleessa 3.1.2 esitetyistä tutkimuksista käy selkeästi ilmi, on yritysten ensimmäisten ohjausjärjestelmien osa-alueiden kärjessä talouteen liittyvät osa-alueet (mm. Jänkälä, 2007; Ikäheimo, 2011; Davila & Foster 2007, 2010; Laitinen, Rautiainen 2012).

Andersson et al. (2001) kirjoittavat kirjassaan, että ”taloudellisen toiminnan suunnittelussa ja seurannassa käytettäviä menetelmiä kutsutaan yhteisellä nimellä ohjaus (engl. control)”. Andersson et al. katsovat Simonsin (1995, 2000) mukaisesti talousohjauksen tarkoittavan ”menetelmiä ja rutiineja, jotka antavat yrityksen johdolle tärkeitä tietoa päätöksenteon tueksi ja täten mahdollisuuden suunnitella ja seurata yrityksen toimintaa mutta etenkin kannattavuutta ja rahoitustilannetta”. Tällöin talousohjauksen myötäavuksella johdon on mahdollista määrittää toiminnalleen laadullisia ja taloudellisia tavoitteita määrittäviä suuntaviivoja. (Bergstrand, 1998)

Talousohjauksessa ja talousohjausjärjestelmissä kulmineituvatkin tärkeimmät ja tyypillisimmät johdon ohjauksen piirteet. Talousohjauksen perustan muodostavat (1) suunnittelu, (2) toiminnan toteuttaminen suunnitelmien mukaisesti sekä (3) toteutuksen valvonta ja seuranta (Neilimo & Uusi-Rauva, 2005; Järvenpää et al., 2010). Tätä on havainnollistettu seuraavalla sivulla olevassa kuvassa.

TALOUSOHJAUS



Kuva 4. Talousohjaus. (Mukaiillen Neilimo & Uusi-Rauva, 2005; Andersson et al., 2001)

Taloudellisen toiminnan suunnittelu tarkoittaa tavoitteiden asettamista sekä näiden saattamiseksi tarvittavien toimenpiteiden ja suunnitelmien määrittämistä. Näitä määritelmiä voidaan tehdä eri osa-alueilta ja eri työkaluista saatavien tietojen avulla (esimerkiksi budjetointi, kustannuslaskenta, kassavirtalaskelmat). Tavoitteet ja suunnitelmat yrityksen on toteutettava esimerkiksi kehittämällä raportointi- tai tietojärjestelmiä ja myös organisaatiotaan tavoitteiden edellyttämällä tavalla. Suunnittelun ja toteuttamisen lisäksi toteutumista on valvottava ja seurattava sekä mahdollisia eroja säännöllisesti analysoitava. (Neilimo & Uusi-Rauva, 2005; Järvenpää et al., 2010)

Erityisesti pienen yrityksen kohdalla talousohjaus voidaan jakaa *taktiseen ja operatiiviseen ohjaukseen*. Kirjallisuudessa käsitelty ohjauksen kolmas taso; *strateginen ohjaus*, liittyy etenkin yritysjohtoon pitkän aikavälin tarkasteluun ja visionäärisiin tulevaisuuden näkemyksiin. Esimerkiksi Anthony (1965) näkee johdon ohjauksen vuositaso taktisena

ohjauksena. Taktisella ohjauksella tarkoitetaan yrityksen vuositason johtamista etenkin budjettien avulla. Taktinen ohjaus sisältää etenkin täsmällisten taloustavoitteiden asettamista ja niiden saavuttamiseksi tarvittavien toimenpiteiden johtamista sekä tulosten valvontaa ja seurantaa. Operatiivisella ohjauksella tarkoitetaan laskelmien laatimista yrityksen taloudesta, laskutusta, perintää sekä jokapäiväisen rahoituksen hoitamista. (Neilimo & Uusi-Rauva, 2005)

3.3 Pienten yritysten taloudellinen ohjaus ja talousohjausjärjestelmien kehittyminen

Pienissä yrityksissä johdon suorittamaa ohjausta ja johdon laskentajärjestelmiä kuvaa hyvin niiden epävirallisuus ja epämuodollisuus. Tämä vaatii onnistuakseen jatkuvaa johdon henkilökohtaista panosta ja vuorovaikutusta (Davila & Foster, 2007; Ikäheimo, 2011). Tämän tyyppistä ohjausta voidaan nimittää myös *välittömäksi ohjaukseksi* (Bergstrand, 1998). Välitön ohjaus onnistuu tavallisesti etenkin pienimmissä, yrittäjäveitoisissa yhden tai kahden henkilön työllistävissä yrityksissä. Nämä kaikista pienimmät, ns. mikroyritykset, eivät tavallisesti koe tarvetta monimutkaisille ohjausjärjestelmille vaan kokevat, että epäformaali johtaminen tai ohjaus on yhä riittävä heidän tarpeisiinsa (mm. Davila, 2005; Baron et al., 2006 via Davila & Foster, 2007).

Pidemmällä aikavälillä ja toiminnan kasvaessa, epäformaali ohjaus käy kuitenkin liian vaikeaksi. Yrityksen elinvaiheen muuttuessa tarvitaan ohjauksen tueksi tällöin erilaisia ohjausjärjestelmiä (mm. Greiner, 1998; Moores & Yuen, 2001; Sandino, 2007; Davila & Foster, 2007, 2010). Yrityksen tullessa tähän pisteeseen yrittäjä yleensä huomaa, että hän ei yksistään enää pysty pitämään kaikkia lankoja käsissään. (Bergstrand, 1998) Henkilökohtainen johtamistyyli, välitön ohjaus ja joissain tapauksessa jopa mahdollinen sisäisen laskennan puuttuminen, voivat olla yrityksen kaatava yhtälö (mm. Greiner, 1998; Davila & Foster, 2010). Mikäli johto joutuu aktiivisesti osallistumaan jokaisen ”informaatiojyvän” selvitykseen ja arviointiin, hukkaa se paljon omaa arvokasta aikaansa. On myös mahdollista, että epämuodolliset informaatiokanavat eivät kykene tarjoamaan tarvittavaa informaatiota tai nämä kanavat tarjoavat jopa liikaa informaatiota (mm. Chenhall, 2003; Davila & Foster, 2007). Tällöin on vaarana, että informaatio se-

koittuu, muuttuu epäluotettavaksi ja täten haitalliseksi yrityksen päätöksenteon kannalta.

Edellä mainitut syyt: välittömän ohjauksen epävirallisuus ja epämuodollisuus; informaation hajanaisuus ja reliabiliteetti sekä usein ongelmaksi muodostuva ajan puute, ovat muutamia monista syistä, joiden takia ohjaukseen tarkoitettuja formaaleita järjestelmiä kehitetään ja implementoidaan käyttöön. Kasvu ja kasvaminen vaativat suurta muutosta siihen kuinka yritystä johdetaan ja ohjataan (Davila et al., 2010). Greiner (1998) näkee, että kasvu itsessään on mahdollista ainoastaan, mikäli formaaleita ohjausjärjestelmiä on implementoitu yrityksessä käyttöön. Mitä enemmän yrityksessä on työntekijöitä ja mitä enemmän yrityksen sisällä ja yrityksestä ulospäin liikkuu informaatiota, tulee miltei mahdottomaksi hallita yritystä ja siellä tapahtuvia asioita pelkästään henkilökohtaisella vuorovaikutuksella ja ilman formaalia ohjausjärjestelmää. Formaalit järjestelmät tarjoavat yrityksen johdon käyttöön osan infrastruktuurista, jolla liiketoimintaa on mahdollista kasvattaa (Davila & Foster, 2007). Lisäksi Mitchell & Reid (2000) toteavat artikkelissaan, että kasvun kääntäminen voitolliseksi ja kannattavaksi, riippuu johdon kyvystä ja mahdollisuuksista seurata ja ohjata yritystä kattavan informaation avulla.

Formaali ohjaus ja formaalit ohjausjärjestelmät tuovat johtamiseen ammattimaisemman otteen, jolloin välittömän ohjauksen rajoitteet saadaan kumottua (Davila & Foster, 2007). Formaalit ohjausjärjestelmät varmistavat johdolle ajantasaista ja tarkkaa informaatiota ja tällöin mahdollistavat paremman koordinaation; johdon ja henkilöstön motivaation sekä resurssien allokoinnin (Davila et al., 2010). Ohjausjärjestelmien on tarkoitus vapauttaa johto tekemästä päätöksistä, joita on mahdollista delegoida muualle organisaatioon sekä tämän johdosta tarjota sille mahdollisuus puuttua eri tilanteisiin ainoastaan siinä tilanteessa, mikäli tilanne sitä todella vaatii (Davila & Foster, 2007).

Tutkimuksissa on havaittu, että intensiivisesti järjestelmiä implementoivat yritykset kasvavat huomattavasti nopeammin kuin yritykset, jotka implementoivat järjestelmiä muita verkkaisemmin (Davila et al., 2007, 2010). Lisäksi on syytä huomata, että myös pienet yritykset mikroyrityksiä myöten, käyttävät johdon laskentatoimeja ja formaalim-

pia ohjausjärjestelmiä (jollain asteella) yrityksen ohjaukseen. Näistä yrityksistä, etenkin ”high-tech”-yritykset ja voimakkaaseen kasvuun tähtäävät yritykset ovat merkittävässä roolissa. (mm. Reid & Smith, 2000, 2002; Laitinen, 2001a, 2001b)

Kuten edeltä voidaan huomata, on mielestäni selvää, että pienen ja kasvavan yrityksen formaalin ohjausjärjestelmän suunnittelu ja yhtenäisen infrastruktuurin rakentaminen tulevat yritykselle elintärkeäksi yrityksen alkuvaiheessa. Tämän myötä kasvuun tähtäävän pk-yrityksen yleisimmät haasteet eivät pääse kasvamaan suuriksi ja ylitsepääsemättömiksi haasteiksi. On paradoksaalista, että yrityksen kasvu vaatii ohjausjärjestelmien tuomaa johdon infrastruktuuria ja samalla näiden järjestelmien rakentaminen on suoraa seurausta yrityksen kasvusta (Davila & Foster, 2007).

Yritysten on syytä kuitenkin tarkkailla ohjausjärjestelmien kehittämisessä sekä käyttöönotossa etenkin seuraavia asioita (Davila et al., 2010):

- järjestelmät eivät pääse muodostumaan liian byrokraattisiksi ja tuhoa sitä positiivista yrittäjämaista henkeä, joka tavallisesti pienissä yrityksissä vallitsee
- yritysten ei tule tehdä ohjausjärjestelmistä ja ohjauksesta liian tiukkaa vaan on kyettävä ”antamaan löysää” tilanteen niin vaatiessa
- ohjausjärjestelmien ja niiden implementoinnin ei itsessään tulisi rakentaa kasvua vaan kasvu riippuu luonnollisesti liiketoiminnan kannattavuudesta ja kyseisen toimialan piirteistä ja mahdollisuuksista, jolla yritys toimii

Mielestäni kirjallisuudessa ja keskusteluissa tuntuu voimassa olevan konsensus, että etenkin pienille yrityksille on olemassa yksi oikeanlainen järjestelmä, joka toimii kaikenlaisissa organisaatioissa. Näin asia ei tietenkään ole, vaan on tunnustettava ohjaukseen liittyvät vaikeudet ja sallittava ohjausjärjestelmien kirjavuus (Bergstrand, 1998). Kuten edeltä voidaan mielestäni havaita, ei yhtä ainoaa, kaikille yrityksille sopivaa mallia ohjausjärjestelmästä ole olemassa. Lisäksi rajaukset siitä, mitä työkaluja ja osa-alueita tämän järjestelmän katsotaan pitävän sisällään (esimerkiksi rahamääräinen – vs. ei-rahamääräinen mittaus) ja kuinka laajasti kutakin osa-aluetta järjestelmän tulee huomioida, merkitsee sitä, että yleistä ohjeistusta ”oikeasta” ohjausjärjestelmästä ja sen

sisällään pitävistä osa-alueista ei tyhjentävästi voida antaa. Toisaalta voidaan puhua pelkän myynti- ja ostoreskontran sähköistämisestä ja toisaalta kokonaisten ERP-järjestelmien käyttöönotosta.

Talouden suunnitteluun, arviointiin ja hallintaa liittyy luonnollisesti johdon tarve oikeanlaiseen informaatioon. Ohjauksen, kontrollin ja päätöksenteon kannalta ohjausjärjestelmien on tuotettava johdolle sen tarvitsemaa (relevanttius) ja oikea-aikaista informaatiota (Davila et al., 2010). Etenkin pienten yritysten operatiivisessa toiminnassa taloudellisella informaatiolla on merkittävä painoarvo. Laakso (2000) viittaa työssään Hankosen julkaisuun (1996), jonka mukaan pk-yritykset, jotka ovat kiinnostuneita taloushallinnosta ja aktiivisesti käyttävät sitä taloutensa ohjaamiseen, saavuttavat liiketoiminnassaan pysyviä tuloksia. Näin ollen taloudellisen tiedon saaminen on elintärkeää yrityksen toimintakyvyn ylläpitämiseksi. Alholan & Lauslahden (2000) mukaan etenkin alkuvaiheessa ja liiketoiminnan kasvun vaiheessa, tiukka taloudellinen hallinta on elintärkeää yrityksen menestymisen kannalta. Myös yrityksen taloudellinen tila vaikuttaa suoraan sisäiselle laskennalle annetuille vaatimuksille. Hyvinä aikoina voi riittää suuri-
piirteisempikin tarkkuus, mutta etenkin huonoina taloudellisina aikoina, informaation tuottamisen ja sen tarkkuuden tulee kasvaa ja tällöin taloudellisen ohjauksen osa-alueet (budjetit, kassavirrat, mittaristot ja raportointi) nousevat tärkeämpään rooliin. (Alhola & Lauslahti, 2000)

Kappaleessa 3.1 esitettyjen tutkimusten ja aiheeseen liittyvän kirjallisuuden mukaan, talouden suunnittelu (esim. budjetointi) ja talouden hallinta sekä – seuranta (esim. kannattavuus- ja kustannuslaskenta), voidaan nähdä tärkeimpinä talousohjausjärjestelmän työkaluina (Granlund & Taipaleenmäki, 2005; Davila et al. 2007, 2010; Sandino, 2007), joihin etenkin pienen yrityksen täytyy alkuvaiheessa laittaa panoksiaan. Ilman talouden suunnittelua yrityksen päätöksenteko on erittäin vaikeaa ja epäterveellisellä pohjalla.

4 TUTKIMUSMENETELMÄ JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmänä on case-tutkimus, jossa on viitteitä konstruktiiivisesta tutkimuksesta. Konstruktiiiviseen tutkimukseen kuuluu ominaisena piirteenä tukeutuminen havaintoihin, haastatteluihin, kirjallisen materiaalin (kirjallisuus ja akateeminen tutkimus) kerääminen sekä päivittäinen kommunikaatio yrityksen sisällä. (Eisenhardt, 1989, Lukka, 1999 via Lahtinen, 2011)

Case-yrityksen kokoisista mikroyrityksistä on akateemista tutkimustietoa saatavilla erittäin vähän. Huolimatta näiden pienten yritysten taloudellisesti merkittävästä yhteiskunnallisesta roolista, ei niiden johdon laskentatoimen tutkimus koskaan ole ollut muodikasta (Mitchell & Reid, 2000). Tutkimuksia, jotka kykenisivät valottamaan edes osittain tämän tutkielman tavoitteita, ei siis löytynyt montaa. Näiden syiden johdosta tutkielmassa on jouduttu nojautumaan laajasti talousohjaukseen ja talousohjausjärjestelmiin liittyvään kirjallisuuteen mutta sen tueksi on pyritty tuomaan akateemista tutkimusta mikäli se suinkin on ollut mahdollista.

4.2 Tutkimuksen toteutus

Kirjallisuuden ja tutkimuksen tarjoamien näkökulmien lisäksi tutkielmassa on toteutettu nk. kenttätutkimusta, jolloin huomio kiinnittyy haastatteluihin ja keskusteluihin tutkielman tavoitteen onnistumisen kannalta olennaisissa yhteyksissä. Näitä ovat luonnollisesti case-yrityksen toimitusjohtajan kanssa käydyt vapaamuotoiset keskustelut; yrityksen henkilökunnan, yrityksen tämänhetkisen tilitoimiston sekä talousohjausjärjestelmiä tarjoavien yritysten kanssa käydyt keskustelut. Lisäksi haastateltiin rakennusyritys FIRA Oy:n kehitysjohtoa. FIRA Oy valikoitui haastattelun kohteeksi syystä, että se on lyhyessä ajassa voimakkaasti kasvanut pienestä yrityksestä merkittäväksi toimijaksi alallaan. Yritys on kasvun aikana joutunut käymään läpi samanlaisia haasteita kuin tutkielman case-yritys tällä hetkellä ja lähitulevaisuudessa todennäköisesti tulee käymään.

Keskustelut ohjausjärjestelmiä tarjoavien yritysten kesken järjestettiin epämuodollisesti pyytämällä heiltä tarjoukset yrityksen tarpeisiin vastaavista ohjelmistoista. Näiden keskusteluiden ja haastatteluiden myötä saatiin lisäperspektiiviä siihen, onko Exceliin rakennettujen laskentamallien käyttö järkevää vai onko yrityksessä syytä harkita valmisohjelmiston käyttöönottoa. Lisäksi tutkielmassa on hyödynnetty kvantitatiivista aineistoa, jota case-yrityksestä on saatu käyttöön. Tämä aineisto on kuitenkin muokattu numeraalisesti siten, että sen pohjalta case-yritystä ei ole mahdollista tunnistaa. Muokkauksessa on kuitenkin huolehdittu siitä, että tietojen ja tunnuslukujen riippuvuus ja suhteellisuus ovat säilyneet samalla tasolla ennen muokkausta ja muokkauksen jälkeen.

Tämän lisäksi tutkielman kirjoittaja on työskennellyt tutkielman valmistuessa case-yrityksessä vajaan vuoden, liiketoiminnan ja taloushallinnon kehitysasiantuntijana sekä talousohjaukseen liittyvissä tehtävissä. Tämä mahdollistaa kirjallisuuden, tutkimuksen ja haastatteluiden tueksi myös oman näkemyksen case-yrityksen talousohjauksen parantamisen tarpeesta ja siihen tarvittavasta järjestelmästä. Kirjoittajan oma työskentely yrityksessä ei aiheuta tutkimuksen reliabiliteetille merkittävää riskiä. Tutkielman tavoitteet ovat yhtenäiset niin yrityksen kuin myös kirjoittajan omien tehtävien ja tavoitteiden kannalta. Kaikkien näiden tavoitteena on edesauttaa yritystä sen toiminnan kasvussa, talousohjauksen parantamisessa ja järjestelmän kehittämisessä.

Lisäksi on mainittava, että tämän tutkielman tulokset eivät suoraan ole yleistettävissä muihin yrityksiin rakennustoimialalla tai muullakaan toimialalla. Tutkielman tuloksia on mahdollista käyttää pohdittaessa sitä, mitkä ovat niitä tärkeimpiä tiedollisia tarpeita pienelle yritykselle sen alkuvaiheessa ja kuinka näihin tarpeisiin voidaan yhdellä esimerkillä toiminnollisesti vastata.

4.3 Case-yritys X Oy

Case-yritys X Oy on pieni rakennus- ja remontointialan yritys joka työllistää tällä hetkellä noin kymmenen henkilöä. Yrityksen omistaa sen toimitusjohtaja ja se on perustettu alun perin toiminimellä vuonna 2001. Yrityksen toimitusjohtaja huomasi kuitenkin

myöhemmin, että mikäli toimintaa haluttiin laajentaa sekä yrityksen imagoa ja uskottavuutta parantaa, oli muutos osakeyhtiöksi ajankohtainen vuonna 2008.

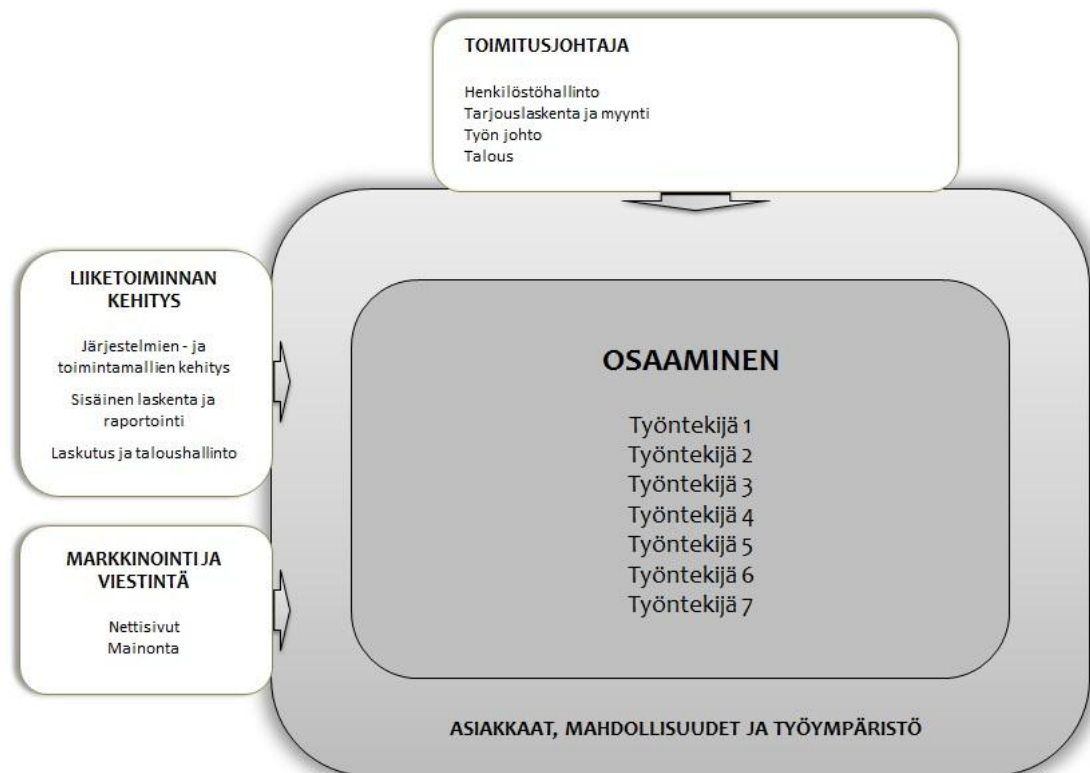
Yrityksen tärkeimmät tämän hetkiset palvelut ovat:

- kodin sisä- ja ulkoremontit (pintaremontit, kylpyhuone- ja keittiöremontit)
- mittatilaustyöt
- uudisrakentamiseen liittyvät viimeistelytyöt
- maanrakennus

Rakennusmarkkinoilla on yleistynyt voimakas kustannuskilpailu pääasiassa halvemmalla työvoimalla. Case-yritys ei ole kuitenkaan missään vaiheessa halunnut tinkiä kotimaisuusperiaatteistaan ja kokee, että huolimatta voimakkaista kustannuspaineista, kotimaisella työllä ja kotimaisin materiaalein tehty työ on tae laadusta ja etenkin luotettavuudesta. Yritys on myös saanut Suomalaisen Työn Liitolta Avainlipun käyttöoikeuden vuonna 2010, jonka kautta yritys haluaa korostaa kuluttajille suomalaisuutta, laatua ja turvallisuutta. Yrityksen liikevaihto on useana vuonna peräkkäin pysytellyt n. 800 000 - 1 000 000 euron tasolla. Liikevaihto vuonna 2010 päättyneellä tilikaudella oli vajaa 1 100 000 euroa. Rahoitus on perustunut pelkästään tulorahoituksesta ja pitkäaikaista lainaa ei tällä hetkellä yrityksellä ole laisinkaan.

Yrityksellä on tavoitteena lähivuosina voimakas kasvu niin liikevaihdollisesti kuin myös henkilöstöllisesti. Toimitusjohtajan mukaan ”ilman henkilöstön voimakasta kasvattamista ei rakennusalalla ole mahdollisuutta myöskään kasvattaa liikevaihtoa”, joten tavoitteena onkin täten kasvattaa henkilöstön määrää lähitulevaisuudessa. Huolimatta henkilöstön lisäyksestä, toimitusjohtaja pitää selvänä myös sitä, että henkilöstön tehokkuutta tulee tuntuvasti parantaa, jotta jokaisesta maksetusta tunnista saadaan maksimallinen tuotto ja työntekijöiden käyttöaste huomattavasti paranee. Tarkkaa arviota siitä, mitä esimerkiksi henkilöstömäärän tuplaaminen ja tehokkuuden lisääminen tarkoittaa liikevaihdon kasvutavoitteelle, ei ole laskettu.

Organisaatioltaan yritys on ollut hyvin kevytrakenteinen. Yrityksen hallinnosta, työnjohdosta, ja toiminnan kehittämisestä on vastannut yksinään yrityksen toimitusjohtaja. Yrityksen toimitusjohtaja on lisäksi huolehtinut yhdessä ulkopuolisen tilitoimiston avulla taloudesta ja taloudellisesta tilanteesta. Alla on esitetty yrityksen tämän hetkinen organisaatiorakenne.



Kuva 5. Yritys X Oy:n organisaatiorakenne.

5 TALOUSOHJAUSJÄRJESTELMÄN KEHITTÄMINEN CASE-YRITYKSELLE

Pk-yritysten talousohjaukseen ja ohjausjärjestelmiin liittyvää tutkimusta on verrattain vähän. Tämän ohella kirjallisuus käsittelee aihetta laajalti yleistäen ja suurempiin yri-

tyksiin keskittyen. Sama koskee tähän tarkoitukseen soveltuvan talousohjausjärjestelmän rakentamista. Kirjallisuudesta ja tutkimuksesta on kuitenkin mahdollista saada näkemystä sekä viitteitä siitä, mitä informaatiota yritykset tarvitsevat tehokkaaseen ohjaukseen ja millainen ohjausjärjestelmä on soveltuvin erityisesti pk-yrityksille. Lopulta on kuitenkin yrityksen johdon ja siellä työskentelevien henkilöiden näkemys ratkaisevassa roolissa, kun pohditaan yritykselle tarpeellisinta informaatiota ja toiminnollista järjestelmää.

Empiriassa esitellään aluksi lyhyesti case-yrityksen toiminnan ja ohjauksen kehittymistä viimeisen viiden vuoden aikana. Tämän myötä saadaan kuva yrityksessä aikaisemmin vallinneesta tilanteesta ja siitä, mitä muutoksia yrityksessä on tehty. Ennen kaikkea on helpompi havaita, mitä muutoksia tulevaisuudessa on mielestäni tarpeellista tehdä. Tämän jälkeen käydään läpi yrityksellä ja sen johdolla olevia informaatiotarpeita ja heidän suhtautumistaan ohjausjärjestelmiin. Näitä käsitellään yrityksen toimitusjohtajan kanssa käytyjen keskusteluiden sekä kirjoittajan oman, yrityksessä tehdyn työn tuoman näkemyksen kautta. Kun informaatiotarpeet on selvitetty, voidaan tämän jälkeen kehittää yritykselle Excel- taulukkolaskentaohjelmaan laskentamallit ja työkalut mm. kustannusten, katetuottojen, tunnuslukujen ja kassavirran laskemiseksi ja seuraamiseksi. Tämän lisäksi kappaleen lopussa (kappale 5.4) pohditaan hyvin lyhyesti sitä, onko pienen yrityksenärkevää siirtyä Excel-pohjaisesta järjestelmäkokonaisuudesta jonkin palveluntarjoajan tarjoamaan kokonaisvaltaisempaan järjestelmään vai riittävätkö Excelin laskentamallit pienen yrityksen talousohjausjärjestelmäksi.

5.1 Case-yrityksen ohjauksen kehittyminen

Kuten tutkielmassa on aikaisemmin todettu, pienen yrityksen on mahdollista hoitaa ohjaus epämuodollisin keinoin ilman formaaleita järjestelmiä. Näin oli myös aiemmin case-yrityksen kohdalla sen toimiessa toiminimellä. Tällöin oli selvää, että tarvetta miltekään muulle kuin välittömälle ohjaukselle ei ollut. Toimitusjohtaja kertookin, että:

”Sillon kun toiminimellä toimittiin ja tehtiin Laten (nimi muutettu) kanssa hommia, niin päivällä tehtiin remontteja ja illalla hoidin laskut ja sähköpostit,

se riitti hyvin (...) tiesi aika tarkkaan miten esimerkiksi yrityksen rahatilanne kehittyi.”

*”...etenkään pienessä yrityksessä niinkuin mekin aikaisemmin oltiin, ei tarvittu mitään monimutkaisia järjestelmiä (...) Olemme pysyneet kärryillä kuluissa ja menoissa pienimuotoisen toiminnan vuoksi. Työmaa-asiat on pysynyt ”yhdes-
sä päässä” ...”*

Yrityksen toimiessa toiminimellä, vastasi toimitusjohtaja käytännössä kaikesta, myynnistä johtamiseen ja toiminnan suunnitteluun, sekä käytännön kohteiden rakentamiseen ja remontoimiseenkin. Tämä voidaan nähdä toiminimellä toimiessa ehkä tavallisimmaksi toimintatavaksi; pyritään hoitamaan itse mahdollisimman suuri osuus töistä, jotta saatava tuotto itselle jää mahdollisimman suureksi. Toimintatapa ei ole riippuvainen toimialasta vaan tämä voidaan nähdä mielestäni kauttaaltaan toiminimien tapana toimia.

Case-yrityksen kohdalla muutos toiminimestä osakeyhtiöksi tapahtui vuonna 2008. Toimitusjohtaja koki, että muutos oli yksi edellytyksistä kasvattaa toimintaa. Lisäksi muutoksen avulla yrityksen uskottavuutta sekä imagoa oli mahdollisuus merkittävästi parantaa. Osakeyhtiöksi muuttumisen jälkeen toimintaa lähdettiin laajentamaan palkkaamalla lisää työntekijöitä ja myymällä lisää keikkoja. Toimitusjohtajan toimenkuva pysyi kuitenkin siltä osin samankaltaisena, että hän jatkoi myynnin tekemistä, työnjoh-
toa sekä ”perinteisiä” toimitusjohtajan tehtäviä, kuten; toiminnan suunnittelua; talouden seurantaa ja yrityksen johtamista haluttuun suuntaan. Näiden lisäksi toimitusjohtaja joutu-
tui välillä myös työskentelemään työmailla käytännön remontointi- ja rakennustöissä. Yrityksen ohjausta kuvastaneet välittömän ohjauksen tyypillisimmät piirteet: epävirallisuus, epämuodollisuus ja johdon henkilökohtainen ja merkittävä panos yrityksen taktiseen ja operatiiviseen johtamiseen ja myös työskentelyyn, pysyivät mukana vielä toiminnan laajentuessa. Kun yritys kasvoi, koki toimitusjohtaja, että:

”Aika ei kerta kaikkiaan riitä kaiken tekemiseen itse. Varsinkin kun tuntui, että homma alkaa kasvamaan niin kaikkea ei enää pystynyt itse hoitamaan (...) palkattiin ”pakupäällikkö” kuljettamaan tavaroita työmaalle ja työnjohtaja

hoitamaan vastaavan mestarin tehtäviä. Hallintoon hankittiin myös lisävoimia laskutukseen (...) Myynnin pystyn vielä jonkin aikaa hoitamaan mutta en silloin jos itse pitää olla kentällä ja samalla hoitaa vielä työnjohtokin.”

Lisäksi toimitusjohtaja totesi keskusteluissa, että muutoksen ja toiminnan kasvattamisen taustalla oli tietoisuus isomman organisaation eduista esimerkiksi vallan ja tehtävien delegoinnin kautta:

”...näistä syistä yritystä alun perin lähdettiin kasvattamaankin, koska pienessä yrityksessä kaikki asiat on hoidettava itse. Isommassa yrityksessä pystytään tekemään organisaatio, jonka avulla tehtäviä voi delegoida muillekin työntekijöille. Tästä syystä talousasioiden kehittämiseenkin on palkattu henkilö (...) olemme kuitenkin kasvaneet jo siihen kokoon, että muun muassa tällä sektorilla täytyy tapahtua muutos, eli ”muistini ei enää riitä””

Ohjelmista puhuttaessa, yrityksellä on ollut käytössä Microsoft Excel. Excelin käyttö ei ole ollut sisäisen laskentainformaation tai muiden laskelmien ja analyysien tuottamista varten vaan ohjelmistoa on käytetty värikkäästi useisiin eri toimintoihin.:

”Exceliä on käytetty laidasta laitaan. Sillä lasketaan (toimitusjohtaja) kaikki tarjoukset ja sitä käytettiin aikaisemmin tuntien kirjaamiseen ja niiden lähettämiseen palkanlaskentaan (tilitoimistoon). Ennen Passelia Excelillä tehtiin myös kaikki laskut kunnes palkattiin laskuttaja...”

Myyntireskontran hoitamiseen yrityksessä on käytössä ollut noin vuoden verran Passeli+ Lite. Myyntilaskujen toimitus tehdään asiakkaille perinteisesti Itellan kautta postittamalla. Ostoreskontra on hoidettu perinteiseen tapaan, jolloin tavarantoimittajat ja muut toimittavat laskunsa paperilaskuina postitse ja ne maksetaan manuaalisesti yrityksen verkkopankissa. Passeli-ohjelmistoa on tähän saakka käytetty ainoastaan laskujen tekemiseen. Passelista ei ole tarkemmin seurattu esimerkiksi kuukausittaista myynnin kehittymistä eikä sitä ole hyödynnetty niin laajasti kuin olisi ollut mahdollista (esimer-

kiksi suoritusten kuittaaminen tiliotteelta; lasku- ja suorituspäiväkirjojen toimitus tili-toimistolle kustannusten pienentämiseksi ym.).

Tuntiseurantaan yrityksellä on käytössä Movenium Oy:n tarjoama Movenium Time Tracker- työajanseurantajärjestelmä.

”...tuntien kirjaaminen ja seuranta on Moveniumin avulla kyllä parantunut mutta yhä välillä asentajilta jää tärkeitä asioita kirjaamatta, vaikka Moveniumin käyttöä on yritetty heille opettaa. Tunnit myös kirjataan näppärästi ohjelmasta huolimatta usein myöhässä (...) se hankaloittaa esimerkiksi laskuttamista, varsinkin kun juuri sitä ohjelmiston hankkimisella oli tarkoitus helpottaa... Näkisin kuitenkin, että ohjelmisto on vielä perinteistä tunti-listaa kätevämpi”

Työkohteisiin käytettyjen työkalujen sekä kohteisiin käytettyjen materiaalien ja tarvikkeiden kulujen seuraamiseen on käytetty perinteistä ”kuitti, paperi ja kynä” metodia:

”Kaikki työmaalle mennyt tavara pitäisi jokaisen asentajan kirjata tarvikeluetteloon, jotta tiedetään mitä minnekin menee (...) tarvikeluetteloitten mukaan kuitenkin laskutetaan asiakasta ja jos niitä ei ole merkitty, jää ne asiakkaalta laskuttamatta, mikäli tarvikkeet on otettu autosta tai varastosta (ei ole ostolaskua, josta laskuttaja voisi todeta tarvikkeelle laskutuskohteen)... ”

Kuten yllä olevista kommentista voidaan havaita, on työtuntien seuranta pyritty parantamaan ottamalla käyttöön ulkopuolisen tarjoajan ylläpitämä järjestelmä. Toisaalta sen käyttöä ei ole saatu tarpeeksi iskostettua ja ohjeistettua työntekijöille, jotta siitä saatava hyöty olisi maksimaalinen. Työmaiden materiaalien ja tarvikkeiden käytön osalta seuranta on perustunut perinteisen metodin lisäksi myös toimitusjohtajan tarkkaavaisuuteen ja muistiin, jotta mitään ei asiakkailta jäisi laskuttamatta. Pidemmän päälle tämä saattaa johtaa etenkin yrityksen taloudellisen tilanteen kannalta kestävämpään tilanteeseen, ellei yrityksessä paremmin tiedetä työkohteiden ja urakoiden kannattavuutta ja katteita. Tämän myös yrityksen toimitusjohtaja myöntää:

”...työmaiden kattavampaa seurantaa pitäisi ja olisi pitänyt tehdä jo jonkin aikaa. Siihenkään ei vaan ole ollut aikaa. Yritys on nyt kasvanut siihen pisteeseen, että kaikki asiat ei voi olla yhden miehen varassa ja siksi nyt pitää panostaa seurannan kehittämiseen. Tarjouksiin on laskettu jonkin verran katetta ja sen pitäisi kattaa kaikki työmaalle menevät tunnit ja tarvikkeet. Tunnit on laskettu tarjouksiin itse tekemiäni remonttien pohjalta, joten tieto työn kestosta ja kustannuksesta on tiedossa, mikäli tieto esim. lisätöistä ym. kustannuksiin liittyvistä muuttujista liikkuu laskuttajan pöydälle asti.”

Yrityksen aikaisempi historia toimimisesta toiminimellä ja sen myötä aikaisemmasta pienimuotoisemmasta toiminnasta, on näkynyt mielestäni yrityksen kasvaneesta toiminnassa huolimatta vielä pitkään osakeyhtiöksi muuttumisen jälkeenkin. Yrityksen ohjaus ja hallinta on pyritty pitämään mahdollisimman vähäisenä ja pitkälti toimitusjohtajan hallussa ja tyypillisenä välittömänä ohjauksena.

Esimerkiksi tavoitteet ovat pitkälti perustuneet ainoastaan liikevaihtotavoitteeseen. Seuranta ja valvonta asetettujen ja toteutuneiden tavoitteiden välillä on tehty vuoden lopussa tilipäätöksestä tarkastamalla, kuinka hyvin vuoden alussa asetettu tavoite piti paikkansa. Tavoitteiden asettamisesta toimitusjohtaja kertoo, että:

”Tavoitteet seuraavalle tilikaudelle on tehty määrittelemällä vuoden alussa tavoite liikevaihdolle ja vuoden lopussa tarkastettu kuinka hyvin se piti paikkansa (...) tavoitteena tietysti on ollut, että homma olisi kannattavaa ja jotain voittoakin jäisi viivan alle.”

Tilitoimisto on lakisääteisen kirjanpidon ja vuosittaisen tilinpäätöksen lisäksi tuottanut yritykselle kuukausittain tuloslaskelman ja taseen, jotta talouden seuraaminen olisi perustasolla mahdollista. Näistä toimitusjohtaja on seurannut yrityksen talouden kehittymistä mutta esimerkiksi systemaattista (kirjallista) analyysia näistä ei ole tehty vaikka mielenkiintoa vertailuun esimerkiksi isompiin yrityksiin on ollut:

”...tuloslaskelmasta ja taseesta on tähän saakka nähty se tarpeellinen tieto mitä milloinkin on tarvittu. Pääasiassa (tuloslaskelmasta) on tarkastettu, mitä viivan alle kuukauden lopussa on jäänyt ja ollaanko plussalla vai miinuksella mutta samalla tuloslaskelmaan on asetettu seurantaa helpottamaan tilejä eri myyntituotekohtaisesti, jotta tilanteen voisi huomata nopeasti ilman taskulaskintakin. Itselläni ei ole aikaa tehdä asialle suuria laskutoimenpiteitä kuukauden välein”

”Tunnuslukuja ei tähän saakka ole laskettu syystä tai toisesta (...) ajan käyttö ja kaikki muu tekeminen on vienyt niiden laskemiselta ajan (...) mielenkiintoa tietysti on esimerkiksi, että kuinka isommat kilpailijat Rakennuslehden vertailussa sijoittuu ja mikä meidän tilanne verrattuna heihin on...”

Toimitusjohtajan näkemyksen mukaan tästä tavasta toimia löytyy kuitenkin omat hankaluutensa:

”...tilitoimistosta tuloslaskelma ja tase saattaa tulla hyvinkin puolitoista kuukautta katkon jälkeen (...) joten tilanne esimerkiksi lokakuun puolessa välissä on ihan eri mitä syyskuun lopussa kun tulos (tuloslaskelma) ja tase tulee...”

Suunnitelmiin, ennusteisiin ja tavoitteisiin käytetty informaatio on tähän saakka tullut pääasiallisesti toimitusjohtajan kokemuksen kautta eikä konkreettisesti numeroiden kautta:

”...informaatio päätöksiin tulee kokemuksen kautta (...) ja sen mukaan katsotaan aina tilannetta mikä se sillä hetkellä on (...) Kokemuksen myötä aika hyvin pystyy tietämään, että mitä esimerkiksi yhden asentajan palkkaaminen lisää aiheuttaa yrityksen kustannuksille...”

Pidemmälle tähtäävää, strategiseen suunnitteluun viittaavaa suunnittelua yrityksessä on toimitusjohtajan toimesta tehty jonkin verran:

”Vuodesta 2009 lähtien on laadittu liiketoimintasuunnitelma kolmen vuoden aikajanelle vuosittain, jonka liitteenä on ollut mm. budjetti, markkinointisuunnitelma, kilpailija- analyysi, sekä SWOT. Seuranta näiden osalta on tapahtunut aika pitkälti minun muistini varassa”

Kustannustenhallinta ja kustannusten seuranta on yrityksessä perustunut pitkälti toimitusjohtajan kokemukseen. Toimitusjohtajan mukaan kustannusrakenteeltaan case-yrityksen lailla – suomalaista työvoimaa käyttävässä yrityksessä – henkilöstön palkkakustannukset nousevat yrityksessä suurimmaksi kulueräksi. Toimitusjohtaja tiedostaa hyvin henkilöstöstä aiheutuvat kustannukset mutta samalla näkee myös työntekijöiden tärkeyden yritykselle:

”...työntekijöistä aiheutuvat kustannukset, palkat ja muut maksut on tietysti suurin menoerä. Mutta toisaalta se tehty työ on sitä arvokkainta työtä ja sitä mistä asiakkaita laskutetaan (...) mikäli asentajien määrää pienentää niin ei sillon voi niin paljon laskuttaakaan ja se näkyy heti liikevaihdossa. Täytyy muistaa, että palveluammattissa asentajien työmäärällä on suora yhteys yrityksen liikevaihtoon ja tulokseen. Tästä tuloksesta maksetaan käytännössä yrityksen hallinnon palkat ja muut toiminnan kulut. Sen lisäksi hyviä asentajia on vaikea saada töihin, jotka tekee sitä laatua mitä me halutaan tehdä... ”

Kustannusten pienentäminen on yleensä kohdistunut henkilöstökuluihin, koska muiden kustannusten sopeuttaminen ei ilman aktiivista seuranta ole ollut helppoa. Työntekijöistä muodostuvien kustannusten lisäksi myös markkinoinnin ja mainonnan kustannukset nousivat toimitusjohtajan mukaan jokseenkin merkittävään rooliin:

”...markkinointi ja mainostaminen maksaa (...) pienelle yritykselle usein liikaa. Tosiasia kuitenkin on, että ilman toimivaa markkinointia ja mainontaa yritys ei voi kasvaa. Markkinoinnin ja mainonnan osuus täytyy vain suhteuttaa kulloinkin olevaan liikevaihtoon, kun me kuitenkin halutaan kasvaa maltillisella vauhdilla ja omavaraisesti. Myös markkinoinnin ja mainonnan suunnittelussa täytyy ottaa tämä asia huomioon...”

Kuten tuloslaskelman ja taseen osalta, yrityksessä ei ole systemaattisesti analysoitu tuot-
toja, kustannuksia tai hinnoittelua, vaan toimitusjohtajan mukaan:

”...tieto kustannuksista ja hinnoittelusta on tullut kokemuksen myötä (...) ja tähän kasvutilanteeseen asti olen pystynyt pitämään tuotot ja kustannukset oman pääni sisällä hallinnassa (...) nyt asiaan tarvitaan muutos, koska en pysy enää kärryillä jokaisen työmaan tilanteesta esim. kustannusten suhteen.”

5.2 Toiminnan kasvu ja muuttuneet informaatiotarpeet talousohjausjärjestelmän tarpeen taustalla

Case-yritys on jatkanut toimintaansa ja kyennyt toimimaan tähän saakka hyvinkin vähäisellä suunnittelulla, informaatiolla ja seurannalla. Tiedot esimerkiksi yrityksen taloudellisesta tilanteesta ovat perustuneet lähestulkoon pelkästään tuloslaskelman ja taseen loppuriveihin sekä toimitusjohtajan omaan ja vankkaan kokemukseen alasta. Näiden pohjalta on pyritty tekemään päätöksiä siitä, mihin ja miksi yrityksen taloustilanne on menossa kulloiseenkin suuntaan, sekä miten toimintaa tulisi kehittää ja parantaa, jotta yritys säilyisi elinkelpoisena ja haluttu kasvu olisi mahdollista. Toimitusjohtaja on pitkään kokenut, että konkreettisia lukuja ja laskelmia (esimerkiksi aktiivista taloudellista) seuranta varten, ei ole tarvittu:

”Mielestäni (taloudellista) seuranta tehdään silloin, kun siihen on aikaa, se ei voi mennä työmaa-asioiden edelle.”

Keskusteluiden edetessä kävi selkeämmin ilmi, että toimitusjohtaja on havainnut, että myös ohjauksen ja siihen tarvittavien järjestelmien osalta muutoksia täytyy alkaa tapahtumaan, mikäli kasvu-ura halutaan säilyttää:

”Tavoitteena on kasvattaa toimintaa siten, että se pysyisi hyvin hyppysissä ilman lisärahoitusta. Tavoitteena ei ole semmoista räjähdysmäistä kasvua koska silloin laatumme heikkenee, ja tilanne voisi helposti levitä käsiin.”

Epämuodollinen ja pitkälti kokemuksella ohjaaminen ei enää riitä:

”Mututuntuma toimii niin kauan kun kaikki asiat menee yhden miehen kautta, mutta kun yritystä ollaan kasvattamassa, joudutaan tilanteeseen, jossa en enää tiedäkään kaikkia asioita automaattisesti (...) vaan minun pitää esimerkiksi kysyä työnjohtajalta työmaan mahdollisesta ongelmasta tai toimistosta laskuun liittyviä yksityiskohtia tai jopa sitä, että miltä meidän tilin saldo tällä hetkellä näyttää. Tilanne on minulle uusi ja joudun turvautumaan ensimmäistä kertaa 11-vuotisen yrittäjyyteni aikana jonkun apuun esim. talouden hallinnassa.”

Toimitusjohtaja myöntää tilanteen haastavuuden etenkin yrityksen kasvutavoitteet silmällä pitäen. Ilman parempaa ohjausta ja sen avuksi tarvittavaa järjestelmää on toiminnan menestyksekkäästi eteenpäin vieminen vaikeaa:

”...sitä ei voi tietenkään kieltää, että paremmalla järjestelmällä apuja varmaan saataisiin. Onhan esimerkiksi Moveniumista (tuntiseurannasta) ollut apua huomattavasti, että edes vähän tietää paljonko tunteja työmaakohtaisesti menee...”

”(...) onhan se totta, että tilannetta pitäisi aktiivisemmin seurata ja etenkin jos hommaa meinaa laajentaa niin olisi se varmasti parempi tietää missä mennään (...) eli tarkempaa informaatiota tarvittaisiin missä ollaan ja minne ollaan menossa.”

Toiminnan ja talouden suunnittelusta tarkemmin keskusteltaessa toimitusjohtaja koki, että huolimatta liiketoimintasuunnitelman tekemisestä, suunnitelmia ja ennusteita on erittäin vaikea tehdä:

”Ennusteita tulevaisuudesta on meidän tilanteessa mahdotonta tehdä (...) ja vaikka suunnitelmia tehtäisiin niin tilanne elää kuitenkin aina niin paljon että

se tuntuu vähän turhalta. Tavoitteita tietysti voidaan ja pitääkin laatia, mutta suhdanteille ja ennalta arvaamattomille muuttujille emme voi mitään”

Toimitusjohtaja kokeekin, että järjestelmän avulla juuri ennustettavuutta olisi mahdollista parantaa järjestelmään syötetyn tiedon avulla:

”Tärkeää informaatiota on myös, että saadaan syötettyä järjestelmään vaikka investointeja, tai työntekijän palkkaaminen ja pystytään toteamaan sen vaikutus yrityksen talouteen etukäteen, eikä siten, että tehdään investointi ja huomataan vaikutus jälkikäteen, kuten tällä hetkellä välillä joudutaan toimimaan.”

Keskusteltaessa toimitusjohtajan kanssa tarkemmin tärkeimmästä informaatiosta, hän toivoisi saavansa järjestelmän myötä käyttöönsä tärkeimpänä palvelun hinnoitteluun ja tämän kautta tuottojen ja kustannusrakenteen selvittämiseen tarvittavaa informaatiota.

”...tärkeimpänä informaationa tietysti voidaan pitää sitä, että onko meidän hinnat millä tasolla suhteessa kilpailijoihin ja mikä vaikutus hintojen muutoksilla on tulokseen (...) kokemuksen kautta voidaan sanoa, että suurin piirtein samalla tavalla (suomalaiset työntekijät ja suomalaiset materiaalit) toimivat yritykset on samoissa hinnoissa kuin me.”

Kassanhallinta ja yrityksen kassavirta nousi keskusteluissa myös usein esille:

”...hintojen lisäksi tärkeäksi tietysti nousee, että kassassa on rahaa jotta kaikki laskut ja palkat voidaan hoitaa. Kassavirtaa on pyritty pitämään tasaisena viikottaisen laskutustavoitteen avulla, se toimii tällä hetkellä kohtalaisesti, mutta tulevaisuudessa joudutaan keksimään jokin parempi ratkaisu. Mieltä varmasti rauhoittaisi, jos laskelmat osoittaisivat, että sen hetkisen työtilanteen mukaan vuosi tulee menemään budjetin mukaisesti, tai paremmin”

Aikaisemmat tutkimukset osoittavat, että yrityksen kasvaessa tilanne vaatii, että ohjauksessa ja järjestelmissä on tapahduttava muutos mikäli laajentuneen toiminnan halutaan

tuottavan voittoa ja kasvun jatkoa. Teoriassa on kuitenkin mielestäni jäänyt vähemmälle huomiolle, että tämä muutos saattaa yrityksessä ilmestyä erittäin nopeasti. Mikäli yrityksessä ei ole varauduttu muutoksen nopeuteen ja sen vaikutuksia osattu tiedostaa tai taloudellisesti niihin varautua, on olemassa riski hyvinkin vaikeaan tilanteeseen ajautumisesta. Tämä näkökulma heijastuu mielestäni erittäin hyvin case-yrityksen kohdalla. Keskusteluiden myötä koen, että muutoksen nopeus toiminimestä osakeyhtiöksi ja toiminnan laajentuminen tuli yritykselle yllätyksenä ja varautuminen muutokseen ja kasvuun ei ollut sillä tasolla, jolla siihen olisi kyetty tehokkaasti vastaamaan.

Muutoksen myötä suurimman haasteen on tuonut merkittävä, jopa ”krooninen” ajan puute. Ajan puute on johtanut selkeästi siihen, että esimerkiksi toiminnan ja talouden suunnittelu; suunnitellun ja aktiivisen myyntityön tekeminen; markkinoinnin suunnittelu ja toteuttaminen sekä kaikkien näiden osa-alueiden jatkuva kehittäminen ei ole ollut mitenkään mahdollista. Ajan puutteen sekä kokemukseen perustuvan ohjauksen seurauksena on jouduttu pienen yrityksen – kirjallisuudessa ja tutkimuksessakin – perinteisesti esiintyneeseen tilanteeseen, jolloin yrityksessä on ilmaantunut ikään kuin tiedostamaton tarve paremmalle ohjaukselle ja ohjausjärjestelmälle.

Toiminnanohjausta ja etenkin talousohjausta on pyritty parantamaan esimerkiksi työtuntien ja materiaalien seuranta parantamalla; tehostamalla laskutusta; ja palkkaamalla esimerkiksi työnjohtoon ja reskontran hoitamiseen lisää henkilökuntaa. Näiden toimien luonnollisena tavoitteena on ollut vähentää myös toimitusjohtajalle aiheutuvia paineita. Toiminnan kehittäminen ja ohjauksen parantaminen on kuitenkin keskittynyt pääasiallisesti ”työmaa-tasolle”, eikä niinkään voimakkaasti talouden hallintaan ja seurantaan. Tällöin on ollut erittäin hankalaa seurata muutosten vaikutusta muihin, etenkin talouden osa-alueisiin kuten kannattavuuteen, katteisiin, yrityksen pääomarakenteeseen ja maksuvalmiuteen. Lisäksi taloutta ei tähän saakka ole aktiivisesti seurattu ajanpuutteen johdosta vaan on jouduttu luottamaan kokemuksen tuomaan ”varmuuteen”.

Ei voida kieltää, että operatiivisen toiminnan kehittäminen yrityksen kasvuvaiheessa olisi tärkeää mutta tämän rinnalla on äärimmäisen tärkeä huolehtia siitä, että kasvu on lisäksi taloudellisesti kannattavaa. Mikäli kasvu perustuu ainoastaan intuitioon ja ole-

tukseen kannattavuuden, maksuvalmiuden, pääomarakenteen ym. osa-alueiden positiivisesta kehittymisestä ja kunnosta, ollaan mielestäni väärillä jäljillä. On syytä myös huomioida, että kannattavaa kasvua on mahdollista saavuttaa jopa liikevaihdon pienen-tyessä tai pysyessä samana. Tämä tietysti ainoastaan silloin jos yritys tehokkaasti kykenee seuraamaan ja hallitsemaan kustannuksiaan.

Yrityksen laajentuessa ja yritystä tavoitteellisesti kasvatettaessa, aiheutuu johdon työmäärässä suuri harppaus. Tämä on case-yrityksessä selkeästi havaittavissa, jonka myös toimitusjohtaja useasti nosti esille haastatteluissa. Samaa näkemystä tukee myös kirjallisuudessa ja tutkimuksessa useasti esille noussut seikka, että muutaman henkilön yritys ei tarvitse ohjausjärjestelmiä, kaiken kattavia suunnitelmia, tavoitteiden asetantaa ja seurantaa vaan välitön ohjaus on riittävä heidän tarpeisiinsa.

Taloudellista suunnittelua ja järjestelmien kehitystä luonnollisesti tarvitaan läpi yrityksen elinkaaren. Erityisen tärkeänä sen voidaan katsoa olevan yrityksen alku- ja kasvuvaiheessa (esim. Jänkälä, 2007; Davila & Foster, 2007, 2010). On erittäin vaikea uskoa, että (mikään) yritys kykenisi pitkällä aikavälillä kasvamaan ilman talousohjausjärjestelmän tarjoamaa informaatiota ja kontrollia siten, että kasvun aiheuttamat ongelmat aiheuttaisivat yritykselle ongelmia, jopa konkurssin vaaran. Yrityksen johdon on kyettävä seuraamaan yrityksen taloudellista tilaa tarkasti periodeittain ja tehtävä suunnitelmia, asettaa tavoitteita ja seurattava toiminnan kehitystä suunnitelmien mukaisesti koko ajan. Informaation avulla yrityksen on helpompaa suunnitella toimintaansa niin lyhyellä kuin pitkälläkin aikavälillä; suunnitelmien toteutumien seuranta helpottuu ja mahdollistaa korjaavien toimenpiteiden suorittamisen ennen kuin se on myöhäistä.

Näin myös FIRA Oy:n kehitysjohdon mukaan:

”On selvää, että kasvuvaiheessa talousjärjestelmän ja taloudellisen suunnittelun kehittäminen on yksi avainasioista, jotta etenkin syntyvaiheen (ja mahdollisesti myös myöhemmän vaiheen) ”mutu”-tuntuma saadaan muutettua laajentumisen ja kasvun edellytyksenä oleviksi numeroiksi.”

Ilman talousohjausta ja talousohjausjärjestelmiä voi kasvuvaiheessa oleva yritys helposti joutua tilanteeseen, jossa kasvu ei enää ole kontrolloitua. Tällöin on todennäköistä, että kasvu tuo mukanaan ongelmia (esimerkiksi informaation määrä kasvaa voimakkaasti; ymmärrys taloudellisesta tilanteesta hämärtyy), joihin ei ilman formaalia ohjausta ja järjestelmiä kyetä vastaamaan.

Teoriasta ei ole mahdollista löytää mitään ”ohjeistusta” tai rajaa siitä, milloin yrityksessä tulisi siirtyä formaalimpaan ohjaukseen ja ohjausjärjestelmiin. Sen sijaan tätä rajaa voidaan jollain tasolla hahmottaa esimerkiksi FIRA Oy:n kehitysjohdon keskusteluissa esiin tulleen mukaan:

”...n. 300 000 euron liikevaihdolla toimivan yrityksen tulisi kyetä hoitamaan liiketoimintaa ja toiminnan ohjausta epämuodollisin keinoin, mutta tämän rajan selvästi ylittyessä, tulisi alkaa kehittämään ohjauksen tueksi muodollisempaa ohjausta ja ohjausjärjestelmää.”

Pelkkä liikevaihtorajan ylitys ei kuitenkaan voi olla mittari tai rajapyykki sille, pitäisikö yrityksen implementoida käyttöön ohjausjärjestelmiä mutta tämä antaa viitteitä siitä, milloin näin tulisi tai olisi ehkä syytä toimia. Vaikka pieni yritys ei ottaisikaan käyttöön ulkopuolelta ostettuja ja joissain tapauksissa laajojakin ohjausjärjestelmiä (ERP-järjestelmiä), on yrityksessä siitä huolimatta syytä ottaa käyttöön vähintään perustaulukkolaskentaohjelmilla (esimerkiksi Excel) suunniteltuja laskentataulukoita. Lisäksi esimerkiksi nykypäivänä tilitoimistoista on mahdollista saada (ulkoisen – ja sisäisen laskentatoimen) laajaakin konsultointia, raportteja ja tukea toimintaan ja talouden hallintaan. Näiden avulla on mahdollista päästä edes alhaisemmalla asteella formaalimpaan ohjaukseen ja tämän kautta seurantaan ja päätöksentekoon, kuin mihin ainoastaan pelkällä ”johdon muistiin” ja kokemukseen perustuvalla ohjauksella mielestäni kyetään pääsemään.

5.3 Talousohjausjärjestelmän kehittäminen case-yritykselle

Formaali ohjaus ja – ohjausjärjestelmät tuovat johtamiseen ja ohjaukseen ammattimaisemman otteen ja näillä järjestelmillä saadaan ymmärrettävästi automatisoitua toimintoja sekä säästetään merkittävästi niin johdon kuin muidenkin järjestelmiä hyödyntävien henkilöiden aikaa. Tutkimuksissa on selkeästi havaittu, että kannattavasti kasvavat yritykset implementoivat käyttöönsä ohjausjärjestelmiä tai ohjausjärjestelmien eri osa-alueita (Jänkälä, 2007; Greiner, 1998). Kun formaalimpi ohjausjärjestelmä otetaan käyttöön, voidaan aikaa käyttää tehokkaammin hyödyksi ja keskittyä yrityksen kannalta tärkeimpiin osa-alueisiin kuten toiminnan suunnitteluun ja prosessien kehittämiseen sekä parempaan ja ”varmempaan” päätöksentekoon (verrattuna intuitioon ja kokemukseen).

Pienen yrityksen ohjausjärjestelmän tulee ensisijaisesti keskittyä tukemaan taloudellista suunnittelua eli tuottamaan oikeanlaista ja oikea-aikaista informaatiota päätöksenteon tueksi. Tutkimukset ja kirjallisuus tukevat voimakkaasti näkemystä siitä, että talouden hallinta ja sen suunnitelmallisuus ja seuranta ovat edelleen yrityksissä yksi tärkeimmistä ohjausjärjestelmän osa-alueista etenkin pienissä yrityksissä (Davila & Foster; Sandino, 2007). Yrityksen on pyrittävä pois ”tilanteen mukaan toimimisesta” ja pyrittävä suunnittelemaan toimintaa ja taloutta, asettamalla tavoitteita ja muistettava seurata ja valvoa näiden toteutumista. Mikäli näin ei toimita, ei mitään myöskään opita, eikä yritys tämän myötä voi kannattavasti kasvaa ja kehittyä.

Huolimatta positiivisesta, yrittäjävetoisesta ympäristöstä ja johtamisesta, case-yrityksessä on hävitty merkittävästi aikaa sellaisiin asioihin, jotka ovat häirinneet toimitusjohtajan keskittymistä olennaisiin ja yrityksen pitkän aikavälin kannalta merkittäviin asioihin. Lisäksi taloudellisen informaation luotettavuus ja sen seuranta on ollut kyseenalaista perustuen ainoastaan kuukausittaiseen (usein liian myöhään saatavaan) tuloslaskelmaan ja taseeseen sekä toimitusjohtajan kokemuksen mukana tuomaan tietoon. Näkemykseni mukaan päätöksenteon avuksi ja toiminnan kehittämiseksi johtamiseen ja ohjaukseen olisi tarvittu ohjausjärjestelmää jo pitkään. Näkemystäni tukevat myös kirjallisuudesta ja tutkimuksesta löydetty vahvat tulokset siitä, että pieni ja kasvava yritys tarvitsee toimintansa hoitamiseen, ohjaamiseen ja päätöksenteon tueksi etenkin talou-

dellista informaatiota. Lisäksi kirjallisuudessa ja tutkimuksessa nousee useasti esille se, että informaatiota tulee olla saatavilla oikea-aikaisesti ja luotettavasti formaaleista lähteistä epäformaalien rinnalla. Täten on selvää, että talousohjaus ja talousohjausjärjestelmän kehittäminen nousee elintärkeään rooliin ennemmin tai myöhemmin.

Tässä tutkielmassa talousohjausjärjestelmä on (tarkoittaa):

Eri työkalujen ja käsitteiden muodostama kokonaisuus, jossa näitä osa-alueita systemaattisesti sovelletaan ja käytetään siten, että yrityksen johdolle kyetään tarjoamaan informaatiota sen päätöksentekoon; toiminnan ja talouden suunnitteluun ja tehokkaaseen talousohjaukseen ja johtamiseen.

Osa-alueita ja työkaluja, joilla oikea-aikaista ja luotettavaa informaatiota tuotetaan, voivat olla muun muassa kassavirtalaskelmat, kustannusten ja tuottojen selvittäminen, budjetit, tunnusluvut tai katetuottolaskelmat. On syytä huomata, että vaikka nämä työkalut kirjallisuudessa esiintyvät oletuksena käytössä lähestulkoon yrityksessä kuin yrityksessä, ei tämä välttämättä pidä paikkaansa pienimmissä yrityksissä. Pienissä yrityksissä, kuten tutkielman case-yrityksessä, ei näitä osa-alueita ja työkaluja ole käytetty lähestulkoon laisinkaan, vaan ohjaus on perustunut enemmän intuitioon, kokemukseen ja kuukausittaisten tuloslaskelmien ja taseiden loppuriveihin.

Ohjausjärjestelmät voivat helposti muodostua laajoiksi ja monimutkaisiksi järjestelmiksi. Pienessä yrityksessä jo pelkästään järjestelmän suunnitteluun, implementointiin ja sen jokapäiväiseen käyttöön kulutettava aika ja kustannukset saattavat muodostua hyvin suuriksi verrattuna esimerkiksi liikevaihtoon. Tästä syystä on erittäin tärkeää, että pienen yrityksen ohjausjärjestelmä keskittyy vain muutamiin tarkkaan valittuihin osa-alueisiin ja näistä tehtäviin suunnitelmiin ja raportointiin seurannan helpottamiseksi. Toisaalta on syytä huolehtia siitä, että järjestelmä mukautuu ja laajenee kasvun ja kehityksen myötä vastaamaan myös muuttuneita yrityksen sisäisiä - ja ulkoisia vaatimuksia. Tutkimuksissa ja kirjallisuudessa usein esille noussut ja myös case-yrityksen toimitusjohtajan kaipaama; järjestelmien yksinkertaisuus ja helppokäyttöisyys, nousevatkin talousohjausjärjestelmän kehittämisessä merkittävään rooliin.

Tutkielman toisen tavoitteen, eli toiminnollisen tavoitteen täyttämiseksi, on rakennettu Excel-taulukkolaskentaohjelmalla useita laskentamalleja (myöh. työkalut) (liitteet 1-7). Excel on toimitusjohtajalle perusteiltaan tuttu työkalu, joten tämä näkökulma tuki voimakkaasti Excelin valintaa laskentajärjestelmäksi.

Excelillä rakennetut ja keskenään linkitetyt työkalut toimivat hyvin pienemmissä yrityksissä talousohjausjärjestelmänä. Näitä työkaluja oikein käytettynä on niistä saatu informaatio verrattavissa valmisohjelmistojen tuottamaan informaatioon. Onhan molempien järjestelmien taustalla sama saatavilla oleva data yrityksestä ja sen toiminnasta.

Case-yrityksessä ei ole tähän saakka tehty kontrolloitua talouden eikä toiminnan suunnittelua, on yrityksen toiminta tällöin perustunut enemmän tai vähemmän ”tilanteen mukaan elämiseen”. Muun ohella, myös valvonta ja seuranta on ollut käytännössä erittäin minimaalista ja perustunut lähestulkoon ainoastaan tuloslaskelman ja taseen kuukausittaiseen seuraamiseen toimitusjohtajan toimesta. Havaintojen perusteella sekä toimitusjohtajan kanssa käytyjen keskusteluiden ja omakohtaisen kokemuksen kautta, voitiin Excelillä kehittää yritykselle perustyökalut talousohjaukseen (suunnitteluun, seurantaan ja valvontaan).

Haasteeksi Excelissä tehdyissä malleissa muodostuu niiden tarve jatkuvalla manuaaliselle päivitettävyydelle sekä alttius virheille, koska data Exceliin joudutaan syöttämään käsin. Lisäksi näitä työkaluja käytettäessä nousee esille nopeasti kysymys; mistä tieto niihin saadaan? Tähän saakka tarvittu tieto case-yrityksessä on saatu paperimuotoisilta osto- ja myyntilaskuilta sekä poimittu tuloslaskelmalta ja taseesta, näin joudutaan Excelillä rakennettujen työkalujen kanssa toimimaan myös myöhemmin. Näiden tietojen tuominen Excel-malleihin vaatii erittäin paljon manuaalista työtä ja aikaa, jolloin työstä aiheutuvat kustannukset nousevat erittäin korkeiksi. Tämän lisäksi Excel-malleissa voi kehittäjän ja käyttäjän välinen osaamiskuilu nousta merkittäväksi ongelmaksi. Tätä ongelmaa luonnollisesti voidaan minimoida hyvällä ohjeistuksella ja työkalujen selkeillä rakenteilla ja niiden käytettävyydellä.

Excelillä rakennetut työkalut avaavat case-yrityksen johdolle useita uusia ja selventäviä näkökulmia tähän saakka käytetyn tuloslaskelman ja taseen viimeisen rivin seuraamisen lisäksi.

Kuten tämän tutkielman kappaleissa 3.1-3.3 käsiteltiin, on kustannusten ja tuottojen selvittäminen on luonnollisesti tärkeää, jotta konkreettisesti ymmärretään yrityksen kustannusrakennetta sekä sitä mikä vaikutus esimerkiksi hinnan muutoksilla on yrityksen talouteen ja mahdollisesti myös toimintaan. Koska kustannusten seuranta ei case-yrityksessä tähän saakka ole aktiivisesti tehty, on liitteissä yksi (1) ja kaksi (2) avattu yrityksen kiinteiden ja muuttuvien kustannusten rakennetta ja suhdetta. Näiden työkalujen myötä yrityksen johdon on helpompaa ymmärtää yrityksen kustannusrakennetta, kustannusten jakautumista ja kuinka kustannukset tilikauden aikana jaksottuvat. Kiinteiden kustannusten vaihtelua selittää yritykselle vuodelta 2011 langenneet ylimääräiset maksut TyEL-vakuutuksista sekä vakuutusyhtiön vaihdoksen mukanaan tuomat kustannusten muutokset kahdessa vaiheessa vuonna 2012. Lisäksi on syytä huomata, että laskentamalleissa vuoden viimeisen neljänneksen luvuissa on sisällä ennusteita, koska vuoden 2012 tilikausi on vielä tutkielman kirjoitushetkellä kesken.

Kustannustaulukoista voidaan havaita, että yrityksen kiinteiden kustannusten osuus kokonaiskustannuksista on ainoastaan noin viidennes (21,4 %), jolloin suurin osa kustannuksista on muuttuvia (78,6 %). Suurimpia yksittäisiä kustannuseriä ovat työntekijöiden palkat ja eläkkeet ja muut korvaukset (40,0 %) sekä palvelut, työkalut, kalusto ja tarvikkeet (28,7 %). Palveluihin ja tarvikkeisiin kuuluvista kustannuserästä on kuitenkin syytä huomata, että suurin osa näistä on ns. läpilaskutettavaa menoa, jolloin niiden vaikutus kustannuksiin pienenee tai parhaassa tapauksessa on +/- nolla.

Kustannusten selvittämisten Exceliin on rakennettu lisäksi tuottoja selventävä malli (liite 3). Tässä mallissa tuotot näkyvät toteutuneina - ja ennustettuina tuottoina sekä lisäksi on laadittu näiden mahdollisia eroja kuvaava erolaskelma. Tällä työkalulla johdon on mahdollista seurata tilikaudelle asetettujen tuottotavoitteiden ja toteutuneiden tuottojen eroja. Liitteenä olevassa tuottojen erolaskelmassa näkyvää eroa selittää kesken oleva tilikausi.

Liitteissä neljä (4) ja viisi (5) on esitetty katetuottotyökalut. Katetuotoissa on esillä edellä mainitusta tuottomallista johdettu toteutunut ja ennustettu laskelma sekä rullaava katetuottoennuste. Katetuottolaskelmasta voidaan havaita, että koska case-yrityksessä ei tähän saakka ole tehty tarkkoja suunnitelmia toiminnasta ja taloudesta, on mahdollista, että ”kokemukseen pohjautuvalla tiedolla” ja toteutuneen välillä voi olla suurikin ero. Kun muistetaan aikaisempi toimitusjohtajan maininta koskien tavoitteiden asettamista (s. 36), voidaan katetuottolaskelman avulla havaita, että pelkän liikevaihtotavoitteen asettaminen ei ole ainakaan vuoden 2012 osalta osoittautumassa toivotunlaiseksi. Tässä on syytä kuitenkin huomioida kesken olevan tilikauden merkitys. Siitäkin huolimatta, näyttää kuluvan vuoden rullaava ennuste suhteellisen huonolta.

Tuloslaskelmaa ja tasetta tarkemmin analysoimalla voidaan laskea esimerkiksi taloutta ja toiminnan tehokkuutta kuvaavia tunnuslukuja, jotka antavat hyödyllistä tietoa yrityksen toiminnan ja sen taloudellisen tilan arviointiin. Pienyrityksen kohdalla tunnusluvut ovat yleensä erityisesti omistajien seurannan alla. Tunnusluvut saattavat kiinnostaa myös pankkeja esimerkiksi mahdollisessa vieraan pääoman hankinnassa. Lisäksi myös mahdolliset sijoittajat tai kilpailijat voivat olla kiinnostuneita yrityksen tunnusluvuista. Yritykselle itselleen taloudelliset tunnusluvut tarjoavat mahdollisuuden, ainakin jollain tasolla, ohjata ja johtaa toimintaa siihen liittyvien tunnuslukujen avulla lyhyellä tähtämellä. Tunnuslukujen ja niiden tarjoaman informaation voidaan katsoa olevan eräänlainen pikaraportti yrityksen taloudellisesta tilanteesta.

Liitteessä kuusi (6) on laskettu yrityksen taloudellisia tunnuslukuja vuosilta 2010 ja 2011. Liitteessä esitetyt luvut pohjautuvat suoraan, oikaisemattomana lasketusta tuloslaskelmasta ja taseesta. Vuodelle 2012 laskettuja tunnuslukuja ei vielä ole tilikauden keskeneräisyydestä johtuen saatavilla. Vuodesta 2011 voidaan havaita, että yritys on taloudellisesti tilikauden lopussa ollut hyvässä kunnossa. Pienelle yritykselle tärkeä liikevaihto on kaksinkertaistunut vuodesta 2010 ja samalla tulos on yli kolminkertaistunut. Nämä ovatkin periaatteessa tähän saakka olleet merkittävimmät johdon seuraamat tunnusluvut. Liitteen kuusi (6) mukaisesta taulukosta voidaan kuitenkin tehdä muitakin mielenkiintoisia havaintoja. Pääoman tuottoasteet ovat yrityksellä erinomaiset sekä velkaantumisesta kertova gearing- % on negatiivinen (nettovelka suhteessa omaan pää-

omaan on käytännössä nolla). Yrityksen omavaraisuusaste oli vuonna 2010 ja vuonna 2011 36 %, joten sen tappion sietokyky ja kyky selviytyä voimassa olevista sitoumuksistaan oli hyvällä tasolla.

Excelissä on luonnollisesti mahdollista tuottaa taulukkomallien tietoja selventäviä kuvia ja kuvaajia. Yhdistettynä numeerinen data, kuviot ja kuvaajat, on Excelin avulla mahdollista tuottaa case-yrityksen johdolle perusmuotoisia talousraportteja. Talousraportteja ei tässä tutkielmassa ole kuitenkaan lähdetty tekemään siitä syystä, että tutkielman aikana tilitoimiston kanssa käytyjen keskusteluiden myötä selvisi, että tilitoimisto voi (alkoi keskusteluiden jälkeen) tuottaa tarvittaessa kuukausittaisen tuloslaskelman ja taseen yhteydessä Talgrafin tuottamia talousraportteja. Talgrafin tuottamia talousraportin esimerkkimalleja on esitelty liitteissä (liite 8). Talousraporteista on mahdollista saada tuloslaskelmaan ja taseeseen porautuvia lisätietoja, kuten: kiinteät – ja muuttuvat kustannukset, myynti- ja käyttökatteet sekä vertailutietoa kuukausien ja tilikausien välillä. Näiden tietojen lisäksi raporteissa on selkeyttäviä Excel-tyylisiä graafeja. Tilitoimiston käyttämät raportit toimivatkin täydentävänä komponenttina tämän tutkielman myötä rakennetuille työkaluille. Raporteista on kuitenkin syytä huomioida se, että niiden porautuvat tiedot (esim. jako kiinteisiin – ja muuttuviin kustannuksiin) voivat poiketa merkittävästi laadituista Excel-laskentamallien tiedoista. Talgrafin raportit jakavat kustannukset suoraan tuloslaskelman mukaan kun taas Excelillä rakennetuissa työkaluissa on käytetty harkinnanvaraisuutta jaon suhteen. Tässä tapauksessa onkin tehtävä valinta siitä, käytetäänkö esimerkiksi kustannustenjakoperusteina yrityksen omia vai Talgrafin valintoja.

5.4 Vaihtoehto Excel-laskentamallien tilalle

Kuten aikaisemmin todettiin, voivat Excelillä rakennetut työkalut toimia hyvänä vaihtoehtona pienen yrityksen talousohjauksessa. Toisaalta Excelin haasteet saattavat aiheuttaa sen, että työkaluilla saavutettu ajansäästö hävitään nopeasti työkaluja käytettäessä ja niiden tietoja päivitettäessä. Lisäksi on syytä huomioida, että informaation oikea-aikaisuuteen ja luotettavuuteen ei pelkillä Excelin työkaluilla päästä vaan tarvitaan muitakin muutoksia. Näitä ovat etenkin case-yrityksen kohdalla vaatimus tilitoimiston no-

peampaan tiedon tuottamiseen sekä etenkin ostoreskontran sähköistäminen mutta myös myyntireskontran sekä tuntiseurannan aktivoiminen tukemaan seurantaa ja valvontaa.

Vaihtoehtona Excelissä rakennetuille laskentamalleille, pyydettiin neljältä eri pk-yritykselle valmisohjelmistoja tarjoavalta yritykseltä tarjoukset case-yritykselle sopivista talousohjelmistoista. On syytä huomioda, että tässä näiden ohjelmistojen ominaisuuksia ja kustannuksia käsitellään hyvinkin pintapuolisesti. Tavoitteena on kuitenkin antaa case-yritykselle ja lukijalle käsitys siitä, miten nämä ohjelmistot eroavat kehityksistä Excel-työkaluista ja mikä niiden mahdollinen säästövaikutus on verrattuna tutkielmaa edeltävään tilanteeseen.

Valmisohjelmistot ovat perusominaisuuksiltaan tarkoitettu korvaamaan ja sähköistämään pääasiallisesti yrityksen myynti- ja ostoreskontra. Sähköistämisen myötä saatavilla oleva informaatio on aina ajan tasalla. Sen lisäksi esimerkiksi talouteen ja toimintaan liittyvät raportit sekä tuloslaskelmat ja taseet on tarvittaessa mahdollista saada vaikkapa päivittäin. Kaiken tämän lisäksi ne tarjoavat (yleensä lisähinnasta) laajojakin mahdollisuuksia sisäisen laskennan parantamiseen (esimerkiksi budjetointi) ja informaation aktiivisempaan soveltamiseen. Esimerkin omaisesti edellä mainittua kuvastaa erään ohjelmistotoimittajan mainoslause: ”... *uudet keinot liiketoiminnan tehostamiseen, yhdellä järjestelmällä*”.

Ohjelmistotoimittajien kanssa keskusteltiin ohjelmistojen etäesittelyiden merkeissä sekä joidenkin kanssa myös paikan päällä, jolloin tarjoajat esittelivät ohjelmistojaan mutta samalla oli mahdollista käydä läpi myös laajemmin talouden hallintaa. Kolme neljästä toimittajasta perustivatkin kontaktin oikeasti case-yrityksen tarpeiden mukaiseen keskusteluun kun taas yksi toimittaja halusi ainoastaan esitellä järjestelmänsä sen ”parhaiden ominaisuuksien” pohjalta. Näillä ominaisuuksilla ei kuitenkaan ollut merkitystä case-yrityksen tämän hetkisen tilanteen parantamiseen.

Ohjelmia on tänä päivänä saatavilla perinteisenä, tietokoneelle asennettavana ohjelmistona (yksi neljästä tarjosi tätä mallia) sekä pilvipalveluina, jolloin järjestelmän käyttö ei ole paikasta riippuvainen vaan sitä voidaan käyttää missä ja milloin tahansa. Tämä antaa

luonnollisesti mahdollisuuksia etätyöhön sekä sen, että järjestelmän käyttö ei (pahimmassa tapauksessa) ole sidottu yhteen ainoaan työpisteeseen ja yhdelle käyttäjälle.

Lähestulkoon kaikkien ohjelmistojen ominaisuudet vastasivat erinomaisesti case-yrityksen tarpeisiin. Parhaimmassa tapauksessa ostolaskuja ja myyntilaskuja ei yrityksessä tarvitse käsitellä lainkaan paperilla vaan kaikki on mahdollista hoitaa sähköisesti. Informaatio on oikea-aikaista ja luotettavaa, koska tietoa ei tarvitse syöttää manuaalisesti vaan ohjelmisto huolehtii laajasti tietojen siirtymisestä järjestelmän sisällä. Koska yrityksen kaipaama informaatio on aina ajan tasalla, on toiminnan suunnittelu tällöin merkittävästi helpompaa. Lisäksi ohjelmistot antavat talousohjaukseen merkittävän parannuksen. Ohjelmiston avulla esimerkiksi urakoiden ja työkohteiden kustannusten, tuottojen, katteiden ja vaikkapa tunnuslukujen seuranta on erittäin helppoa. Edellä mainitun lisäksi ohjelmisto on yhteydessä pankkiin, joten esimerkiksi kassatilanteen saa selville suoraan ohjelmasta. Tähän saakkahan kassatilanne on jouduttu aina katsomaan erikseen verkkopankista. Ohjelmistot tuottavat tarvittaessa myös case-yrityksen tarpeen mukaiset kassavirtalaskelmat ja –ennusteet.

Kustannuksiltaan ohjelmistot erosivat merkittävästi toisistaan. Tietokoneelle asennettava ohjelmisto oli alkuinvestoinniltaan kaikista kallein kun taas pilvipalveluun perustuvat ohjelmistot olivat tarjolla olevista vaihtoehdoista edullisimmat. Etenkin kuukausitasolla eroa on merkittävästi; halvimman kuukausihinta case-yrityksen tarpeisiin soveltuvilla moduuleilla oli noin 90 euroa kuukaudessa ja kallein 640 euroa kuukaudessa. Verrattuna case-yrityksen nykyiseen tilanteeseen ohjelmistoon siirryttäessä kustannukset pienenisivät arviolta noin 200–400 euroa kuukaudessa. Säästön suuruus riippuu lopulta käytännössä siitä, kuinka paljon case-yritys haluaa itse taloudestaan hoitaa; myynti-, ostoreskontra; palkanlaskenta; kirjanpito; työajan hallinta jne.; kaikilla näillä osaluilla on vaikutusta siihen mikä säästön suuruudeksi lopulta muodostuu.

Valmisohjelmiston valitessa case-yritys saattaa joutua myös vaihtamaan tilitoimistoa. Tätä ohjelmistotarjoajat suosittelevat etenkin siitä syystä, että maksimoidakseen ohjelmistosta saatavan hyödyn, on syytä valita vastaavaa ohjelmistoa käyttävä tilitoimisto. Tämä johtaa silloin siihen hyötyyn, että molemmat (yritys ja tilitoimisto) näkevät jatku-

vasti saman informaation ja samalla mahdollisissa ongelmatilanteissa molemmat osapuolet pystyvät helposti, vaikka yhdessä etäyhteydellä, puuttumaan tilanteeseen. Yhteiskäytössä oleva ohjelmisto myös minimoi perinteisen postin käytön tarpeen, koska kaikki informaatio on saatavilla koko ajan molemmille osapuolille.

6 LOPPUPÄÄTELMÄT

6.1 Yhteenveto

Case-yrityksen talousohjaus ja sen tyypillisimmät piirteet; suunnittelu, suunnitelmien toteuttaminen ja näiden seuranta sekä valvonta ovat tähän saakka olleet heikolla tasolla. Suurimmaksi syyksi tähän voidaan nähdä yksinkertaisesti ajan puute, joka on johtunut suurimmalta osin yrityksen toimitusjohtajan halusta hoitaa mahdollisimman suuri osa tehtävistä itse. Tämä voi näkemykseni mukaan olla seurausta etenkin aikaisemmasta toiminnasta toiminimen alla.

Toimitusjohtajan ja FIRA Oy:n kehitysjohdon kanssa käydyt keskustelut tukevat aikaisempien tutkimusten tuloksia siitä, että pienen, muutaman henkilön työllistävän yrityksen on mahdollista ohjata toimintaansa epämuodollisin keinoin, ilman formaalia ohjausjärjestelmää. Kuitenkin yrityksen kasvaessa ja toiminnan laajetessa, on yrityksen otettava käyttöön formaalimpia ohjausjärjestelmiä. Näiden ohjausjärjestelmien avulla yrityksen ohjaamisesta ja johtamisesta saadaan tehokkaampaa ja suunnitelmallisempaa. Aiheesta tehtyjen tutkimusten tulokset tukevat voimakkaasti tätä näkemystä todetessaan, että formaalien ohjausjärjestelmien käyttöönotto on elinehto yritykselle ja lisäksi niiden käyttöönotto vahvistaa yrityksen kasvua ja kasvutavoitteissa onnistumista (mm. Jänkälä, 2007; Davila & Foster, 2007, 2010; Greiner, 1998, Sandino, 2007)

Ohjausjärjestelmän rakenteen määräävät etenkin yrityksen johdon ja yrityksessä työskentelevien ihmisten tiedolliset tarpeet. Case-yrityksen toimitusjohtaja kokeekin, että yritys ei tarvitse käyttöönsä monimutkaisia järjestelmiä vaan peräänkuuluttaa niiden yksinkertaisuutta. Tämän vaatimuksen lisäksi etenkin tuottojen ja kustannusten suhde;

hinnoittelu ja informaation saatavuus ja oikea-aikaisuus olivat toimitusjohtajan näkemyksen mukaan tärkeimpien järjestelmältä vaadittavien osa-alueiden joukossa. Lisäksi järjestelmän kyky hoitaa useita eri osa-alueita nousi yhdeksi tärkeäksi vaatimukseksi tutustuttaessa esimerkiksi valmisohjelmistoihin.

Rakennettujen Excel-työkalujen avulla yrityksen on mahdollisuus aloittaa siirtyminen epämuodollisesta ohjauksesta formaalimpaan järjestelmään ja - ohjaukseen. Työkalut antavat yrityksen johdolle mahdollisuuden saada tarkempaa tietoa esimerkiksi tuottojen ja kustannusten suhteista sekä näiden mahdollisten muutosten vaikutuksesta yrityksen tulokseen, jolloin päätöksenteko on varmempaa. Yhtiön tähän saakka käyttämään tuloslaskelman ja taseen seurantaan on Exceliin rakennettu työkalut tunnuslukujen laskentaan, jotta johto saa pikaisesti silmäyksen yrityksen kulloisestakin tilanteesta.

Excel-malleja rakennettaessa ja käytettäessä nousi esille se seikka, että mikäli Exceliä halutaan aktiivisesti tulevaisuudessa käyttää talousohjauksen apuna ja järjestelmänä, tulee se vaatimaan paljon manuaalista työtä ja aikaa. Exceliin pohjautuva järjestelmä vaatii huomattavasti enemmän konsultoivaa roolia myös tilitoimistolta, verrattuna siihen, mitä se tähän saakka on case-yritykselle tarjonnut. Samalla tilitoimiston on kyettävä nopeampaan tiedon tuottamiseen mihin se tällä hetkellä kykenee.

Toinen vaihtoehto on tutkielmassa lyhyesti esitellyn valmisohjelmiston käyttöönotto esimerkiksi ainoastaan sähköisen myynti- ja ostoreskontran osalta. Tämä tukee hyvin, rakennettujen Excel-työkalujen päivitettävyyttä ja ajantasaisuutta. Samalla myös tilitoimistolle kyetään tarjoamaan nopeammin kirjanpidon, tuloslaskelman ja taseen tuottamiseen tarvittavaa aineistoa. Valmisohjelmisto antaa mahdollisuuden myös automatisoida yrityksen kirjanpitoa, jolloin sen riippuvuus tilitoimistosta vähenee entisestään. Toisaalta valmisohjelmisto tarjoaa mahdollisuuden myös siirtymisen ulkoistamiseen, mikäli se yrityksessä koetaan jossain vaiheessa tarpeelliseksi. Valmisohjelmiston myötä tilitoimiston roolia voidaan helposti laajentaa kattamaan esimerkiksi yrityksen controller-toiminnot tai ulkoistamalla tarvittaessa esimerkiksi reskontrien hoito tilitoimistolle.

Kolmantena vaihtoehtona on edellisen tavoin ottaa valmisohjelmisto käyttöön siten, että sen kautta pyritään hoitamaan talousohjaus case-yrityksessä mahdollisimman laajasti ja yrityksen sisäisesti. Tämä tarkoittaa tällöin käytännössä myynti- ja ostoreskontran sähköistämistä; ohjelmiston käyttämistä sisäisen laskennan (controlling) apuna; kirjanpidon automatisointia ja hoitamista yhdessä (samaa ohjelmistoa) käyttävän tilitoimiston kanssa. Tämän rinnalla on syytä kuitenkin pitää esimerkiksi rakennettuja Excel-työkaluja, joilla on mahdollista merkittävästikin pienentää valmisohjelmistoista aiheutuvia kustannuksia. Tämän vaihtoehdon myötä on tärkeää huomioida, että yritys palkkaa taloudesta vastaavan henkilön hoitamaan talousohjausta, jotta saavutettu hyöty ajankäytössä ei muodostu enää uudestaan ongelmaksi.

Minkä valinnan yritys tekeekin, vastaus siihen, onko valinta oikea ja tuottaako se yritykselle ja sen johdolle halutun lopputuloksen, jää myöhemmin nähtäväksi. Pellinen (2005) toteaaakin osuvasti, että laskenta- ja ohjausjärjestelmien arvo punnitaan lopulta sillä, miten hyvin ne auttavat johtoa luomaan organisaation toimintaan (ja talouteen) tarvittavaa järjestystä, ennakoitavuutta ja tehokkuutta.

On syytä huomauttaa, että talousohjaus ja siihen liittyvät ohjausjärjestelmät eivät pelkästään riitä, vaan yrityksen tarvitsee huolehtia muidenkin osa-alueiden parantamisesta ja tehostamisesta. Näitä osa-alueita, joita tässä tutkielmassa ei laajemmin käsitellä, ovat esimerkiksi myynnin ja markkinoinnin tekniikoiden ja järjestelmien käyttöönotto ja tehostaminen; pidemmän aikavälin strateginen suunnittelu; prosessien ja mallien kehittäminen ja dokumentointi; sekä luonnollisesti pehmeämpien ja kvalitatiivisten näkökulmien korostaminen, kuten asiakas- ja oppimisnäkökulma.

Loppuun on lisäksi syytä todeta, että mikäli talousohjaus ja sen siihen käyttämät järjestelmät eivät ole yrityksen hallinnassa, on muiden osa-alueiden rakentaminen ja ylläpito jälleen epäluotettavan tiedon varassa. Epävarmuutta voi olla tällöin mm. siitä, tuovatko ne yritykselle taloudellista hyötyä vai ovatko niiden kustannukset suuremmat kuin niiden tuomat hyödyt? Karioiden voidaankin mielestäni sanoa, että kaikki tiet johtavat takaisin talousohjauksen ja talousohjausjärjestelmien toimivuuteen ja niiden hyödyntämiseen.

6.2 Jatkotutkimusehdotukset

Akateeminen tutkimus keskittyy pääasiassa suurempien yritysten ohjausjärjestelmiin ja ohjaukseen. Tämän kaltaisissa yrityksissä nämä ovat yleensä hyvin monimutkaisia ja moniulotteisia kokonaisuuksia. Tällöin niihin liittyvää tutkimusta on hyvin vaikeaa soveltaa pk-yritysten arkeen. Huomioiden, että Suomessa jatkuvasti keskustellaan etenkin yrittäjyydestä ja pienten yritysten tilanteesta sekä merkityksestä yhteiskunnalle, olisi mielestäni tärkeää tutkia myös pienempien yritysten ohjausta ja järjestelmiä. Miten ja mitä järjestelmiä tai järjestelmän osa-alueita pk-yritykset alkuvaiheessa ottavat käyttöön ja onko näiden järjestelmien käyttö samankaltaista kuin isommissa yrityksissä? Lisäksi tulisi myös tutkia sitä, missä menee se raja niin henkilömääräisesti kuin rahamääräisesti, jolloin ohjausjärjestelmiä aletaan yleensä implementoida, jotta niistä saatava hyöty on kustannuksiin verrattuna positiivinen? Pk-yrityksiä ja etenkin yrittäjävetoisia yrityksiä tutkittaessa on hyvä pohtia, että ovatko niiden näkemykset järjestelmistä ja niiden käyttöönotosta perinteisen negatiivisia kuten aikaisempi tutkimus osoittaa ja tiedostavatko pk-yritykset selkeästi tarpeensa järjestelmään?

Kuten aikaisemmin on useasti todettu, on pienten yritysten ohjaus yleensä ns. välitöntä ohjausta. Kun yritys kasvaa, sen ohjaus muuttuu formaalimpaan suuntaan. Tämä herättää kysymyksen siitä, että ohjauksen muuttuessa formaalimmaksi järjestelmien kautta; säilyykö välitön ohjaus kuinka tiiviisti formaalin ohjauksen rinnalla? Mikäli nämä säilyvät rinnakkain, ovatko ne ristiriidassa vai yhdenmukaisia keskenään ja kuinka ne mahdollisesti tukevat toisiaan?

On lisäksi tärkeää huomata, että vaikka tässä tutkielmassa on keskitytty ainoastaan ns. perinteisten talousohjauksen perustyökaluihin (kustannus- ja kannattavuuslaskenta, katetuottolaskenta) ei ole syytä unohtaa mahdollisuutta, että miksi yrityksessä ei voitaisi esimerkiksi myöhemmin ottaa käyttöön ”uuden ajan ohjausvälineitä”. Näitä voivat olla esimerkiksi erilaiset suorituskykymittarit (balanced scorecard), toimintolaskenta (ABC) tai toimintojohtaminen (ABM). Yrityksen tämän hetkiseen tilanteeseen nämä ovat kuitenkin kaikki auttamatta liian raskaita ja niistä saatava hyöty verrattuna niistä aiheutuviin kustannuksiin on liian suuri. Mikäli yritys jossain vaiheessa onnistuu tavoitteissaan ja saavuttaa haluamaansa kasvua, saattavat nämä vaihtoehdot tulla tällöin ajan-

kohtaisemmaksi. Tulevissa tutkimuksissa voitaisiinkin tämä huomioiden tutkia perinteisten ja ”uuden ajan ohjausvälineiden” suhdetta ja käyttöä pienissä yrityksissä; milloin ja minkälaisessa tilanteessa vanhat ja perinteiset työkalut eivät enää riitä? Lisäksi olisi mielenkiintoista, onko perinteisten teollisuuden ja palveluyritysten ja ”high-tech”-yritysten välillä merkittäviä eroja ohjausjärjestelmien käyttöönotoissa.

Koska kirjallisuus ja akateeminen tutkimus ovat käytännössä unohtaneet pienten ja etenkin mikroyritysten tutkimisen kokonaan, on näkemykseni mukaan erittäin tärkeätä, että näiden tutkimiseen kannustettaisiin ja laitettaisiin enemmän panoksia. Tämän tutkielman eräänlaisena ”näkyttömänä tavoitteena” on ollut myös herättää kanssaopiskelijoita tutkimaan pk-yritysten taloutta ja etenkin niiden sisäistä laskentatoimea. Pk-yritykset ja etenkin perinteisen teollisuuden ja palvelualan yritykset, ovat erittäin mielenkiintoisia tutkimuskohteita ja tarve esimerkiksi case-tutkimuksille näiden kohdalla on mielestäni erittäin suuri. Mikäli tutkimuksia koskien pk-yritysten ohjausta ja ohjausjärjestelmiä tehtäisiin laajemmin ja useammin, olisi näistä mahdollista tuottaa jossain vaiheessa pk-yrityksille käsikirja- tai ohjeistusmainen malli tehokkaan ohjauksen rakentamiseksi.

7 LÄHDELUETTELO

Internet ja sanomalehdet

EK, Elinkeinoelämän keskusliitto:

http://www.ek.fi/ek/fi/suhdanteet_ym/perustietoja_suomen_taloudesta/tyollisyys.php.

(Lainattu 30.8.2012)

Rakennuslehti. ”Suurimmat yritykset 2011”, 17/2012. Julkaistu 10.5.2012.

Rakennusteollisuus RT:

<http://www.rakennusteollisuus.fi/RT/Tilastot/Tilastoja+rakennusteollisuudesta/Yleist%C3%A4/>. (Lainattu 30.8.2012)

Reddal; Rautiainen, T. ”Pienten ja keskisuurten yritysten kasvun mahdollistaminen ammattimaisen talousjohtamisen avulla”. Julkaistu, 5.4.2012. (Lainattu 1.11.2012)

<http://www.reddal.com/fi/our-thinking/kirjoituksia/pienien-ja-keskisuurten-yritysten-kasvun-mahdollistaminen-ammattimaisen-talousjohtamisen-avulla#more-2420>

Tamperelainen, 4.7.2011. ”Joka toinen suomalainen ei osaa remonttihommia – Silti puolet nikkaroi kesällä”: <http://www.tamperelainen.fi/artikkeli/60921-joka-toinen-suomalainen-ei-osaa-remonttihommia-%E2%80%93-silti-puolet-nikkaroi-kesalla>. (Lainattu 21.8.2012)

Tilastokeskus: ”Rakentamisen toimialakatsaus I/2008”

http://www.stat.fi/artikkelit/2008/art_2008-06-27_002.html (Lainattu 31.8.2012).

Tilastokeskus: ”Rakentamisen toimialakatsaus IV/2011”.

http://www.stat.fi/artikkelit/2012/art_2012-03-22_002.html?s=4 (Lainattu 13.9.2012)

Ympäristöministeriö: ”Korjausrakentamisen strategia 2007-2017. Linjauksia olemassa olevan rakennuskannan ylläpitoon ja korjaamiseen”:

<http://www.ymparisto.fi/download.asp?contentid=70718>. (Lainattu 2.7.2012)

Artikkelit ja kirjallisuus

- Ainola, R. (2003) *Pienyrityksen siirtyminen sähköiseen taloushallintoon. Case-Torikadun Liiketoimintakeskus*. Maisterin tutkielma, Helsingin Kauppakorkeakoulu.
- Anthony, R.N. (1965) *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*. Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston, MA
- Alanko, J. (2009) *PK-YRITYKSEN MENESTYSTEKIJÄT Case-: rakennusteollisuuden pienet ja keskisuuret yritykset*. Maisterin tutkinnon tutkielma, HSE.
- Alhola, K. & Lauslahti, S. (2000) *Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta*. Porvoo, WSOY.
- Alhola, K. & Lauslahti, S. (2005) *Taloutta johtamista varten*. Helsinki, EDITA.
- Anderson, E. & Oliver, R.L. (1987) "Perspectives on Behavior-Based Versus Outcome Based Salesforce Control Systems". *Journal of Marketing*, Vol. 51, No. 4, pp. 76–88.
- Andersson, J-O., Ekström, C. & Gabrielsson, A. (2001) *Kannattavuussuunnittelu ja –laskenta*. Helsinki, Tietosanoma.
- Baron, J.N. & Hannan, M. (2002) "Organizational Blueprints for Success in High-Tech Start-Ups: LESSONS FROM THE STANFORD PROJECT ON EMERGING COMPANIES". *California Management Review*, Vol. 44, Issue 3, pp. 8–36.
- Bergstrand, J. (1998) *Tehokas talouden ohjaus*. Porvoo, WSOY.
- Davila, A., Foster, G. & Gupta, M. (2003) "Venture capital financing and the growth of startup firms". *Journal of Business Venturing*, Vol. 18, pp. 689–708
- Davila, A. (2005) "An exploratory study on the emergence of management control systems: Formalizing human resources in small growing firms" *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 30, Issue 3, pp. 223–248.
- Davila, A. & Foster, G. (2007) "Management Control Systems in Early-Stage Startup Companies". *The Accounting Review*, Vol. 82, No. 4, pp. 907–937.
- Davila, A., Foster, G. & Ning, J. (2010) "Building Sustainable High-Growth Startup Companies: Management Systems as an Accelerator". *California Management Review*, Vol. 52, Issue 3, pp. 79–105.

- Davila, T. (2005) *"An exploratory study on the emergence of management control systems: formalizing human resources in small growing firms"*. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 30, pp. 223–248.
- Chenhall, R.H. (2003) *"Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future"*. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 28, pp. 127–168.
- Granlund, M. & Taipaleenmäki, J. (2005) *"Management control and controllership in new economy firms – a life cycle perspective"*. *Management Accounting Research*, Vol. 16, pp. 21–57.
- Granlund, M. & Malmi, T. (2004) *Tietotekniikan mahdollisuudet taloushallinnon kehittämisessä*. Helsinki, WSOY.
- Greiner, L.E. (1998) *"Evolution and revolution as organizations grow"*. *Harvard Business Review*, pp. 55–67.
- Hall, M. (2010) *"Accounting information and managerial work"*. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 35, Issue 3, pp. 301–315.
- Hellmann, T. & Puri, M. (2002) *"Venture Capital and the Professionalization of Start-Up Firms: Empirical Evidence"*. *Journal of Finance*, Vol. 57, Issue 1, pp. 169–197.
- Ikäheimo S. (2011) *"PK-yrityksen hallinnointi ja johdon laskentatoimi – miten kehittää toimintaa"*. *Tilisanomat*, 5/2012.
- Jänkälä, S. (2007) *Management control systems (MCS) in the small business context. Linking effects of contextual factors with MCS and financial performance of small firms*. Oulu University, Oulu University Press.
- Järvenpää, M., Partanen, V. & Tuomela, T-S. (2001) *Moderni taloushallinto – Haasteet ja mahdollisuudet*. Helsinki, Edita Oyj.
- Järvenpää, M. & Länsiluoto, A. (2008) *"PK-kasvuyritysten taloudellisen ohjauksen haasteet ja vaihtoehdot – kvalitatiivinen kenttätutkimus"*. *Rohkeasti kasvuun – Näkökulmia yrityksen kasvuun ja kehittymiseen*. Haaga-Helia. Puheenvuoroja 1/2008, 67-80.
- Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. (2010) *Talousohjaus ja kustannuslaskenta*. Helsinki, WSOYpro Oy.

Järvinen, H. (2005) Pk-yritysten toiminnan ohjaus. Maisterin tutkielma, Helsingin Kauppakorkeakoulu.

Koivu, T., Mäntylä, K. & Loikkanen, K. (2001) ”Innovaatiotoiminnan kehittäminen kiinteistö ja rakennusklusterissa”. Espoo: Valtion Teknillisen Tutkimuskeskuksen julkaisuja.

Laakso, M. (2000) *Talousinformaatio pienyrityksen ohjauksessa – tilitoimisto tarvittavan tiedon tuottajana*. Laskentatoimen pro-gradu- tutkielma, HSE.

Laitinen, E.K. (1998) *Yritystoiminnan uudet mittarit*. Helsinki, Kauppakaari Oyj.

Laitinen, E.K. (2001a) “*Management accounting change in small technology companies: towards a mathematical model of technology firm*”. *Management Accounting Research*, Vol. 12, pp. 507–541.

Laitinen, E.K. (2001b) ”*Suomalaisten teknologiayritysten talouden ohjausjärjestelmät*”. Levón-instituutin tutkimuksia 95, Vaasan Yliopisto.

Laitinen, E.K. (2012) ”*Kova ja pehmeä informaatio johtamisessa*”. *Tilisanomat*, 5/2012.

Lehtinen, J. (2011) ”*Rakennusalan yrityksen toiminnanohjausjärjestelmän kehittäminen. Case: Soraset Yhtiöt Oy*”. Opinnäytetyö, Tampereen Ammattikorkeakoulu.

Lehtisalo, O. (2002) *Talouden ohjaus pienessä, kansainvälisessä asiantuntijaorganisaatioissa. Case-: EgoSmart*.

Malmi, T. & Brown, D. (2008) ”*Management control systems as a package – Opportunities, challenges and research directions*”. *Management Accounting Research*, Vol. 19, pp. 287-300.

Merchant, K. A., & Otley, D. T. (2006) “*A review of the literature on control and accountability*”. *The handbook of management accounting research*. (Eds.), C. Chapman, A. Hopwood, & M. Shield, Elsevier Press.

Merchant, K.A. & Van der Stede, W.A. (2007) *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. Pearson Education Limited, Essex.

Mitchell, F. & Reid, G.C. (2000) “*Editorial. Problems, challenges and opportunities: the small business as a setting for management accounting research*”. *Management Accounting Research*, Vol. 11, pp. 385–390.

Moores, K. & Yuen, S. (2001) “*Management accounting systems and organizational configuration: a life-cycle perspective*”. *Accounting, Organizations and Society*, Vol 26, pp. 351–389.

Mäki-Fränti, P. (2006) *Pk-yritysten kasvu ja kasvuhakuisuus*. Kauppa- ja Teollisuusministeriön julkaisuja.

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. (2005) *Johdon laskentatoimi*. Helsinki, EDITA.

Ollikainen, J-M. & Pönniö, L. (2009) *Toiminnanohjausjärjestelmät pk-yrityksissä*. Kandidaatin työ, Lappeenrannan Teknillinen Yliopisto.

Pellinen, J. (2005) *Talusojohtaminen*. Helsinki, Talentum.

Reid G. & Smith J. (2000) “*The impact of contingencies on management accounting system development*”. *Management Accounting Research*, Vol. 11, pp. 427–450.

Reid G. & Smith J. (2002) “*The bigger picture*”. *Financial Management*, Vol. 80, pp. 24–26.

Ruotsalainen, T. (2011) *Paikallinen elinkeinopolitiikka pk-yritysten kehittymisen edistäjänä*. Väitöskirja, Itä-Suomen Yliopisto.

Saarinen, T. (2011) *Pk-yritysten rahoituslaskelmien täsmäämisestä*. Laskentatoimen maisterin tutkinnon tutkielma, Aalto-yliopiston Kauppakorkeakoulu.

Sandino, T. (2007) “*Introducing the First Management Control Systems: Evidence from the Retail Sector*”. *The Accounting Review*, Vol. 82, No. 1, pp. 265–293.

Silvola, H. (2008) “*Do organizational life-cycle and venture capital investors affect the management control systems used by the firm?*” *Advances in Accounting*, Vol. 24, Issue 1, pp. 128–138.

Simons, R. (1995) *Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Simons, R. (2000) *Performance measurement & control systems for implementing strategy: text & case-s*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Virtanen, H. (2009) *Miksi pk-yritys hankkii erp-toiminnanohjausjärjestelmän?* Opinnäytetyö, Turun Ammattikorkeakoulu.

Virtanen, V. (2010) *Tilinpäätösoikaisujen vaikutus tunnuslukujen kykyyn ennustaa maksuhäiriöitä suomalaisissa pk-yrityksissä*. Laskentatoimen maisterin tutkinnon tutkielma, Aalto-yliopiston Kauppakorkeakoulu.

Haastattelut ja keskustelut

Case-yritys X Oy, toimitusjohtajan vapaamuotoinen haastattelu, 21.5.2012

Case-yritys X Oy, toimitusjohtajan vapaamuotoinen haastattelu, 19.6.2012

Case-yritys X Oy, toimitusjohtajan vapaamuotoinen haastattelu, 27.7.2012

FIRA Oy, *kehitysjohtaja*, haastattelu 13.3.2012.

Tilitoimiston kanssa käydyt keskustelut kesällä ja syksyllä 2012.

Ohjelmatoimittajien kanssa käydyt keskustelut 19.-31.10.2012

Liite 1. Case yrityksen kiinteät kustannukset vuonna 2012.

A/B/C	D	H	L	P	T	U	V	W	X
		Q1	Q2	Q3	Q4		VUOSI(€)	(%) kiinteistä	(%) kokonaisuista
1	KIINTEÄT KUSTANNUKSET (Vuosi 2012)								
2	Kiinteistöjen kustannukset (vuokrat ja muut maksut)	21 139,42 €	21 139,42 €	21 139,42 €	21 139,42 €		84 557,69 €	26,8 %	5,7 %
5	Kiinteistöjen kustannukset yhteensä								
6	Hallinnon palkat	20 598,40 €	30 018,40 €	28 448,40 €	23 738,40 €		102 803,60 €	32,5 %	7,0 %
8	Hallinnon palkat yht.								
9	Muut liiketoiminnan kiinteät kustannukset								
10	Puhelinlukulut	3 183,96 €	3 579,60 €	3 579,60 €	2 637,60 €		12 980,76 €	4,1 %	0,9 %
11	Internet-kustannukset	1 564,19 €	1 564,19 €	1 506,26 €	1 274,53 €		5 909,17 €	1,9 %	0,4 %
12	Autojen verot (v.)	862,28 €	390,30 €	870,63 €	- €		2 123,21 €	0,7 %	0,1 %
13	Tarjouspalvelut	- €	1 425,15 €	- €	- €		1 425,15 €	0,5 %	0,1 %
14	Taloushallinto-ohjelmit	- €	- €	189,25 €	- €		189,25 €	0,1 %	0,0 %
15	Pakettiauto 1 (lyhennys)	1 927,71 €	1 927,71 €	1 927,71 €	1 927,71 €		7 710,84 €	2,4 %	0,5 %
16	Jäsenmaksut	- €	1 033,06 €	- €	- €		1 033,06 €	0,3 %	0,1 %
17	Muut liiketoiminnan kiinteät kulut yht.	7 538,14 €	9 920,01 €	8 073,44 €	5 839,83 €		31 371,43 €	9,9 %	2,1 %
18	Muut liiketoiminnan kiinteät kulut yht.								
19	Vakuutus- ja eläkekustannukset								
20	Eläkkeet								
21	TyEL-maksut (vuoden 2011 ylim. maksut)	- €	6 123,00 €	18 369,00 €	12 717,00 €		37 209,00 €	11,8 %	2,5 %
22	YEL-maksut	3 134,42 €	4 240,93 €	2 124,62 €	2 124,62 €		11 624,58 €	3,7 %	0,8 %
23	Eläkemaksut yht.	3 134,42 €	10 363,93 €	20 493,62 €	14 841,62 €		48 833,58 €	15,5 %	3,3 %
36	Vakuutusmaksut yht.	4 639,66 €	8 545,16 €	4 308,08 €	30 931,01 €		48 423,92 €	15,3 %	3,3 %
37	Eläke- ja vakuutusmaksut yht.	7 774,08 €	18 909,09 €	24 801,70 €	45 772,63 €		97 257,50 €	30,8 %	6,6 %
38									
39									
40	KIINTEÄT KUSTANNUKSET YHTEENSÄ	57 050,04 €	79 986,93 €	82 462,96 €	96 490,28 €		315 990,21 €	100,0 %	21,4 %
41									
42	KOKONAISKUSTANNUKSET	212 068,86 €	360 363,60 €	508 251,28 €	393 709,22 €		1 474 392,96 €		

Liite 2. Case yrityksen muuttuvat kustannukset vuonna 2012.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X		
	MUUTTUVAT KUSTANNUKSET 2012																							YUOSI(I)	Z-muuttuvista	%-kok.menoista
																								Q4		
1	Palvelut, työkalut, kalusto ja tarvikkeet																							94,20 I		
2	Työkälyt ja välineet																							3 193,63 I	6 573,02 I	0,6 %
3	Ulkopuoliset palvelut																							65 871,64 I	123 682,18 I	10,7 %
4	Koneet ja kalusto, hankinnat ja vuokrat																							2 071,30 I	1 203,66 I	1,3 %
5	Tarvikkeet																							58 232,05 I	278 572,10 I	24,0 %
6	Palvelut, työkalut, kalusto ja ostot yhteensä																							116 547,07 I	69 080,00 I	18,9 %
7	Eläkemaksut ja muut korvaukset																							187 683,64 I	33 927,86 I	36,6 %
8	Työntekijöiden palkat ja eläkemaksut ja muut korvaukset																							146 182,07 I	538 900,79 I	46,5 %
9	Eläkemaksut ja muut korvaukset ght.																							17 667,04 I	50 943,81 I	4,4 %
10	Työntekijöiden palkat ja maksut yhteensä																							162 373,81 I	589 844,60 I	50,9 %
11	Henkilökunnan muut kulut																									
12	Koulutus																							1 099,00 I	1 098,00 I	0,1 %
13	Edustustilaisuuksien ja -lahjat																							3 140,00 I	7 005,03 I	0,6 %
14	Työvälineet																							2 484,68 I	4 516,76 I	0,4 %
15	Työkalukorvaukset																							157,03 I	556,22 I	0,0 %
16	Työterveys																							1 913,00 I	3 982,10 I	0,3 %
17	Henkilökunnan muut kulut yhteensä																							7 694,71 I	17 159,11 I	1,5 %
18	Ajoneuvokust. (ei veroja) yhteensä																							4 516,23 I	18 860,72 I	1,6 %
19	Autojen polttoaineet																							1 884,00 I	10 909,46 I	0,9 %
20	Huolto- ja korjauskulut																							6 400,23 I	29 770,18 I	2,6 %
21	Ajoneuvokust. (ei veroja) yhteensä																									
22	Toimisto- ja atk-tarvikkeet																							1 637,51 I	5 186,26 I	0,4 %
23	Atk-ohjelmistot, päivitykset																							1 672,11 I	1 672,11 I	0,1 %
24	Atk-laitteiden hankinnat																							471,00 I	2 614,74 I	0,2 %
25	Lehdet ja kirjat																								1 800,64 I	0,1 %
26	Posti- ja lähettikulut																							942,00 I	6 723,37 I	0,6 %
27	Toimistoravinteet																							621,72 I	2 095,20 I	0,2 %
28	Rahallisten kulujen (pankki)																							3 730,32 I	19 482,32 I	1,7 %
29	Toimisto- ja atk-tarvikkeet yhteensä																									
30	Taloushallinto ja tilintarkastus																							10 993,14 I	28 916,79 I	2,5 %
31	Taloushallinto- ja tilintark. palvelut																							386,22 I	386,22 I	0,0 %
32	Perintä- ja luotto- ja palvelut																									
33	Taloushallinto ja tilintarkastus yhteensä																							3 624,00 I	12 658,94 I	1,1 %
34	Markkinointi ja mainonta																									
35	Ilmoitusmainonta																							6 154,40 I	7 328,76 I	0,6 %
36	Internetmainonta																								7 382,14 I	0,6 %
37	Muut mainoskulut																							2 323,60 I	7 379,00 I	0,6 %
38	Messut ja näytteilyt																							5 259,50 I	22 089,90 I	1,9 %
39	Markkinointi ja mainonta yhteensä																							8 478,00 I		
40	Muut muuttuvat kulut																							10 990,00 I	43 960,00 I	3,8 %
41	Muut muuttuvat kulut yhteensä																							297 218,93 I	1 158 402,75 I	100,0 %
42	MUUTTUVAT KULUT YHTEENSÄ																									
43	KOKONAISKUSTANNUKSET																							393 709,22 I	1 474 392,96 I	

Liite 3. Toteutuneet ja ennustetut tuotot vuonna 2012 erolaskelmineen.

1	2	A	B	C	D	H	L	P	T	U	V
		1 MYYNTI (Toteutuneet tuotot)									
		3 SELITE									
		Liikevaihto									
		5	Remontit			98 977,13 €	265 670,49 €	444 356,61 €	52 210,82 €		861 215,05 €
		6	Remontit tarvikemyynti			41 193,03 €	27 226,59 €	31 795,23 €	14 830,82 €		115 045,68 €
		7	Maansiirto			- €	- €	1 554,30 €	- €		1 554,30 €
		8	Kilometrikorvaukset			4 211,53 €	10 845,56 €	16 042,95 €	2 773,25 €		33 873,28 €
		9	Toimistotyöt			3 569,43 €	10 403,76 €	866,70 €	118,13 €		13 224,61 €
		10	Myynti rak.palvelut (käänteinen aliv)			15 958,99 €	6 771,57 €	134 789,24 €	14 273,28 €		171 793,07 €
		11	Liikevaihto yhteensä			163 910,10 €	320 917,98 €	627 671,63 €	84 206,29 €		1 196 706,00 €
		12									
		13	Miut tuotot								
		14	Vuokratuotot yhteensä			10 381,03 €	7 776,30 €	7 785,91 €	11 158,90 €		37 102,15 €
		15									
		17 MYYNTI (Ennustetut tuotot)									
		18 SELITE									
		Liikevaihto									
		20	Remontit			120 000,00 €	210 000,00 €	290 000,00 €	270 000,00 €		890 000,00 €
		21	Remontit tarvikemyynti			77 319,06 €	127 380,57 €	391 232,38 €	- €		595 932,01 €
		22	Maansiirto			- €	- €	- €	- €		- €
		23	Kilometrikorvaukset			17 210,34 €	21 185,58 €	14 883,60 €	- €		53 279,52 €
		24	Toimistotyöt			3 569,43 €	10 403,76 €	- €	- €		13 973,19 €
		25	Myynti rak.palvelut (käänteinen aliv)			8 357,42 €	10 635,81 €	9 420,00 €	- €		28 413,23 €
		26	Liikevaihto yhteensä			226 456,25 €	379 605,72 €	705 535,98 €	270 000,00 €		1 581 597,95 €
		27									
		28	Miut tuotot								
		29	Vuokratuotot yhteensä			7 785,91 €	7 785,91 €	7 785,91 €	11 158,90 €		34 516,64 €
		30									
		31 EROLASKELMA									
		32 SELITE									
		Liikevaihto									
		35	Remontit			21 022,87 €	55 670,49 €	154 356,61 €	217 789,18 €		28 784,95 €
		36	Remontit tarvikemyynti			36 126,03 €	100 153,98 €	359 437,15 €	14 830,82 €		480 886,33 €
		37	Maansiirto			- €	- €	1 554,30 €	- €		1 554,30 €
		38	Kilometrikorvaukset			12 998,82 €	10 340,02 €	1 159,35 €	2 773,25 €		19 406,24 €
		39	Toimistotyöt			- €	- €	- €	118,13 €		236,25 €
		40	Myynti rak.palvelut (käänteinen aliv)			4 788,00 €	4 144,33 €	10 286,70 €	118,13 €		19 100,90 €
		41	Liikevaihto yhteensä			74 935,71 €	58 967,84 €	212 653,58 €	199 948,86 €		546 505,99 €
		42									
		43	Miut tuotot								
		44	Vuokratuotot yhteensä			2 595,12 €	9,61 €	- €	- €		2 585,51 €
		45									

Liite 4. Toteutunut ja ennustettu katetuottolaskelma vuodelle 2012.

A	B	C	D	E	L	M	T	U	AB	AC	AJ	AK	AL	AM	AN
1															
2	KATEUOTTOLOSKENTA (TOTEUTUNEET)														
3	Myyntituotot (liikevaihto)			Q1	Q2	Q3	Q4							VIUOSI	
4	Vuokratuotot	163 910,10 €	320 917,98 €	627 671,63 €	84 206,29 €	1 196 706,00 €								1 196 706,00 €	
5	- muuttuvat kustannukset	10 381,03 €	7 776,30 €	7 785,91 €	11 158,90 €	37 102,15 €								37 102,15 €	
6	KATEUOTTO (Myyntikate)	155 018,82 €	280 376,68 €	425 788,32 €	297 218,93 €	1 158 402,75 €								1 158 402,75 €	
7	- kiinteät kustannukset	19 272,30 €	48 317,60 €	209 669,23 €	- €	75 405,40 €	6 %							75 405,40 €	
8	TULOS (käyttökate)	57 050,04 €	79 986,93 €	82 462,96 €	96 490,28 €	315 990,21 €								315 990,21 €	
9		- 37 777,73 €	- 31 669,32 €	- 10 %	20 %	- 240 584,82 €	-20 %								
10	Kumulatiiviset myyntituotot	163 910,10 €	484 828,07 €	1 112 499,71 €	1 196 706,00 €										
11	Kumulatiivinen tulos	- 37 777,73 €	- 69 447,06 €	57 759,21 €	- 38 731,07 €										
12															
13															
14	Myyntituottojen kriittinen piste (euroa) (break-even)	212 068,86 €	360 363,60 €	508 251,28 €	393 709,22 €	1 474 392,96 €									
15															
16	LIKEVAIHTO/KK. ERO (TOTEUTUNUT VS. BREAK EVEN)	- 48 158,76 €	- 39 445,63 €	119 420,36 €	- 309 502,93 €	- 277 686,96 €									
17	KUMULATIIVINEN LIKEVAIHTO ERO (TOT. VS. BREAK EVEN)	- 48 158,76 €	- 87 604,39 €	31 815,37 €	- 277 686,96 €										
18															
19															
20															
21	KATEUOTTOLOSKENTA (KOKO VUODEN ENNUSTE)														
22	Myyntituotot (liikevaihto)	226 456,25 €	379 605,72 €	705 535,98 €	270 000,00 €	1 581 597,95 €									
23	Vuokratuotot	7 785,91 €	7 785,91 €	7 785,91 €	11 158,90 €	34 516,64 €								34 516,64 €	
24	- muuttuvat kustannukset	155 018,82 €	280 376,68 €	425 788,32 €	297 218,93 €	1 158 402,75 €								1 158 402,75 €	
25	KATEUOTTO (Myyntikate)	79 223,34 €	107 014,96 €	287 533,57 €	41 %	457 711,84 €	29 %							457 711,84 €	
26	- kiinteät kustannukset	57 050,04 €	79 986,93 €	82 462,96 €	96 490,28 €	315 990,21 €								315 990,21 €	
27	TULOS (käyttökate)	22 173,30 €	27 028,03 €	205 070,61 €	29 %	141 721,63 €	9 %								
28															
29	Kumulatiiviset myyntituotot	226 456,25 €	606 061,97 €	1 311 597,95 €	1 581 597,95 €										
30	Kumulatiivinen tulos	22 173,30 €	49 201,33 €	254 271,95 €	141 721,63 €										
31															
32															
33	Myyntituottojen kriittinen piste (euroa) (break-even)	212 068,86 €	360 363,60 €	508 251,28 €	393 709,22 €	1 474 392,96 €									
34															
35	LIKEVAIHTO/KK. ERO (TOTEUTUNUT VS. ENNUSTE)	- 62 546,15 €	- 58 687,75 €	- 77 864,34 €	- 185 793,71 €	- 384 891,95 €									
36	LIKEVAIHTO/KK. ERO (TOTEUTUNUT VS. BREAK EVEN)	14 387,39 €	19 242,12 €	197 284,70 €	- 123 709,22 €	107 204,99 €									
37	KUMULATIIVINEN LIKEVAIHTO ERO (ENNUSTE VS. TOT.)	- 62 546,15 €	- 121 233,90 €	- 199 098,24 €	- 384 891,95 €										
38															

Liite 5. Rullaava katetuottolaskelma vuodelle 2012.

	Q1	Q2	Q3	Q4	VUOSI	
40	KATETUOTTOLOKASKENTA (RULLAAVA ENNUSTE)					
41	163 910,10 €	320 917,98 €	627 671,63 €	264 206,29 €	1 376 706,00 €	
42	Myyntituotot (liikevaihto)					
43	10 381,03 €	7 776,30 €	7 785,91 €	11 158,90 €	37 102,15 €	
44	- muuttuvat kustannukset	280 376,68 €	425 788,32 €	297 218,93 €	1 158 402,75 €	
45	KATETUOTTO (Myyntikate)	19 272,30 € 12 %	48 317,60 € 15 %	209 669,23 € 33 %	16 060,03 € -6 %	255 405,40 € 19 %
46	- kiinteät kustannukset	57 050,04 €	79 986,93 €	82 462,96 €	96 490,28 €	315 990,21 €
47	TULOS (käyttökate)	- 37 777,73 € -23 %	- 31 669,32 € -10 %	127 206,27 € 20 %	- 112 550,32 € -43 %	- 60 584,82 € -4 %
48						
49	Kumulatiiviset myyntituotot	163 910,10 €	484 828,07 €	1 112 499,71 €	1 376 706,00 €	
50	Kumulatiivinen tulos	- 37 777,73 €	- 69 447,06 €	57 759,21 €	- 54 791,11 €	
51						
52						
53	Myyntituottojen kriittinen piste (break-even)	212 068,86 €	360 363,60 €	508 251,28 €	393 709,22 €	1 474 392,96 €
54						
55	LIKEVAIHTO/KK. ERO (ENNUSTE VS. RULLAAVA)	62 546,15 €	58 687,75 €	77 864,34 €	5 793,71 €	204 891,95 €
56	KUMULATIIVINEN LIKEVAIHTO ERO (ENNUSTE VS. RULLAAVA)	62 546,15 €	121 233,90 €	199 098,24 €	204 891,95 €	
57						

Liite 6. Case yrityksen tunnusluvut vuosilta 2010–2011.

TUNNUSLUVUT	2010	2011
Liikevaihto	520 007,27 €	1 093 126,38 €
Tulos	33 337,98 €	105 928,21 €
Myyntikate-%	19 %	22 %
Käyttökate-%	8 %	11 %
Voitto-%	6 %	10 %
Oman pääoman tuotto-%	57 %	89 %
Koko pääoman tuotto-%	19 %	31 %
Quick ratio	1,2	1,3
Liikepääoma (käyttöpääoma)	43 746,45 €	97 926,83 €
Myyntisaamisten keskim. kiertoaika (pv)	79	66
Ostovelkojen keskim. kiertoaika (pv)	54	69
Omaraisuusaste	36 %	36 %
Gearing-%	20 %	-47 %
Korollinen velka suhteessa kokonaisvaroihin	6 %	3 %

TASEEN JA TULOSLASKELMAN TIEDOT	2010	2011
Oma pääoma	58 895,13 €	118 786,33 €
Vieras pääoma	106 197,50 €	215 646,82 €
Lyhytaikainen	94 216,61 €	202 182,31 €
Pitkäaikainen	11 980,89 €	13 464,51 €
Rahoituskulut	- 1 235,31 €	- 3 406,40 €
Taseen loppusumma	165 092,64 €	334 433,14 €
Rahoitusomaisuus	- €	69 271,95 €
Vaihto-omaisuus	- €	14 004,40 €
Myyntisaamiset	113 480,89 €	200 000,73 €
Muut saamiset	24 482,17 €	16 832,06 €
Ostovelat	- 13 423,75 €	- 32 188,99 €
Muut velat	- 80 792,86 €	- 169 993,32 €
Käyttöomaisuus (koneet ja kalusto)	27 129,57 €	34 324,00 €
Lyhytaikaiset varat	137 963,06 €	300 109,14 €
Lyhytaikaiset velat	- 94 216,61 €	- 202 182,31 €
Ostot	- 90 048,20 €	- 168 381,43 €
Poistot	- 9 043,23 €	- 11 441,34 €
TIEDOT KUSTANNUKSISTA	2010	2011
Muuttuvat kustannukset	- 422 138,55 €	- 847 438,43 €
Kiinteät kustannukset	- 72 803,95 €	- 172 780,26 €

Liite 7. Kassavirtalaskelma vuodelle 2012 (sis. ennuste Q4)

A	B	F	J	N	R	S
1	KASSAVIRTALASKELMA 2012					
2						
3	Kuukaudet/kvartaalit	Q1	Q2	Q3	Q4	Vuosi
4	1. RAHAVARAT KAUDEN ALUSSA	69271,95	-6080,47	-3001,46	41593,25	69271,95
5	Toiminnan kassaanmaksut					
6	2. Asiakkailta saadut maksut myynnistä	163910,10	320917,98	627671,63	264206,29	1376706,00
7	3. Muut tulot (vuokratulot)	10381,03	7776,30	7785,91	11158,90	37102,15
8	4. Toiminnan kassaanmaksut yht. (2-3)	174291,13	328694,28	635457,55	275365,19	1413808,14
9	5. KÄYTETTÄVISSÄ 1 (1+4)	243563,07	322613,81	632456,08	316958,44	1483080,09
10						
11	Toiminnan kassastamaksut					
12	6. Vuokrien maksu	21139,42	21139,42	21139,42	21139,42	84557,69
13	7. Palveluiden, tarvikkeiden ym. ostojen maksut	56682,81	73807,96	185612,34	92724,20	408827,31
14	8. Arvonlisäveron maksu	37699,32	73811,13	144364,48	60767,45	316642,38
15	9. Ennakkopalkkojen maksu (netto)	21352,00	45216,00	45216,00	45216,00	157000,00
16	10. Eläkemaksut	3134,42	4240,93	2124,62	2124,62	11624,58
17	11. Verojen maksu	6460,05	6460,05	6460,05	6460,05	25840,19
18	12. Palkkojen maksu (netto)	51987,76	123395,39	151632,01	124215,97	451231,12
19	13. Ennakoidutys- ja sosiaaliturvamaksut	18279,78	57221,14	74070,61	65647,18	215218,71
20	14. Muiden kulujen maksut	35273,52	46494,82	47966,34	46757,10	176491,78
21	15. Toiminnan kassastamaksut yht. (6-14)	252009,07	430647,42	657446,44	443912,56	1762876,07
22	16. KÄYTETTÄVISSÄ 2 (7-17)	-8445,99	-108033,62	-24990,35	-126954,12	-279795,97
23						
24	Investointien kassastamaksut					
25	17. Investoinnit, NETTO	2642,78	8692,74	2071,30	1203,66	14610,48
26	18.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
27	19.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
28	20. Investointien kassastamaksut yht. (17-19)	2642,78	8692,74	2071,30	1203,66	14610,48
29						
30	Rahoituksen kassaan- ja kassastamaksut					
31	21. Korot (-)	235,50	235,50	235,50	235,50	942,00
32	22. Lainakulut (-)	471,00	471,00	471,00	471,00	1884,00
33	23. Lainojen nostot (+)	0,00	40000,00	0,00	0,00	40000,00
34	24. Lainojen lyhennykset (-)	0,00	3000,00	4500,00	4500,00	12000,00
35	25. Omistajien lisäsijoitukset (+)	0,00	0,00	35000,00	0,00	35000,00
36	26. Osingonjako / muu varojen jako (-)	20598,40	30018,40	28448,40	23738,40	102803,60
37	27. Muu pääomarahitus (+/-)	0,00	40000,00	0,00	0,00	40000,00
38	28. Rahoituksen nettovaikutus (21-27)	21304,90	113724,90	68654,90	28944,90	232629,60
39						
40	29. KAUDEN MUUTOS (6-17-22+30)	-59055,82	3079,01	44594,71	-140806,12	-131048,80
41	30. RAHAVARAT KAUDEN LOPUSSA (1+31)	10216,13	-3001,46	41593,25	-99212,88	-61776,86
42						